



**BİREYSEL ETİK DEĞERLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAPSAMINDA  
WHISTLEBLOWING (BİLGİ SIZDIRMA) DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Berrak Deniz ÇETİNKAYA**

**Eskişehir, 2017**

**BİREYSEL ETİK DEĞERLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAPSAMINDA  
WHISTLEBLOWING (BİLGİ SIZDIRMA) DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Berrak Deniz ÇETİNKAYA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem Kirel**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Mayıs, 2017**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Berrak Deniz ÇETİNKAYA'nın "Bireysel Etik Değerlerin Örgütsel Bağlılık Kapsamında Whistleblowing (Bilgi Sızdırma) Davranışı Üzerindeki Etkisi" başlıklı tezi 29 Mayıs 2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.A.Çiğdem KIREL

Üye : Doç.Dr.Ceren GİDERLER

Üye : Yrd.Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Prof.Dr.Kemal YELDIRIM  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ÖZET

# BİREYSEL ETİK DEĞERLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAPSAMINDA WHISTLEBLOWING (BİLGİ SIZDIRMA) DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**Berrak Deniz ÇETİNKAYA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2017**

**Danışman: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem Kirel**

Bu çalışmada her geçen gün önemi ve etkisi artan bireysel etik değerlerin, karşılaşılan etik ve/veya kanun dışı olayların ortaya çıkarılması olarak özetlenebilen whistleblowing davranışları üzerindeki etkisinin, çalışanların örgüte karşı duyduğu bağlılık ilişkisi bağlamında araştırma yapılmıştır.

Çalışmada öncelikle literatür taraması yapılarak bireysel etik, örgütsel bağlılık ve whistleblowing konularına ilişkin bilgi verilmiş ve daha sonra bu kapsamda uygulama yapılmıştır. Uygulama Ankara'da güvenlik sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte anket yöntemi ile yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini, bireysel etik değerlerini, örgütsel bağlılık düzeylerini ve whistleblowing davranışlarını belirleyebilmek adına 4 bölümden oluşan 48 adet soru yöneltilmiştir. Yapılan araştırma sonucu elde edilen veriler istatistiksel olarak SPSS Statistics 22.0 programı ile analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda, bireysel etik değerlerin örgütsel bağlılık ile pozitif yönde doğrusal olarak ilişkili olduğu, bireysel etik değerlerin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilediği, bireysel etik değerlerin çalışanların whistleblowing davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve whistleblowing'in ilişkili olduğu ve çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olmaması durumunda, yine de bireysel etik değerlerin tek başına whistleblowing'i etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Bireysel etik , Örgütsel Bağlılık, Whistleblowing, Bilgi sızdırma

İngilizce terimler: Individual ethics, Individual ethical values organizational commitment

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF INDIVIDUAL ETHICAL VALUES ON WHISTLEBLOWING BEHAVIOR WITHIN THE SCOPE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

**Berrak Deniz ÇETİNKAYA**

**Department of Business Administration**

**Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, May 2017**

**Supervisor: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL**

In this study, the effects of individual ethical values - whose importance and effects are increasing day by day - on the whistleblowing behaviors that can be summarized as revealing the unethical and/or illegal events have been researched within the scope of the staff's commitment to the organization.

Firstly, following a literature review, some information has been provided on the concepts of individual ethics, organizational commitment and whistleblowing and then an application has been made in this context. This application has been performed in an organization from security industry in Ankara by using survey method. Forty-eight (48) questions - consisting of four (4) parts- have been asked to the participants in order to determine their demographic characteristics, individual ethical values, organizational commitment levels and whistleblowing behaviors. The data gathered during the research has been analysed by a statistical program called SPSS 22.0.

As a result of the analysis, it has been understood that individual ethical values have a linearly positive relationship with the organizational commitment, individual ethical values affect the organizational commitment and the whistleblowing behaviors of the staff meaningfully. Also it has been found out that organizational commitment and whistleblowing are related to each other and even only the individual ethical values of the staff who don't have any organizational commitment can affect the whistleblowing.

**Keywords:** Individual ethics, Organizational commitment, Whistleblowing

## ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca tüm yoğunluğuna rağmen bana zaman ayırıp yol gösteren, tez danışmanım hocam, Prof. Dr. Çiğdem Kirel' e,

Hayatımın her döneminde olduğu gibi bu süreçte de bana güvenen, yanımda olan, maddi ve manevi destek sağlayan, annem Hülya ÇETİNKAYA, babam İbrahim ÇETİNKAYA ve kardeşim Alper ÇETİNKAYA 'ya,

Özellikle uygulama kısmında çok büyük yardımları olan, desteklerini esirgemeyen ablam Seyran ÇAĞLAR' a ve Aysun KAVRAR' a

Her ihtiyacımda yardımına koşan, stresli anlarımda bana destek olup cesaretlendiren, dostlarım Gülbahar AYDINLI' ya, Yasemin SALMAN' a ve Orhan YILDIZ' a

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

04/05/2017

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Berrak Deniz ÇETİNKAYA

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. ETİK KAVRAMI, BİREYSEL VE YÖNETSEL ETİK DEĞERLER .....	3
1.1. Etik Kavramı .....	3
1.2. Etik Türleri .....	4
1.2.1. Betimleyici etik .....	4
1.2.2. Normatif etik .....	5
1.2.3. Meta-etik .....	5
1.3. Bireysel Etik Değerler .....	6
1.4. Bireysel Etik Teorileri .....	7
1.4.1. Amaç etiği .....	7
1.4.2. İlke etiği .....	7
1.4.3. Sonuç etiği .....	7
1.5. Bireysel Etik Davranışlar .....	8



1.5.1. Doğruluk ve Dürüstlük .....	8
1.5.2. Adaletli Olmak .....	9
1.5.3. Sadakat ve Güvenilir Olmak .....	10
1.5.4. Sorumluluk .....	11
1.5.5. Bencillik .....	12
1.5.5.1. Kendine düşkünlük .....	12
1.5.5.2. Kendini korumak .....	13
1.5.5.3. Kendini haklı görme .....	13
1.5.6. Farkında olmamak ve hassasiyetsizlik .....	14
1.5.7. Eksik değerlendirme .....	14
1.6. Yönetmel Etik .....	15

## İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	20
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	20
2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları .....	21
2.2.1. Duygusal bağlılık .....	22
2.2.2. Devam bağlılığı .....	23
2.2.3. Normatif bağlılık .....	23
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	24
2.3.1. Kişisel faktörler .....	25
2.3.1.1. Yaş .....	25
2.3.1.2. Cinsiyet ve Medeni durum .....	26
2.3.1.3. Eğitim düzeyi .....	26
2.3.1.4. Kıdem .....	27
2.3.1.5. İş beklentileri .....	27
2.3.1.6. Psikolojik sözleşme .....	27
2.3.2. Örgütsel faktörler .....	28
2.3.2.1. Örgütün büyüklüğü ve yapısı .....	28

2.3.2.2. Örgüt kültürü .....	28
2.3.2.3. Ücret .....	29
2.3.2.4. İşin niteliği ve önemi .....	29
2.3.2.5. Yönetim stili ve Katılım olanakları .....	30
2.3.2.6. Örgütsel ödüller .....	30
2.3.2.7. Örgütsel adalet .....	30
2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	33
2.4.1. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık .....	33
2.4.2. Orta düzeyde (ılımlı) örgütsel bağlılık .....	33
2.4.3. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık .....	34
2.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları .....	36
2.6. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	38
2.7. Çalışanların Değerleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	38

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. WHISTLEBLOWING (BİLGİ SIZDIRMA) .....	40
3.1. Whistleblowing'in Tanımı Ve Kapsamı .....	40
3.2. Whistleblowing Özellikleri .....	42
3.3. Whistleblowing'i İspyonculuktan Ayıran Yönler .....	44
3.4. Whistleblowing Türleri .....	45
3.4.1. İçsel whistleblowing .....	46
3.4.2. Dışsal whistleblowing .....	47
3.5. Whistleblowing'i Etkileyen Faktörler .....	49
3.5.1. Bireysel etik değerler ve whistleblowing .....	50
3.5.2. Örgütsel bağlılık ve whistleblowing .....	51
3.5.3. Çalışanların demografik özellikleri ve whistleblowing....	53
3.5.4. Örgütsel Faktörler ve whistleblowing .....	54
3.6. Whistleblowing Vakaları ve Whistleblowing'in Olumlu ve Olumsuz Yönleri .....	56

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>4. ÇALIŞANLARIN BİREYSEL ETİK DEĞERLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAPSAMINDA WHISTLEBLOWING ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları .....</b>	<b>60</b>
<b>4.3. Araştırmanın Yöntemi .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3.1. Araştırma modeli ve hipotezler .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3.2. Araştırmanın örnekleme .....</b>	<b>62</b>
<b>4.3.3. Veri toplama tekniği ve aracı .....</b>	<b>62</b>
<b>4.4. Verilerin Analizi .....</b>	<b>63</b>
<b>4.4.1. Güvenirlik ve faktör analizi.....</b>	<b>63</b>
<b>4.4.2. Normallik testi .....</b>	<b>70</b>
<b>4.4.3. Katılımcıların demografik özellikleri.....</b>	<b>72</b>
<b>4.5. Araştırmanın Bulgu ve Yorumları .....</b>	<b>73</b>
<b>4.5.1. Bireysel etik değerler ve örgütsel bağlılık ile ilgili bulgular.....</b>	<b>73</b>
<b>4.5.2. Bireysel etik değerler ve whistleblowing ile ilgili bulgular.....</b>	<b>78</b>
<b>4.5.3. Örgütsel bağlılık ve whistleblowing ile ilgili bulgular.....</b>	<b>80</b>
<b>4.5.4. Bireysel etik değerler, örgütsel bağlılık ve whistleblowing birlikteliği ile ilgili bulgular .....</b>	<b>84</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>94</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>104</b>
<b>EKLER</b>	
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	

## TABLULAR DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 1.1.</b> Etik Değerlere Uymayan Davranışların Sonuçları.....	17
<b>Tablo 2.1.</b> Örgütsel Bağlılık Öncülleri.....	24
<b>Tablo 2.2.</b> Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	35
<b>Tablo 3.1.</b> Whistleblowing'i Etkileyen Faktörler.....	49
<b>Tablo 3.2.</b> Whistleblowing'i Etkileyen Bireysel ve Durumsal Faktörler.....	50
<b>Tablo 3.3.</b> Whistleblowing'i Etkileyen Örgütsel Faktörler ile İlgili Araştırma ve Görüşler.....	55
<b>Tablo 3.4.</b> Whistleblowing Örnekleri.....	56
<b>Tablo 4.1.</b> Güvenirlilik Analizi.....	64
<b>Tablo 4.2.</b> Bireysel Etik Değerler Veri Setinin Faktör Analizi İçin Uygunluğunun Değerlendirilmesi.....	64
<b>Tablo 4.3.</b> Bireysel Etik Değerler Ölçeği Toplam Varyans Açıklaması.....	65
<b>Tablo 4.4.</b> Bireysel Etik Değerler Ölçeği Faktör Dağılımı.....	66
<b>Tablo 4.5.</b> Örgütsel Bağlılık Veri Setinin Faktör Analizi İçin Uygunluğunun Değerlendirilmesi.....	67
<b>Tablo 4.6.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Varyans Açıklaması.....	67
<b>Tablo 4.7.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Dağılımı.....	68
<b>Tablo 4.8.</b> Whistleblowing Veri Setinin Faktör Analizi İçin Uygunluğunun Değerlendirilmesi.....	69
<b>Tablo 4.9.</b> Whistleblowing Ölçeği Toplam Varyans Açıklaması.....	69
<b>Tablo 4.10.</b> Whistleblowing Ölçeği Faktör Dağılımı.....	70
<b>Tablo 4.11.</b> Verilerin Normallik Dağılımları.....	71
<b>Tablo 4.12.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	72
<b>Tablo 4.13.</b> Bireysel Etik Değerler ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Tablosu.....	74
<b>Tablo 4.14.</b> Bireysel Etik Değerler ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Korelasyon Tablosu.....	75
<b>Tablo 4.15.</b> Bireysel Etik Değerler ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Tablosu.....	76
<b>Tablo 4.16.</b> Bireysel Etik Değerler ve Duygusal Bağlılık Regresyon Tablosu.....	77
<b>Tablo 4.17.</b> Bireysel Etik Değerler ve Devam Bağlılığı Regresyon Tablosu.....	77
<b>Tablo 4.18.</b> Bireysel Etik Değerler ve Normatif Bağlılık Regresyon Tablosu.....	78
<b>Tablo 4.19.</b> Bireysel Etik Değerler ve Whistleblowing Korelasyon Tablosu.....	79

<b>Tablo 4.20.</b> Bireysel Etik Değerler ve Whistleblowing Anova Tablosu.....	79
<b>Tablo 4.21.</b> Bireysel Etik Değerler ve Whistleblowing Türleri Anova Tablosu.....	80
<b>Tablo 4.22.</b> Örgütsel Bağlılık ve Whistleblowing Davranışı Korelasyon Tablosu.....	81
<b>Tablo 4.23.</b> Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İçsel Whistleblowing Korelasyon Tablosu.....	81
<b>Tablo 4.24.</b> Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Dışsal Whistleblowing Korelasyon Tablosu.....	82
<b>Tablo 4.25.</b> Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Whistleblowing Davranışı Regresyon Tablosu.....	83
<b>Tablo 4.26.</b> Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve İçsel Whistleblowing Tercih Regresyon Tablosu.....	83
<b>Tablo 4.27.</b> Bireysel Etik Değerler ve Whistleblowing Kovaryans Analizi.....	84
<b>Tablo 4.28.</b> Örgütsel Bağlılık ve Whistleblowing Kovaryans Analizi.....	85
<b>Tablo.4.29.</b> Katılımcıların Ölçekte Bulunan Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapması.....	86
<b>Tablo.4.30.</b> Cinsiyetlere Göre Farklılık Tablosu.....	88
<b>Tablo.4.31.</b> Yaşlara Göre Farklılık Tablosu.....	89
<b>Tablo.4.32.</b> Eğitim Durumuna Göre Farklılık Tablosu.....	90
<b>Tablo.4.33.</b> Medeni Duruma Göre Farklılık Tablosu.....	91
<b>Tablo.4.34.</b> Gelir Düzeyine Göre Farklılık Tablosu.....	92
<b>Tablo.4.35.</b> Kurumda Çalışılan Sürelere Göre Farklılık Tablosu.....	93
<b>Tablo.4.36.</b> Hipotez Sonuçları.....	101

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Şekil 2.1.</b> Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	22
<b>Şekil 2.2.</b> Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	36
<b>Şekil 3.1.</b> Whistleblowing Karar Süreci.....	43
<b>Şekil 3.2.</b> Whistleblowing Tipolojisi.....	45
<b>Şekil 3.3.</b> Dışsal Whistleblowing Süreci.....	47
<b>Şekil 3.4.</b> Ahlaki Gelişim, Örgüt Bağlılık, Whistleblowing.....	51
<b>Şekil 4.1.</b> Araştırma Modeli.....	61

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>CEO</b>	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı/ Genel Müdür)
<b>FBI</b>	: Federal Bureau of Investigation (Federal Soruşturma Bürosu)
<b>FDA</b>	: U.S. Food and Drug Administration (Amerikan Gıda ve İlaç Dairesi)
<b>IOC</b>	: International Olympic Committee (Uluslararası Olimpiyat Komitesi)
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>NRC</b>	: National Research Council (Ulusal Araştırma Konseyi)
<b>NSA</b>	: National Security Agency (Ulusal Güvenlik Ajansı)
<b>OECD</b>	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi/ Bilgisayar Programı)
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>v.b.</b>	: ve benzeri
<b>v.d.</b>	: ve diğerleri

## GİRİŞ

Felsefenin başladığını günden bugüne kadar filozoflar etik problemler ile uğraşmaktadır. Son yıllarda çeşitli etkenler etiğe karşı ilgilinin artmasına neden olmuştur. Farklı meslek grupları ve hizmet alanları kendi etik değerlerini geliştirme çabasına girmişlerdir (Kuçuradi, 2003, s.1).

Akademik olarak işletme alanında iş ve meslek etiği yoğun ilgiye maruz kalmıştır. Dolayısıyla bu konuda çok sayıda araştırma mevcuttur. Etiğin ana sorusunu oluşturan doğru ve yanlışların temel unsuru insandır. Bu nedenle bireylerin benimsemiş olduğu bireysel etik değerler, ortaya çıkarılan etik türlerinin tamamına daha geniş bir anlamda tüm topluma ve çalışma yaşamına etki etmektedir diyebiliriz. Çalışanların bireysel etik değerlerinin belirlenmesi ve etik dışı davranışlara karşı gerçekleştirilen uygulamalar çalışma yaşamında belirli standartların yakalanmasına başka bir ifade ile daha temiz ve şeffaf bir iş ortamının sağlanmasına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

Çalışanlar bireysel etik değerleri doğrultusunda üyesi oldukları örgüte karşı bağlılık duyarlar. Bu nedenle örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda örgüt kültürü, örgütün yapısı ve çalışma şartları gibi faktörlerin yanında çalışanların sahip oldukları etik değerleri ve etik ile ilgili değerlendirmeleri göz ardı edilmemelidir.

Etik dışı davranışları bildirme olarak ifade edilen whistleblowing davranışının temel noktası etikdir. Çalışanların örgütlerinde karşılaştıkları etik dışı davranışlar sonucunda whistleblowing tercihi bulunma kararları, bireysel etik değerlerden etkilendiği gibi örgüte duyulan bağlılık düzeylerinde de etkilenebilmektedir.

Son zamanlarda oldukça ses getiren Enron ve WorldCom gibi skandalların ortaya çıkmasıyla sık sık gündeme gelen whistleblowing davranışı etik yargılamalara maruz kalmış ve araştırmacılar tarafından whistleblowing'in etiğe uygunluğu tartışılmıştır. Toplumda fiziki ve ekonomik anlamda zarar veren eylemlerin bildirilmesi etiğe uygun olsa da tercih edilen whistleblowing türü ve eylemin niteliğine göre bu durum farklılık gösterebilmektedir. Whistleblowing ile ilgi etik dışında tartışılan bir diğer konuda, çalışanın bağlı olduğu örgüte karşı bu tarz bir eylem gerçekleştirmesinin örgüte bir nevi ihanet olduğudur. Çalışanların whistleblowing eylemine karar verme aşamasındaki esas niyetine göre değerlendirme yapmak bu konuda en mantıklı yoldur.

Bu tartışmalar ışığında yapılan bu çalışmada, çalışanların sahip olduğu bireysel etik değerlerin örgütsel bağlılık durumunu da göz önünde bulundurarak whistleblowing davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.



Çalışma toplam 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde etik kavramı, etik türleri ve bireysel etik davranışlar ele alınmıştır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık boyutları ve bağlılığı etkileyen faktörlere değinilmiştir. Üçüncü bölümde whistleblowing kavramı, whistleblowing türleri, whistleblowing'in etik ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi ve konu ile ilgili örneklere yer verilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise, Ankara'da güvenlik sektöründe faaliyet gösteren 154 örgüt çalışanına "Bireysel Etik Değerler, Örgütsel Bağlılık ve Whistleblowing" ile ilgili soruların yer aldığı anket uygulanmış ve analiz ve değerlendirmelere yer verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM: ETİK KAVRAMI, BİREYSEL VE YÖNETSEL ETİK DEĞERLER

Etik geçmişten günümüze düşünürlerin ve araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Dünyanın gelişmesi ve geçirdiği değişim etiğin etki yelpazesinin genişlemesine neden olmuştur. Günümüzde toplumsal ilişkilerden çalışma yaşamına kadar farklı alanlarda meydana gelen etik sorunlar değişik açılardan ele alınarak incelenmektedir. Bireylerin sahip olduğu etik değerlerin, davranışları yönlendirmedeki etkisi göz önüne alındığında, etik değerler ve ortaya çıkardığı sonuçların açıklanması, örgütlerin devamlılığı ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılması için büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, bu bölümde genel hatlarıyla etik konusu, bireysel ve yönetsel anlamda incelenerek, ilişkili olduğu düşünülen örgütsel bağlılığı ve whistleblowing tercihlerini etkileyen etik değerlere açıklık getirilmesi amaçlanmaktadır.

### 1.1. Etik Kavramı

Bugün neredeyse hayatın her alanını etkileyen etiğin literatürde mutabakata varılan bir tanımı mevcut değildir. Etik ile ilgili birçok farklı tanım ve açıklama vardır.

Etik, Aristoteles'ten bu yana bir felsefe disiplini. Köken olarak, Yunancadaki "ethos" sözcüğünden gelmiştir. Etik sözcüğünün; töre, gelenek, alışkanlık gibi farklı anlamları vardır ( Pieper, 1999, s.30).

Günümüzde etiğin en yoğun kullanılan anlamı; kişinin davranışlarının özünü oluşturan ahlak ilkelerinin toplamıdır (Aktaş, 2014, s.23).

Etik, toplumsal yaşamda, bireylerin sahip olduğu değerler ve ahlak çerçevesinde birbirleri ile ilişkilerini düzenlenmeye yönelik bir gereklilik öğretilidir (İpbüker ve diğerleri, 2005, s.11).

Klimzsa'ya göre ise etik; İnsan davranışlarından doğru olan nedir? Sorusunun cevabına yönlendiren standartlardır (Klimzsa, 2014, s.14).

Russell'a göre etik, bireylerin ilk baktıklarında arzuladıkları şey "iyi", beğenilmeyen şey ise "kötü"dür. İnsanlara göre bu iyi ve kötü şeyler kişilere göre farklılık gösterir, istekler çelişir. Etik bu çelişen isteklerin yarattığı çatışmaları çözümlenecek ilkelere odaklanmaktadır (Aydın, 2001, s.5).

Etik; kalıplaşmış eylem ve davranışları dayatmak değildir, sadece ahlakiliği belirtip, bunun gerçekleşmesini talep eder. Daha açık bir ifadeyle Pieper etiği; doğruya ulaşmak için kullanılan bir pusulaya benzetmektedir. Pusulanın işlevi yalnızca doğru yolu göstermektir. Doğruyu gösterir ancak doğruya yönelmesi için kişiyi zorlayamaz.

Etik de aynı pusula gibi doğruyu gösterir ancak uygulamayı kişinin özgür iradesine bırakır (Pieper, 1999, s.99).

Tüm bu tanımları incelediğimizde etik için, insan ilişkilerini ve buna bağlı olarak toplumsal yaşamı düzenlemeye yönelik, bireylerin kabulüne dayanan, doğruyu sorgulamayı amaç edinen inceleyen ilkeler bütünüdür diyebiliriz.

Gündelik hayatta etik ve ahlak kavramının karıştırıldığını, tam olarak ayırt edilemediğini görebiliriz.

Ahlak, "Nasıl yaşamamız gerekiyor?" sorusunun cevaplarını araştıran bir felsefe disiplindir (Arslan, 2001, s.2).

Etik ile ahlakın birbirinden ayrılan yönü ise, etik ahlakı konu eden bir felsefe dalı, ahlak ise etiğin incelediği alanlardan biridir. Örneğin, toplumdaki her bireyin toplumsal yarara katkıda bulunması gerekir. Bu bireyin yaşadığı topluma karşı sorumluluğudur. Bireylerin bu tür sorumlulukları ahlak ile ilgili iken, bireylerin neden sorumlulukları vardır? Neden yaşadıkları topluma katkıda bulunması gerekir? Soruları etiğin alanıdır.

Ahlak, geniş ölçüde ayrıntılı olarak insanların nasıl davranması gerektiği ile ilgili yazılı olamayan standartlardır. Etik ise ahlaktan farklı olarak soyut kavramlara dayalıdır ve etik kuralların, ele aldığı alanlara özgü yazılı kurallarının olması beklenir (Lamberton ve Minor, 1995, s.326). Kısaca etik, doğru ve yanlış davranışların neler olduğuyla, ahlak ise bu davranışların hayata geçirilmesi, yani uygulama kısmı ile ilgilidir.

## **1.2. Etik Türleri**

Etik türleri literatürde, betimleyici etik, normatif etik ve meta-etik olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

### **1.2.1. Betimleyici etik**

Betimleyici etik, ahlak alanındaki bilimsel yaklaşımı tanımlamaktadır. Bu anlayış kurallar koymaz hali hazırda insanları gözlemleyerek eylemlerinin sonuçlarını açıklar (Cevizci, 2002, s.6)

Atayman'a göre etiğin bu bölümü, etiğin önemli felsefe sorunlarını ele alır. Bu sorunlar:

- Ahlakın kaynağı ve işlevi,
- Toplum ile bireyler arasındaki ilişkiler ve bilinç yapıları,
- Değer yargıları gibi sorunlardır.

Betimleyici etik bu tarz soruları inceler (Atayman, 2005, s.64).

Pieper betimleyici etiği, insan eylemlerinden ahlaki olanların nasıl tasvir edileceği, analiz ve yorumlarının nasıl yapılabileceği sorusunu ele alan, kuramsal yaklaşımlar olarak tanımlamaktadır (Pieper, 1999, s.209).

Etiğin betimleyici etik olarak ele alınabilmesi için, daha önceden belirlenmiş ahlaki normların var olması gerekmektedir. Başka bir deyişle mevcut normlar betimleyici etik için ön şarttır. Bu durum normatif etiğin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Kesgin, 2009, s.154).

Kısaca betimleyici etik, yeni normlar türetmeyen sadece var olan normların ortaya çıkışı ve nitelikleri üzerinde düşünün, sorgulamalar yapan etik türüdür (Atayman, 2005, s.64).

### **1.2.2. Normatif etik**

Kendine has norm koyucu yanı olan normatif etik, insanların eylemlerini, sahip olduğu duygu ve düşüncelerini, aldığı kararları, verdikleri ani tepkileri, zihinlerinde oluşan planlamalarının, uygulamada ne şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini belirleyen önermeleri ele alır (Atayman, 2005, s.64).

Normatif etiğin, betimleyici etikten ayrılan yönü, ahlaki istek ve normların betimlenmesinden çok, bu normların gerekliliğini ortaya koyarak temellendirilmesi amacını gütmesidir. Normatif etik bunu yaparken ya herkesin uyması gereken en üstte yer alan ahlak ilkelerine dayanır ya da “en üst iyi” ye göndermede bulunur (Pieper, 1999, s.224)

Betimleyici etik ve normatif etiğin özelliklerine bakıldığında, bu iki etik türünün birbirini tamamlar nitelikte olduğu görülmektedir (Atayman, 2005, s.65). Bundan dolayı etik ile ilgili incelemelerde etiğin hem betimleyici hem de normatif yönünün göz önüne alınması bir nevi gerekliliktir diyebiliriz.

### **1.2.3. Meta-etik**

Meta-etik, Anglo-Sakson felsefe geleneğinde ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu geleneğe göre felsefenin tek görevi, dilin mantıksal analizi veya kavramsal incelemedir (Kesgin, 2009, s.156).

Meta-etik, etik üzerinde düşünmeyi ele alan, etik düşüncenin yapısının ne olduğunu ve etik konusunun nasıl dile getirildiğini sorgular. Bu açıdan meta-etik, etiğin bilim kuramı olarak adlandırılabilir (Pieper,1999, s.156).

Başka bir deyişle meta-etik, insanların uyması gereken kurallara katkıda bulunmaz, daha önceden koyulmuş bu kurulları analiz ederek, bu kuralların etkisiyle oluşan insan davranışlarının sonuçlarına dair analitik çözümler ortaya koyar.

### 1.3. Bireysel Etik Değerler

Bireylerin yaşamları boyunca sergilediği davranışlar, parçası olduğu toplumdaki izler taşır. Birey içinde yaşadığı toplumun özelliklerini belirleyen topluma özgü kültür, inanç ve toplumun geniş bir kesimi tarafından kabul görülen değer ve kurallardan etkilenebilir. Bu etkilenme sonucu bireylerin sahip olduğu etik anlayış, birey davranışlarının etik normlara uygunluğunu belirler.

Bireysel etiğin oluşmasında rol oynayan değer kavramını Thomas (2013, s.13); istikrarlı ve iyi, arzu edilen ve dürüst olan hakkındaki özlü inançları temsil eden, toplumsal ve kişisel olarak paylaşılan fikirler şeklinde tanımlamaktadır.

Değerler ve etik kurallar arasındaki ilişki deneysel olarak incelenirse de, değerlerin işletme ortamındaki davranışlar üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu gösteren önemli kanıtlar vardır. Rokeach (1973), değerlerin değişime karşı oldukça dirençli, kalıcı ve istikrarlı varlıklar olduğunu savunmaktadır. Bir değer sistemi, paylaşılan kültürel değerlerin sıralamasından oluşur (Finegan ve Theriault, 1997, s.710).

Bireylerin kişiliğinin oluşmasında etik değerler, göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Etik değerleri gerektiği kadar içselleştiremeyen bireyler toplum tarafından dışlanır. Bireylerin toplumsal anlamda kabulü, sahip olduğu etik değerlere bağlıdır. Bu nedenle toplumsal yaşama dahil olmak isteyen bireyler, başkalarının kendisi ile ilgili düşüncelerini önemsemelidir (Kılavuz, 2002, s.260).

Bireylerin sahip olduğu değerler, kişisel davranışlarını etkilemekle kalmaz aynı zamanda mesleki anlamda sergilediği tavırlarını da önemli ölçüde etkiler. Örneğin, yöneticinin sahip olduğu kişisel değerler, yöneticilik davranışlarına da yön verir (Aydın, 2001, s.14).

Değerler ele alınan yönlerine göre kişiden kişiye, toplumdaki topluma farklılık gösterebilirler. Bir toplumda etik olarak görülen davranış başka bir toplumda etik dışı olarak kabul edilebilir. Bireylerin sahip olduğu etik değerler ile örgütün etik anlayışının birbirinden farklı olması ilişkilerde uyumsuzluğa neden olabilir. Örneğin; çalışma hayatında çalışanlar arasında ya da üst-üst ilişkilerinde çatışmalara neden olabilir. Bunun sonucunda ise çalışanların örgüte duyduğu bağlılık azalabilir.

## 1.4. Bireysel Etik Teorileri

Amaç etiği, İlke etiği ve Sonuç etiği olmak üzere üç tane etik teorisi vardır.

### 1.4.1. Amaç etiği

Aristoteles'e göre iyi, ulaşılmaya çalışılan tek amaçtır. İyi dışında hiçbir amaç ulaşılmaya değer değildir, İyiyeye ulaşmak nihai amaçtır (Pieper, 1999, s.145).

Her bireyin doğasında iyi bir sonuca ulaşma çabası vardır ancak iyi bir sonuç için kötü araçların kullanılması tutarsızlık meydana getirir. Amaç etiğinin temeli, kullanılan araçların da elde edilen sonuçların da iyi olmasıdır (Kirel, 2000, s.48).

### 1.4.2 İlke etiği

Kant'a göre her insanın doğasında iyilik veya kötülük vardır. Bireylerin gerçekleştirdiği iyi veya kötü davranışlar, bize yol gösteren kural ve ilkelerle belirlenir (Kirel, 2000, s.48).

Kant, etik alanında evrensel bir bilginin zorunluğu olduğunu, yani bir yasanın var olması gerektiğini belirtir. Neyin iyi olduğu yasaya göre belirlenir. Bir istem yasaya uygun ise iyidir. Etik ise bu yasaları konu edinen bilgi dalıdır (Tepe, 1998, s.20).

### 1.4.3.Sonuç etiği

Sonuç etiği, diğer bir ifade ile amaçlanan sonuç etiği, faydacılık olarak bilinir. Bu etik hazzı arama, acıdan kaçma üzerine odaklanmıştır. John Stuart Mill fayda üzerine on etik ilke belirlemiştir. Bu ilkeler ( Aydın, 2001, s.21-22):

1. Bir eylemin doğru veya yanlış olup olmadığını belirlemek için muhtemel sonuçları hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Eylemlerin sonuçlarına bakarak, eylem hakkında doğruluk ya da yanlışlık kanısına varılabilir.
2. Kuralların kaynağı, kuralı uygulaması gereken bireylerdir. Belirlenmiş olan bir kuralın kaynağı, kuralın uygulandıktan sonra ortaya çıkması beklenen sonuçta bulunur.
3. Eylemlerin doğruluğu ile ortaya çıkan mutluluk, birbiriyle doğru orantılıdır. Biri arttığında diğeri de artar, biri azalırsa diğeri de azalır.
4. Mutluluk acının olmaması, bunun yanında hazzın var olmasıdır.
5. İnsanların en yüksek mutluluğa ulaşmaları için kendi mutluluklarını istemesi yeterlidir.

6. İnsan davranışlarının tek amacı mutluluktur. Mutluluk, gerçekleştirilen eylemlerin etik değerlendirme ölçütüdür.
7. Mutluluk, bireyin şahsi mutluluğu değil, birey davranışlarının doğruluğudur. Daha açık bir ifadeyle amaç, bir kişinin mutluluğundan ziyade herkesin mutluluğudur.
8. Eylem ne kadar faydalı ise, o kadar mutluluk yaratabilir ya da mutsuzluğun oluşmasını engelleyebilir.
9. Etik açıdan bir eylemin doğru olarak nitelendirilebilmesi için, bireyin eyleminin toplam faydasının, bireyin başka bir eylemi sonucunda oluşan toplam faydadan daha büyük olması gerekmektedir.
10. Faydacılık, bireylerin sahip olduğu, birbiriyle çelişen etik yükümlülükler arasında yapılacak seçimlerde bir nevi hakemlik işlevi görür.

### **1.5. Bireysel Etik Davranışlar**

Bireylerin sahip olduğu etik değerler hem sosyal hayatta hem de iş hayatında bireyin sergilediği davranışları doğrudan etkilemektedir. İş yaşamında ise, etik değerlerin yanı sıra bireyin örgütüne duyduğu bağlılık da oldukça önemlidir. Etik değerlere ve örgütsel bağlılığa sahip olan bireyler üstlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı dürüst olur, adil davranır, sorumluluklarını yerine getirir, örgütün çıkarlarını şahsi çıkarlarının önüne koyabilir.

Bireysel etik davranışları incelerken ilk olarak doğruluk, dürüstlük, adaletli olmak, sadakat ve güvenilir olmak, sorumluluk duygusu gibi, bireylerin etik davranışlar sergilemesine neden olan bireysel özellikleri, sonrasında ise bireyleri etik dışı davranışlara yönlendiren; farkında olmama, hassasiyetsizlik, bencillik, eksik değerlendirme gibi özellikler ele alınmaktadır.

#### **1.5.1. Doğruluk ve dürüstlük**

Doğruluk, insanın tüm yaşantısının ve yaptığı her şeyin gerçeklere dayanmasını gerektirir. Bireyin sahip olduğu duygu, düşünce ve inançlarının, çıkarları doğrultusunda gerçeğe aykırı bir şekilde çarpıtılması, daha sonra birey tarafından gerçekleştirilen diğer eylem ve davranışların da gerçekliğinin ortadan kalkmasına neden olur. Doğruluk her dönemde ahlaklı davranışın temel ilkelerinden biri olarak kabul edilmiştir. Buna bağlı olarak yalan da yine her dönemde ahlaka aykırı bir davranış olarak görülmüştür (Aydın, 2001, s.50).

Barber (1983) dürüstlüğü, ahlaki zorunlulukların yerine getirilmesi olarak tanımlamaktadır (İslamoğlu, 2007, s.87).

Dürüstlük ilkesi, evrensel ahlak ilkelerinden biridir ve iş hayatında erdem sahibi her çalışmada olması gereken en önemli niteliklerdendir. Sözünde durmak, yalan söylememek, adil olmak gibi pek çok özellik dürüstlüğün gerekliliklerindendir (Zaim, 2012, s.101).

Çalışanların sorumlulukları, işveren ve çalıştıkları örgütle sınırlı değildir. Bunların yanı sıra iş arkadaşları, müşteriler, örgütün etkilediği tüm bireyler ve devlete, diğer bir deyişle tüm topluma karşı da yükümlüdür. Çalışanların bu yükümlülükleri; güvenilirlik, doğruluk, dürüstlük, faydalı olmak gibi ahlaki yükümlülüklerdir. Örneğin, muhasebeci hesapları doğru tutmalıdır. Pazarlamacı ürünü pazarlarken tüketicileri aldatmamalı, reklamlar gerçekleri yansıtmalıdır (Kapu, 2009. S.98).

Doğruluk ve dürüstlüğe aykırı eylemleri etik davranış olarak nitelendirmek çok zordur. Bireyin sergilediği davranışlar doğruluk ve dürüstlükten uzak ise söz konusu davranış etik olmaktan uzaktır. Çalışanların bu tarz etik dışı davranışlarda bulunması, örgüte zarar vermelerine neden olabilir.

### **1.5.2. Adaletli olmak**

Adalet, tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançları değiştirmek, yargıya bağlı olmak, herkese eşit davranmak, başkalarının hatalarından veya eksikliklerinden kendine çıkar sağlamamaktır (Özkalp ve Kirel, 2010, s.511).

Aristoteles' göre adalet huydur. Bu huy, adil olanı yapma, adil davranışlar sergileme ve adil olanı istemeyi sağlar. Adalet, dürüstçe ve hakça davranmayı gerektirir. Bu nedenle dürüstlüğün hayata geçirilebilmesi için en gerekli erdem adalettir denilebilir. Adalet erdeminde, yasaya uygun hareket etmek her şeyden önce gelir. Dürüstlük önemlidir. Kişi yalnız kendi çıkarını ve alacağını düşünemez. Çünkü bireyin hakkından fazlasını alabilmesi için, başkasının hakkı olandan da alması gerekecektir (Türkeri, 2015, s.97).

Adalet temelli etik kuramını benimseyen ahlak felsefecileri, gerçekleştirilen davranış toplumun geniş bir kesimine yarar sağlasa da, bazı bireyler için adaletsiz bir durum meydana geliyorsa, bu durumda davranışı genelde dikkate almazlar (Kirel, 2000, s.39).

Rawls'un dağıtıcı adalet kuramı, diğer teorilere göre daha geniş kapsamlıdır. Rawls'un önerdiği ilkeler; ihtiyaçları, çabayı, yetenekleri ve mevcut olan eşitsizliği de



dikkate alarak çözüm üretmektedir. Önerilen bu ilkeler temelde, özgürlük, fırsat eşitliği ve güçsüzlere koruma anlayışına dayanmaktadır. Bu ilkeler tüm toplumun benimsediği ahlaki değerlerdir. Fark prensibi ile bireyler toplulukçuluğa yönlendirilerek, daha yetenekli olanların güçsüzlere yardım etmesini önerir. Örneğin; Engelli vatandaşlara, yaşlılara durumları gereği daha fazla hassasiyet gösterilmelidir. Eşit özgürlük prensibi ile tüm bireyler kendi isteğine göre hareket edebilmelidir. Fırsat eşitliğinde hakkaniyet ilkesi ise, bireyleri kişisel gelişime teşvik eden itici bir güçtür. Tüm bu ahlaki ilkelere uyulduğu takdirde evrensel ahlak ilkelerine de uyulmuş olunur (Tevrüz, 2007, s.31).

Kısaca bireyler, gerek diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde gerekse işlerini yaparken, ön yargıdan uzak, hakkaniyetli, tarafsızlık ilkesine uygun davranış sergilediklerinde etik ilkelerin gereklerini yerine getirmiş olurlar.

### **1.5.3. Sadakat ve güvenilir olmak**

Sadakat, bireylerin sahip olduğu mesleğini ve işini benimsemesi, çalıştığı örgüte ve işverenine bağlılık duygusuna sahip olmasıdır. Bu, iş yaşamında tüm çalışanlardan beklenen bir davranıştır (Zaim, 2012, s.155).

Sadakat düzeyi yüksek çalışan, şirketin iyiliği için fedakârlık yapmaya hazırdır ve şirketin ihtiyaçlarına öncelik verir. Böyle bir durumda, bencillikle nadiren karşılaşılır. Daha düşük bir sadakat seviyesinde, birey belirli bir sorumluluk seviyesi hissetmekle birlikte, işveren uğruna fedakârlık yapma eğilimi sınırlıdır (Alvesson, 2000, s. 1107-1108).

Güven; bir kimsenin dürüstlüğüne, adil ve namuslu olduğuna inanmaktır. Bireyin söylemlerinin, gerçekleştirdiği ve gerçekleştireceği eylemlerin doğru olduğunu sorgulamadan inanmayı ifade eder. Kişiler arasındaki güven, birbirlerine olan bağlılığı gösterir ancak tek başına bağlılık güven duygusunun verilmesi için yeterli değildir (Yıldırım, 2009, s.124).

Güven ile ilgili saptamalarda bulunan pek çok araştırmacı, güvenin oluşmasını sağlayan özellikleri farklı açılardan ele almıştır. Mayer ve arkadaşları (1995) bu özellikleri; yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük, Mishra (1996), yetkinlik, şeffaflık, ilgili ve güvenilir olmak, Robbins (1997) ise dürüstlük, yetkinlik, sadakat ve açıklık olarak belirtmişlerdir. Sayılan tüm bu özelliklere bakıldığında, etik davranış özellikleri olduğu görülebilir. Bir kişinin başkasına güvenebilmek için o kişiden beklentileri vardır. Bu beklentiler başka bir ifadeyle güvenmeyi sağlayacak bireysel özellikler, genelde değişmez ve sabit kalır (İslamoğlu, 2007, s.86).

Güveni sağlamanın ön koşulu ahlaki davranıştır. Ahlaki davranışlar güvenilmeye neden olan en önemli özelliklerden biridir (İslamoğlu, 2007, s.91).

İş hayatında güvene bağlı ilişkiler son derece önemlidir. Çalışanların birbirine ve örgüte duydukları güven, sorumluluklarını gerektiği şekilde yerine getirmeye, huzur ortamının oluşmasına, dolayısıyla bağlılık düzeylerinin artarak örgüte daha faydalı olmalarına neden olabilir. Bunun yanında tedarikçiler, müşteriler gibi örgüt faaliyetlerinden etkilenen tüm unsurlara verilen güven örgüt imajına pozitif etki yapar. Bu da örgüt için büyük bir avantaj oluşturabilir.

#### **1.5.4. Sorumluluk**

Sorumluluk genel anlamda, verilen görevin talep edilen şekilde yerine getirilmesidir (Aydın, 2001, s.51).

Sorumluluk, kişinin kendisi de dahil olmak üzere, etrafındaki tüm insanlara karşı yerine getirmesi gereken yükümlülüklerin tamamı denilebilir. Sorumluluk kavramı incelenirken, bu kavramın toplumsal yapı içinde şekillendiği göz ardı edilmemelidir. Sorumluluk için, bireyin yaptıklarının hesabını verme durumunda olup olamaması önemlidir (Yaşar, 2007, s.43).

Mesai saatlerine özen göstermek, kurallara uymak, çevreyi temiz tutmak, etrafa zarar vermemek, bireylerin sorumluluklarına örnek gösterilebilir.

Kültürümüzde iş yerine karşı sorumluluk “ekmek yediği kapıya ihanet etmemek” sözüyle ifade edilmiştir. Yine “emanete ihanet etmeme” prensibi de sorumluluğa karşı sahip olduğumuz toplumsal değeri göstermektedir. Bu anlayışa göre, şirketin kaynaklarının amacına uygun olarak kullanılması gerekir. Örneğin; çalışanlar, işleri için verilen kırtasiye malzemelerini evlerine götürüp, çocuklarına vermemelidir. Çünkü bu davranış sonucunda şirket ciddi bir maddi kayba uğramasa da, çalışanın ilerleyen zamanlarda daha büyük hırsızlıklar yapabileceği ihtimalini gösterebilir (Arslan, 2001, s.100).

Bireylerin sahip olduğu sorumluluk düzeyi ve sorumluluğa bakış açısı, yaşadıkları toplumun sorumluluk anlayışını doğrudan etkilemektedir. Bireylerin sorumluluk bilincinin yüksek olması, çalıştıkları kurumların, dolayısıyla tüm toplumun sorumluluğa verilen önemin artmasına, ahlaki değer olarak benimsemesine neden olur.

### **1.5.5. Bencillik**

Bencillik, bireylerin ahlaki karar alma sürecinde, sahip olduğu birçok seçenektan, şahsi çıkarlarına en uygun olanını tercih etmesi olarak ifade edilmektedir (Kapu, 2009, s.66).

Davranışların, içinde bulunulan duruma göre değişiklik göstermesi, bencilliğin özelliklerinden biridir. Bir işgören, arkadaşlarına karşı özgeci (kişisel yarar gözetmeden davranan) davranırken, çalışma arkadaşlarına karşı bencil olabilir. Bir yönetici yemeğini paylaşırken özgeci, görev dağılımında bencil olabilir (Başaran, 2000, s.123).

Bencil yetişkinler, örgütün ilke ve kurallarını kasıtlı olarak, kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaktan sakınmaz. Bencil yetişkin fırsatını bulduğunda çıkar sağlamak için, gerekirse ilke ve kuralları bozar ya da sınırlarını zorlayabilir. Bencil insanlar benmerkezci olduğu için kendi istek ve ihtiyaçları herkesten önce gelir. Bencilin davranışlarına yön veren dürtüleridir, bu nedenle davranışlarını denetleyemez. Bencil zaman zaman davranışlarını denetlemek istese de, denetimden kendini uyum mekanizmaları yoluyla kurtararak, utanma ve suçluluk duygusundan sıyrılma yollarını bulur (Başaran, 2000, s.123).

Kısaca, bireyin gerçekleştirdiği eylem, bilinçli olarak diğer insanları mutsuzluğa itiyorsa veya başkaları üzerinde yaratacağı olumlu ve olumsuz etkiler göz ardı ediliyorsa bu eylem için bencil eylem denilebilir (Torlak, 2014, s.23).

Bencil insanlar sadece kendi çıkarlarını düşündüğünden, bu kişilerde örgütsel bağlılık görülmebilir. Örgüt için fedakarlıkta bulunmaktan kaçınabilirler. İş yerinde hızlı yükselmek isteyen aşırı hırslı insanlar, bencil davranışlar sergileyebilirler. Ayrıca, etik dışı davranışları bildirmek (whistleblowing) yerine sessiz kalmayı tercih edebilirler.

Bencillik üç ana başlık altında incelenebilir. Bunlar; kendine düşkünlük, kendini korumak ve kendini haklı görmedir (Özkalp ve Kirel, 2010, s.508).

#### **1.5.5.1. Kendine düşkünlük**

Kendine düşkünlük, etik olmayan bireysel davranışla ilgili en uygun ve tanımlanabilir kaynaktır. Bazı insanlar, kendine düşkünlük durumunu olumsuzluk olarak görmezler. Hırslarını, kanunlara aykırı davranışlarını, verdikleri sözleri tutmamalarını, çeşitli söylemlerle meşrulaştırmaya çalışarak, ailesi ve örgüte faydalı olmak için yaptıkları iddiasında bulunurlar (Özkalp ve Kirel, 2010, s.508).

Benciller amaçlarına ulaşmak için, yöneticiler veya işletme sahipleri, denetim tarafları ve diğer taraflara karşı, işletmenin kaynaklarını kendilerine fayda sağlayacak

şekilde kullanarak, eylemlerini meşrulaştırmak için etik olmayan davranışları kullanmaktadır (Saracel, Erülgen ve Berberoğlu, 2014, s.89).

Liderlik açısından bakıldığında, takipçilerden edindiği bilgilerin organizasyonun başarısı için kritik bir unsur olduğu durumlarda liderin, kendine daha az düşkün davranışlarda bulunması örgüt için daha iyi olur (Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991, s.12).

#### **1.5.5.2. Kendini korumak**

Thomas Hobbes, insan bencilliğini ele alan ahlak felsefesi görüşlerinde, insanın doğasında bencillik olduğunu ve insanın ana eğiliminin, kendini koruma içgüdüğü olduğunu belirterek, insanların eylemlerinin temelinde kendi çıkarını koruma anlayışının yattığını ileri sürmüştür<sup>1</sup>.

Kendini koruma güdüğü daha çok yalan ve aldatma gibi davranışlarla kendini gösterir. Bireylerin bu davranışlarının temelinde, kabullenme, istememe veya haksızlığa uğrama korkusu yatar. Geciken ödemelerde, ödeme yapılması gereken tarafa çekin postaya verildiğinin söylenmesi bu duruma örnektir (Özkalp ve Kirel, 2010, s.508).

#### **1.5.5.3. Kendini haklı görme**

Kendini haklı görme sonucunda meydana gelen kibir, bencilliğin en çok sorun çıkarıcı türüdür. Kişi aleni bir şekilde örgütün kurallarına karşı çıkmaz ama kendi bildiğini yapmaktan da geri durmaz (Özkalp ve Kirel, 2010, s.508).

Bencillik bireysel bir güdüdür. Bu güdüünün ortaya çıkması, kişinin özgür iradesinde ve uygun koşulların varlığında bir zayıflığa bağlıdır. Bu koşullar, yasal boşluklar, uygun bir örgüt iklimi, denetleme ve kontrol eksikliği veya sosyal zayıflık içerebilir (Saracel, Erülgen ve Berberoğlu, 2014 s.88). Örneğin egoist bir etik iklimde normlar, kişisel kazanımlara odaklanmayı teşvik eder. Bu koşullar altında, bencilliğin, örgüte olan bağlılığın gelişmesine olumlu yönde katkıda bulunması mümkün görünmemektedir. Çünkü bir örgüt, yalan söyleme, hile yapma gibi davranışları desteklediğinde, çalışanların örgüte ve örgütteki çalışanlara karşı daha az endişe duymaları muhtemeldir (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003, s.130).

<sup>1</sup> <https://alycck.wordpress.com/2016/09/11/insan-insanin-kurdudur/> (Erişim Tarihi: 19.02.2017)

### 1.5.6. Farkında olmamak ve hassasiyetsizlik

Çalışanlar, bazı savunma mekanizmaları aracılığıyla sergiledikleri etiğe aykırı davranışları rasyonelleştirirler. Buna bağlı olarak söz konusu davranışın, etiğe aykırı olduğunu kabul etmeme veya bilmeme gibi bir eğilime girebilmektedir. Örneğin; gazetecilerin özel yaşamı ihlal eden haberleri, halkın haber alma hakkına dayandırarak meşru göstermeleri (Özkalp ve Kirel, 2010, s.507).

Etik dışı davranışları geçerli kılmak ya da bireyin kendini haklı gösterebilmesi için çeşitli bahaneler ileri sürebilir. Bunlar<sup>2</sup>:

- Herkes bunu yapıyor: Başka işletmeler de piyasaya defolu ürünleri sürüyor, diğer çalışanlarda işten kaytarıyor.
- Yasal ise ahlakidir: Bir kişinin kayıp bir eşyayı bulduğunda, eşyanın asıl sahibinin ortaya çıkıp, eşyanın kendisine ait olduğunu kanıtlamadığı sürece eşyayı sahibine vermemesi.
- Ortaya çıkarılabilme ve cezalandırılma olasılığı: Çalışanın, fazla ödeme yapmış olan bir müşteri söz konusu olduğunda, müşteriyi durumdan haberdar edebilmek için olayın ortaya çıkma olasılığı ve sonuçlarına göre hareket etmesidir. Eğer müşterinin durumu anlayabilme ihtimali varsa ve bu müşteriyi kaybetmeye neden olabilecekse, bu durumda çalışan müşteriye haber verir, aksi halde müşterinin kendinin anlamasını bekleyebilir.

### 1.5.7. Eksik değerlendirme

Kişilerin ve örgütlerin eksik ya da yanlış değerlendirmeleri, bireyleri etik dışı davranışlara yönlendirebilmektedir. Örgüt içinde çalışanlar arasındaki ilişkilerde veya diğer örgütlerle olan ilişkilerinde, yetersiz ya da yanlış bilgilendirme, önyargılı olma, siyasi görüş farklılıkları vb. faktörler nedeniyle etik dışı davranışlar görülebilir (Usta, 2012, s.417).

Kişiler bazen gerçek incelemeler yapmadıklarında ya da etkilenen bazı davranışlar nedeniyle etik dışı davranışlara yönelebilirler. Eksik değerlendirme, bencillikle de ilişkilendirilebilir. Bireyler çıkarları gereği, kasıtlı olarak eksik bir değerlendirme yapabilir (Özkalp ve Kirel, 2010, s.509).

---

<sup>2</sup><http://archive.ismmmo.org.tr/docs/Sempozyum/03.SEMPOZYUM/1GUN3OTURUM/01-ERSINGUREDIN.doc> (Erişim Tarihi: 16.02.2017).

Bir örgütte çalışmaya başlayan işgören kendi inanç, değer, düşün sistemi, yargı ve davranış kalıplarını da örgüte getirirler (Aydın, 2001, s.45).

Etik değerlere sahip olan ve bu değerleri tüm hayatına yansıtan bireylerin varlığı, çalışma hayatının ve toplumsal yaşamın tüm alanlarını etkileyebilir. Etik davranışlarda bulunan çalışanlar, etkileşim içerisinde olduğu her birey ve kurumdan etik ilkelere uygun davranışlar talep ederek etik davranışların yaygınlaşmasına ve tüm iş hayatına sirayet etmesine katkıda bulunabilirler.

Ayrıca, çalışma yaşamında aşırı hırs, bencil ve açgözlü davranma, kendini koruma güdüsü, yeterli hassasiyetin gösterilmemesi, eksik değerlendirme gibi davranışlar mesleki yozlaşmaya neden olmaktadır ("Gemi mühendisliği davranış kuralları üzerine", 2015, s.31).

## **1.6. Yönetmel Etik**

Yöneticiler, her gün işleri gereği iç ve dış etkilere bağlı olarak birçok karar alıp uygulamak ve karşılaştıkları problemlere çözüm getirmeleri gerekir. Tüm bu faaliyetleri gerçekleştirirken, bir dizi ahlaki sorumlulukları ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin verdikleri kararlardan etkilenecek kesimler, birbirinden farklı beklenti ve isteklere sahiptir. Yönetici kararları verirken, tüm bu beklentileri sorumlulukları çerçevesinde değerlendirerek, söz konusu taraflar için en hakkaniyetli ve zarar görmeyecekleri şekilde seçim yapmalıdır (Türker, 2007, s.122).

Yönetmel ahlak, alıcılar, satıcılar, müşteriler, hisse sahipleri ve yöneticilerin rekabet içinde olan çıkarlarını uzlaştırma sebebiyle ortaya çıkmıştır. Yönetmel ahlak, yöneticilerin sorumluluk anlayışlarını, ahlak ilkeleri çerçevesinde oluşturmayı amaçlamaktadır (Özgener, 2004, s.94).

Yönetmel etik, örgütte çalışan bireylerin karar alırken, ahlaki olmasının amaçlanmasını sağlar. Bu yönden etik doğru ve yanlış tespit edebilmeyi ve karar alırken doğru olana yönlendirmeyi hedefler (Saylı ve Kızıldağ, 2007, s.233).

Kamusal alanda ise yönetmel etik, idari çalışanların yönetmel kararlar alırken kullandıkları etik standartların düzenlenmesini, analiz edilerek uygulanmasını ve kişisel ve profesyonel sorumluluğa uygun hareket edilmesi olarak ifade edilir (Saylı ve Kızıldağ, 2007, s.233).

Yönetmel etik pozitif anlamda değerlendirildiğinde, genel ahlak anlayışa sahip olan dürüst bir bireyin, katıldığı örgütün bir parçası olması sonucu, iyi yönlerinin örgüte yansması olarak ifade edilir. Yönetmel etiğin negatif yönü ise, toplumda yaygın olarak görülen olumsuzluk ve yanlışlar gibi örgütte de negatif bir ahlak anlayışının yerleşmesi olarak görülmektedir (Kılavuz, 2002, s.259).

Yönetmel ahlak kapsamında, yöneticilerin davranışları, genel normlar, kişisel deneyimler, inanç, eğitim gibi faktörler tarafından şekillendiği için yönetmel ahlak, kişiden kişiye farklılık gösterebilir (Özgener, 2004, s.94).

Yönetmel ahlakın belirlenmesinde rol oynayan üç faktör vardır. Bunlar; örgütsel faktörler, bireysel faktörler ve dışsal çevre faktörleridir. Örgütsel faktörler; politikalar, hareket kodları, yönetici ve akranların davranışlarından oluşur. Bireysel faktörleri; ailevi durumları, inançları, kişisel standart ve gereksinimleri belirler. Dışsal çevre faktörleri ise hükümet düzenlemeleri, toplumun norm ve ahlak değerleri ile endüstrinin ahlaki durumundan etkilenir (Özgener, 2004, s.95).

Yönetimde uyulması gereken evrensel olarak nitelendirilebilecek bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler: Adalet, eşitlik, doğruluk ve dürüstlük, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme ve yasadışı emirlere karşı direnmedir (Aydın, 2001, s.47-59). Bu ilkeler, örgütün çalışma ortamını, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini, mesleki eylemlerinin tümüne etki edecek kapsamdadır. Bu ilkelerin benimsenip, hayata geçirilmesi örgüt ve çalışanlar için son derece önemlidir.

Yöneticilerin gerçekleştireceği faaliyetlerde, uzak durması istenen bazı etik dışı davranışlar vardır. Bu davranışlar: Ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, ihmal, sömürü, bencillik, yolsuzluk, işkence (eziyet), yaranma-dalkavukluk, şiddet-baskı- saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet, dogmatik davranış, yobazlık-bağnazlıktır (Aydın, 2001, s.60-69).

Etik değerlerden uzak yöneticiler, iyi niyetli bile olsalar, alacakları kararlardan olumsuz yönde etkilenebilecek kişiler olduğunu düşünmezler. Sadece yasalara uymak etik kuralları asgari olarak yerine getirmektir. Esas amaç, yasaların ötesinde bir etik anlayışla faaliyetlerini sürdürmektir (Ay, 2003, s.95-97).

Chatman(1989) ' e göre, bir örgütün norm ve değerleri ve insan değerleri arasındaki uyum, birey-örgüt uyumunun bir ölçüsüdür. (Finegan ve Theriault, 1997, s.711). Çalışanların iş yaşamında aldıkları kararlar ve uygulamalar sahip oldukları etik değerler çerçevesinde şekillenir. Bundan dolayı çalışanların sahip oldukları etik değerler ile örgütün etik değerleri birbiriyle uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde beklentiler, alınan kararlar ve yöntemler birbiriyle farklılık göstererek, çatışma meydana gelmesine neden olabilir (Saylı ve Kızıldağ, 2007, s.236).

**Tablo 1.1. Etik Değerlere Uymayan Davranışların Sonuçları**

<b>BİREYSEL</b>	<b>KURUMSAL</b>	<b>TOPLUMSAL</b>
İşini kaybetme	Saygınlığını yitirme	Yozlaşmanın kurumsallaşması
Saygınlığını kaybetme	Müşterisini kaybetme	Etik değerlerin önemini yitirmesi
Toplumdan soyutlanma	İmajının zedelenmesi	Anemik davranışların yaygınlaşması
Güvenilirliğini yitirme	İşbirliğinin zayıflaması	
Kişisel benliğin zarar görmesi	Grup çalışmalarının etkinliğini yitirmesi	
Mesleki ve örgütsel bağlılığın zayıflaması	Kurum içi iletişimin zarar görmesi	
Özsaygının yitirilmesi	Örgütsel bağlılığın zayıflaması	
Çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin bozulması		
Kişisel imajın bozulması		

**Kaynak:** MEB, 2006, s.14

Ticari açıdan etik veya etik olmayan kararlar, geniş kapsamlı etkilere sahip olabilir. Çünkü iş, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler dahil olmak üzere pek çok kişiyle birçok ilişki içermektedir (Woiceshyn, 2011, s.311).

Günümüzde yöneticileri, çalışanların verimli olabilmeleri ve belirsizliklerle başa çıkabilmeleri için, doğru ve yanlış davranışların neler olduğunu belirten bir çerçeve çizerek, etik açıdan sağlıklı bir iklim yaratmak zorundadırlar (Robbins, 2003, s.22). Örneğin, egoist bir etik iklimin olduğu örgütte çalışanlar, örgütün kabul edilebilir etik sınırların dışında faaliyet gösterdiğini ve toplumsal etik beklentilere uymadığını hissedebilir. Bu nedenle pek çok çalışan, tüm paydaşların ihtiyaçlarını dikkate almayan örgütlere daha az bağlı olabilir (Saracel, Erülgen ve Berberoğlu, 2014, s.130).

Örgütlerde etik ortamın sağlanması, çalışanların etik davranışlar sergileyebilmeleri için büyük önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların bireysel etik davranışları, maruz kaldıkları davranışlardan etkilenmektedir. 1990 yılında Prentice Hall tarafından yayınlanan Amerika'da yapılan araştırmaya göre, bir örgütün başarısını ve standartlardaki düşüşe neden olan en büyük etkenin, çalışanların etik davranışları algılama şekli olduğu, ayrıca yöneticilerin çalışanlara karşı etik dışı davranışlarının, çalışanlar üzerinde yıkıcı bir etki yarattığı gözlemlenmiştir. Yöneticilerin etik dışı davranışları sonucunda, çalışanların işten soğudukları, ilgisiz oldukları, devamsızlık ve



performanslarında düşüşe neden olduğu tespit edilmiştir (Ciulla, 1998'den aktaran Doğan ve Karataş, 2011, s.15).

Yöneticilerin sahip olduğu etik değerler, hem örgütün etik anlayışını hem de bireylerin davranışı doğrudan etkiler. Çünkü yöneticiler çalışanlar için rol modeldir. Etik dışı davranışlarda bulunan yönetime sahip olan çalışanlar da, bundan etkilenecek etik dışı davranışlara eğilim gösterebilirler. Bunun yanı sıra yönetim, örgüte yerleşen etik anlayışını belirlediğinden, etiğe önem verilmeyen bir örgütte çalışanların etiğe aykırı eylemleri için uygun bir ortam yaratılmış olur. Etik değerlere önem veren bir örgütte ise, etik dışı davranış sergilemeye müsait bireyler işe alımlarda tercih edilmeyebilir veya işe alındığı takdirde örgüte uyum sağlayamayabilir. Örneğin; sorumluluk sahibi olmayan, bencil bir bireyin işletme için verimli olması çok zordur. Bu kişiler çalışanlarla olan ilişkilerinde sorun yaşayabilir, kendinden beklenen görevleri aksatabilir ya da işletmeyi düşünmeden sadece kendi çıkarlarına uygun olanları yapabilir.

Yöneticilerin, etik ilkelere uyulması için çalışanları teşvik etmesi, örgüte katkı sağlayabilir. Örneğin, etik dışı davranışları ihbar eden çalışanlar (whistleblower) korunabilir, söylemleri ciddiye alınıp, değerlendirilebilir. Böylelikle etik dışı davranışlar engellenebilir.

Yasal düzenlemeler ve kontrol mekanizmaları, iş dünyasında sömürünün önlenmesi için tek başına yeterli olmayabilir. Bunlara ek olarak, toplumu oluşturan bireyler etik değerlerle yetiştirilmeli, aileler ve eğitim kurumları bu konuda sorumluluk üstlenmelidir (Saracel, Erülgen ve Berberoğlu, 2014 s.89).

Bireylerin etik değerlere derinden bağlı yöneticilerle birlikte çalışması, etik değerler çerçevesinde oluşturulan bir örgüt kültürünün var olması, örgüte ve yöneticiye yüksek güven ve bağlılık duyulmasına neden olabilir. Bunun sonucu olarak çalışanların, yüksek performansla çalışarak verimliliğin artmasına ve örgüte sahip çıkarak daha iyi yerlere gelmesi için çaba göstermesine neden olabilir.

Uğurlu, Sincar ve Çınar, 2013'de ortaöğretim okullarında yaptıkları çalışmada, yöneticilerin etik liderlik davranışıyla, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin etik liderlik davranışları sergilemesinin, öğretmenlerin devam, duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Akbaş, 2010 yılında etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen çalışmasında, örgütsel bağlılık boyutları üzerinde en yüksek etkinin, örgütün etik iklimi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kişisel ahlaklılığın, örgütsel bağlılık boyutları olan devam, duygusal ve normatif bağlılığın tümü üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüştür.

Ülkemizde ve yurtdışında etik ile ilgili yapılan çalışmalarda daha çok iş etiği üstünde durulmuştur. Bireysel etik ile ilgili çalışmalar ise oldukça sınırlıdır. Bireysel etik davranışların, çalışanların iş yaşamını, örgüte bakış açısını, tutum ve davranışlarını doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Bu etkinin başında çalışanların etik olmayan davranışları bildirme (whistleblowing) eğilimi gelmektedir. Aynı zamanda çalışanın örgüte bağlılık düzeyi de, sahip olunan etik değerlerden etkilenecek whistleblowing davranışında bulunup bulunmama kararı üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle bu bölümde, bireysel etik değerler analiz edilmiştir. Örgütsel bağlılık ise aracı değişken olarak ele alınarak, bireysel etik değerlerin örgütsel bağlılık ve whistleblowing davranışı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılacaktır.



## İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde, çalışanların sahip olduğu etik değerler tarafından etkilenen, whistleblowing davranışını ise etkilediği düşünülen, işletmeler açısından büyük bir öneme sahip olan örgütsel bağlılık konusu ele alınacaktır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, hem etik hem de whistleblowing ile çeşitli yönlerden ilişkili olduğu göz önünde bulundurulduğunda, etik değerlerin whistleblowing davranışı üzerindeki etkisinin doğru bir şekilde ortaya konulabilmesi için, örgütsel bağlılığın yakından incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle ikinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı, bağlılık türleri bağlılığı etkileyen faktörler ve bağlılık ile bireysel etik ilişkisine yer verilecektir.

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak, 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, Porter'ın 1974 yılında geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçümlenmeye çalışılmıştır (Bakan, 2011, s.41).

Örgütsel bağlılık ile ilgili birçok çalışma yapılmasına rağmen araştırmacılar tarafından kavramsal olarak görüş birliğine varılamamış, pek çok farklı tanım ortaya koyulmuştur.

Mathews ve Stephard (2002, s.369), İngiliz Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile ilgili yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığı, iş yerinde tutum ve davranışları açıklamakta yardımcı olan bir kavram olarak tanımlamaktadır.

Demirel (2009, s.116), çalışanların iş ahlakı, iletişim, saygı, uygulanan politika ve stratejiler gibi örgütsel süreçlere sadakat duyarak, tüm bu süreçleri benimsemesini örgütsel bağlılık olarak açıklamıştır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın işi kabulü ve psikolojik sözleşme ile çalıştırmaya başladığı andan itibaren başlar ve örgütün bir üyesi olarak örgütsel faaliyetlerle ilgili bilgi edinmesi ile gelişir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan inancı doğrultusunda, örgütün, çalışanı bir müknatis gibi kendine çekerek örgütte kalmayı sağlaması ve kişinin de bunu istemesidir (Gül, 2003, s. 74-75).

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatüre en çok katkıda bulunan araştırmacılardan Meyer ve Allen (1991, s.62) örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütte bulunan üyeliğini korumak için duyduğu arzu, ihtiyaç ve/veya zorunluluk olarak tanımlamıştır.

Wiener (1982, s.421) örgütlerde bireysel bağlılık üzerine bir model oluşturduğu çalışmasında, örgütsel bağlılığı normatif yönden ele almıştır. Wiener'e göre örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve çıkarlara uygun olarak hareket etmek için içselleştirilen

normatif baskıların toplamıdır. Bağlılık düzeyi yüksek olan kişilerde, içselleştirilen standartlara yönlendirilme daha rahat olur. Ayrıca, bir kişinin örgütte uzun süre çalışması tek başına bağlılık için yeterli değildir. Bir kişi başka bir yerde kendisi ve ailesi için daha iyi olabilecek fırsatlarla karşılaşmasına rağmen, çalıştığı organizasyonda kalmaya devam ederse, bu durumda bağlılıktan söz edilebilir.

Brown'a (1996, s.233) göre bağlılık, bağlı ve odaklı bir taraf için hem bir tutum hem de davranışta ani bir değişikliğe yol açmayacak olan, kısa süreli tutum ve davranış değişikliklerine bir sigorta görevi yapar.

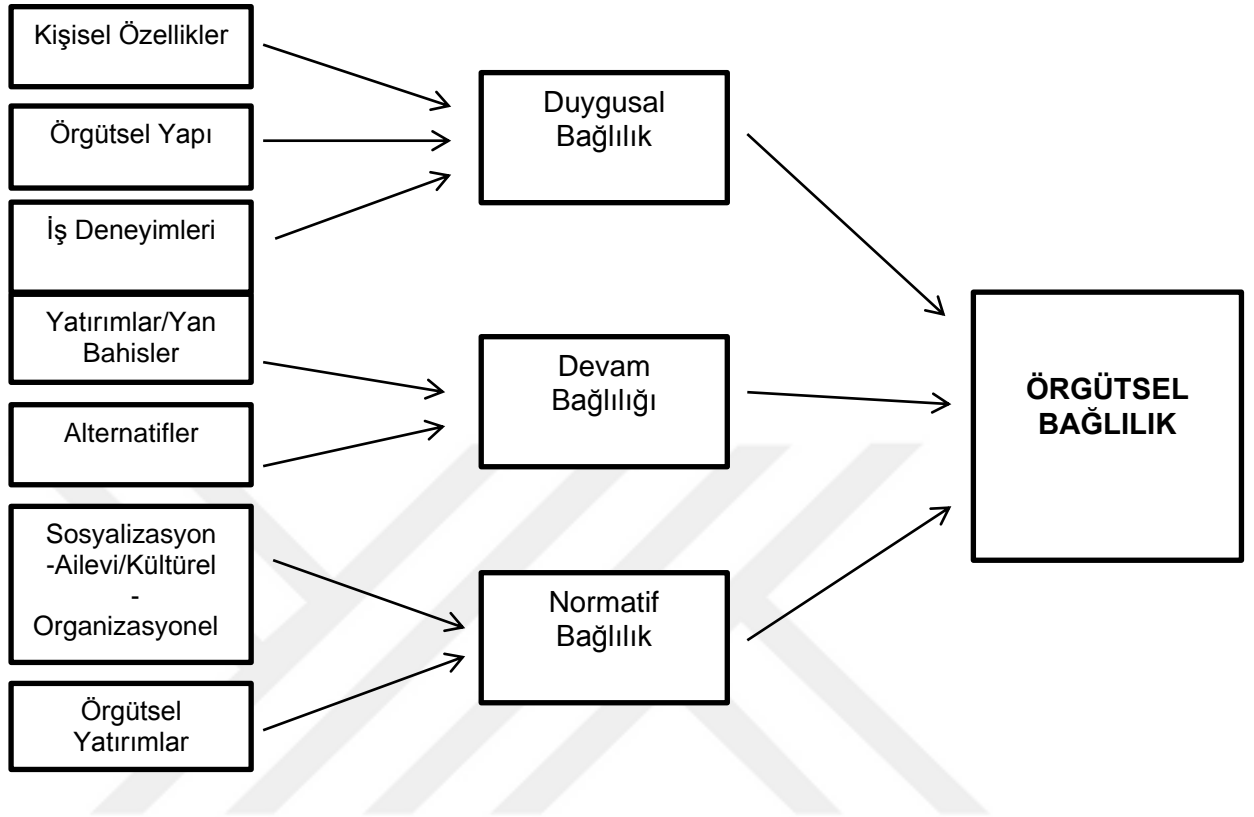
Tüm bu tanımlamalardan yola çıktığımızda örgütsel bağlılık için, çalışanların örgüte aidiyet hissederek, örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirmek istemesi diyebiliriz.

## **2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları**

Yapılan araştırmalarda, bazı araştırmacıların örgütsel bağlılık boyutlarını farklı şekillerde ele aldığı görülmektedir. Ancak Allen ve Meyer tarafından ortaya atılan üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli, genel olarak kabul görmüş ve araştırmalar büyük ölçüde bu çerçevede yapılmıştır.

Meyer ve Allen (1991, s.67) örgütsel bağlılığı tanımlarken, üç ayrı öge tespit etmişlerdir. Bunlar; örgüte karşı duygusal bağlılığı, örgüt ile ilgili olası bir ayrılık durumunda ortaya çıkabilecek algılanan maliyetler ve örgütte kalma yükümlülüğü/zorunluluğudur. Bu üç öge sırasıyla; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Çalışanın örgütle olan ilişkisini tanımlaması ve örgütte üyeliğe devam etme veya üyeliğini sona erdirmeye kararına etkileri olan bir psikolojik durum olarak görülmesi, bu boyutların ortak özellikleri olarak açıklanmaktadır.

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli şekil 2.1.'de gösterilmektedir.



**Şekil 2.1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli**

*Kaynak: Meyer ve Allen, 1991, s.68'den uyarlanmıştır.*

### 2.2.1. Duygusal bağlılık

Meyer ve Allen (1991, s.67) duygusal bağlılığı, çalışanın kendisini örgüte ait hissetmesi olarak açıklamıştır.

Duygusal bağlılık, bireyin örgütün tüm değerlerini benimseyerek, örgütle özdeşleşmesi sonucu, örgütün çıkarları için fedakarlık yapmaktan kaçınmaması durumudur (Bakan, 2011, s.77).

Brown (1996, s.231) duygusal bağlılığı tutumluluk çerçevesinde ele alarak, hedeflere adanma ve paylaşılan değerler anlamında ortaya çıkan, örgüte yönelik güçlü ve olumlu tutumlar olarak tanımlamıştır.

Duygusal bağlılık başka bir deyişle, çalışanların örgütün sahip olduğu değerleri, vizyon ve misyonunu benimsemesi sonucu, kendini bir parçası olarak gördüğü örgütün iyiliği için, gereken her türlü çabayı göstermesidir.

Duygusal bağıllığı etkileyen faktörler genellikle, çalışanların kişisel özellikleri ve örgütteki çalışma ortamı baz alınarak incelenmektedir (Gürbüz, 2006, s.60).

### **2.2.2. Devam bağıllığı**

Becker (1960), çalışanların örgüte bağıllıklarının duygusal anlamda olmadığını, örgütten ayrıldıkları takdirde, sahip olduklarını kaybetme durumuyla yüz yüze geleceklerini düşünerek örgütte çalışmaya devam ettiklerini savunmaktadır. Başka bir deyişle bireyler, çalıştığı süre içerisinde elde ettiği kıdem, emek ve maddi yönden kazançları, ayrılma durumunda kaybedecekleri korkusu, örgüte bağıllık duymalarına neden olur diyerek yan bahis teorisini ortaya atmıştır (Gül, 2002, s.39).

Meyer ve Allen (1984, s.373), Becker'in ortaya atmış olduğu yan bahis teorisini test ettiği çalışmalarında, Becker'in düşüncelerini destekleyerek, devam bağıllığını, örgütten ayrılma sonucu algılanan maliyetler (örgüte yapılan yatırım) ile ilişkilendirmiştir. Meyer ve Allen (1991, s.71) algılanan maliyetleri arttıran her şeyin (yan bahisler, yatırımlar, alternatifler) önceliğe sahip olduğu vurgusunu yapmışlardır.

Daha açık ifade etmek gerekirse örneğin; 10 yıl aynı işletmede çalışan bir birey, bu 10 yılda terfi edip üst düzey yönetici pozisyonuna gelmiş olabilir, buna bağlı olarak ücreti belli bir seviyeye gelmiş, kanunen tazminat hakkına sahip olmuştur. Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, bu süre zarfında elde ettiği her şeyi kaybedebilir, başka bir yerde çalışması durumunda aynı şartlara sahip olamayabilir. Çalışan bunu, büyük bir risk olarak algılayıp, örgütte çalışmaya devam etmek isteyebilir. Bu durum örgüte karşı bağıllık duymasına neden olabilir. Ayrıca, 10 yıllık çalışanla, 3 yıllık çalışan için algılanan maliyetler farklı olabilir, bu durumda çalışan için algılanan maliyet düzeyi bağıllık düzeyini de aynı doğrultuda etkileyebilir.

### **2.2.3. Normatif bağıllık**

Normatif bağıllık 1982'de Wiener tarafından geliştirilmiştir. Meyer ve Allen (1984) başlangıçta duygusal ve devam bağıllığı olarak ayırım yapmışlardır. Allen ve Meyer (1990) daha sonra, örgütte kalma yönünde algılanan bir zorunluluk olarak tanımladığı normatif bağıllık boyutunu da modellerine dahil etmişlerdir (Meyer vd.,2002, s.21).

Wiener (1982, s.422-423) örgütsel bağıllığın belirleyicisi olarak iki tip normatif inançtan bahsetmektedir. Bunlar:

1. Genel sadakat ve görev
2. Örgütsel kimlik

Genel sadakat ve görev; kişinin tüm sosyal durumlardaki sadakat ve görevleridir. Örneğin; kişinin, ailesine, ülkesine, arkadaşlarına ve örgüte sadık olmanın doğru olduğuna inanmasıdır. Örgütsel kimlik; örgütün misyonu, hedefi çalışma biçimi ile ilgili inançlardır. Çalışanın değerleri ile örgütün değerlerinin uyumu, bağlılığı belirlemede önemli rol oynaması durumunda ahlaki yükümlülükten söz edilebilir. Bu çerçevede bağlılık, seçim ve örgütsel sosyalizasyon uygulamalarından etkilenebilir. Örgütsel sosyalizasyon bağlılığın oluşması için oldukça gereklidir. Sadakat ve görev ise seçme süreçlerinden etkilenir. Böylece bağlılık, hem kişisel yatkınlıklar hem de örgütsel müdahalelerden etkilenir (Wiener, 1982, s.422-423).

Normatif bağlılık, çalışanın kendini örgüte karşı sorumlu hissetmesi sonucu en doğru olanın ve yapması gerekenin örgüte bağlı kalmak olduğunu düşünmesidir. Başka bir deyişle bireyler, işverenin kendisine iş imkanı sağlaması nedeniyle duyduğu minnettarlık sonucu, örgütte kalması gerektiğine inanır (Bayram, 2005, s.133).

Çalışanlar sadece tek bir bağlılığa sahip olmayıp, farklı düzeylerde birden fazla bağlılık bileşenine sahip olabilirler (Meyer, Allen ve Smith, 1993, s.539).Örneğin, düşük düzeyde devam bağlılığı olan çalışanın normatif bağlılık düzeyi yüksek olabilir.

### 2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Allen ve Meyer, üç bileşenli örgütsel bağlılık modelini ölçerek, bağlılığı etkileyen çeşitli öncüller belirlemiştir. Bu öncüllere Tablo 2.1. de yer vermiştir.

**Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Öncülleri**

Duygusal Bağlılık Öncülleri	Devam Bağlılığı Öncülleri
<ol style="list-style-type: none"><li>1. İşin zorluğu</li><li>2. Rol netliği: Çalışanın kendinden beklenebileceği.</li><li>3. Hedef netliği: Hedefin ne olduğunun, faaliyetlerinin amacının belirtilmesi.</li><li>4. Hedefin zorluğu</li><li>5. Yönetimin yeni fikirlere açıklık durumu</li><li>6. Çalışanların birbiriyle uyum içinde olması</li><li>7. Örgütsel güvenilirlik</li><li>8. Eşitlik: Çalışanların hak ettiklerini elde edebilmesi</li><li>9. Kişisel önem: Çalışanlara örgüt için önemli olduğunun hissettirilmesi</li><li>10.Çalışanların performansları ile ilgili geri bildirim</li><li>11.Katılım: Çalışanların işleri ve performans standartları ile ilgili kararlara katılma şansı verilmesi.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Beceriler: İşgörenin çalıştığı örgütte edindiği beceri ve deneyimlerin diğer örgütlerde ne kadar yararlı olacağına dair çekincesi.</li><li>2. Eğitim: Çalışanın almış olduğu eğitimin, çalıştığı kurumdaki farklı olan örgütlerde kendisine çok fazla fayda sağlayabileceğini düşünmemesi.</li><li>3. Taşınmak: Çalışanın örgütten ayrıldığı takdirde başa bir yere taşınmayı istememesi.</li><li>4. Kişisel Yatırım: Çalışanın örgütte çalıştığı sürede kendine yatırım yaptığını düşünmesi.</li><li>5. Emeklilik: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda emeklilik tazminatını (fonunu) kaybedebileceğini düşünmesi.</li><li>6. Topluluk/ Çevre: Çalışanın yaşına bağlı olarak yaşadığı yerdeki ikamet süresi.</li><li>7. Alternatifler: Çalışanın örgütten ayrıldığında aynı şartlarda veya daha iyi bir iş bulabileceğinin zor olduğunu düşünmesi.</li></ol>

**Kaynak:** Allen ve Meyer, 1990, s.17-18'den uyarlanmıştır

Tüm bu öncüllere bakıldığında, hem örgütsel hem de bireysel faktörlerin bağlılık için oldukça önemli olduğunu görülebilir. Çalışanların şahsi deneyim, beceri, eğitim vb. durumların yanında, çalıştığı örgütün hedefleri, örgüt kültürü gibi faktörler de bağlılığın oluşması için kritik öneme sahiptir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, aynı zamanda çalışanların etik davranışlarını da etkileyebilmektedir.

Örgütteki aşırı merkeziyetçi yapı, görev dağılımının net olmaması, şeffaf bir yönetim anlayışının bulunmaması, örgütün aşırı büyümesi sonucu ortaya çıkan hantallaşma gibi faktörler, bireyin etik davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Örkmez ve Şancı, 2003,s.295). Bunun yanında bireyin demografik, kişisel ve kültürel özellikleri, örgütte etik ile ilgili düzenlemeler yapılmış olmasına rağmen uygulamada etik dışı davranışlarda bulunulmasına neden olabilmektedir (Ergün, 2009, s.153).

Sartre, bağlılığın mutlaka etik bir bileşene sahip olması gerektiğini düşünmektedir (Ashman ve Winstanley, 2006, s.152).

Oliver (1990) örgütsel bağlılık ve sahip olunan değerler ile ilgili yaptığı çalışmada, çalışanların yaş, görev süresi, eğitim düzeyi, maaş gibi faktörlerin örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayırarak incelenmektedir.

### **2.3.1. Kişisel faktörler**

#### **2.3.1.1. Yaş**

Yapılan araştırmaların birçoğunda araştırmacılar, yaş ile örgütsel bağlılığın birbirleriyle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Meyer ve Allen (1984, s.376-377) çalışanların yaşları ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirterek, genç çalışanların daha az iş tecrübesine sahip oldukları için iş imkanlarının kısıtlı olduğunu düşünerek, örgütsel bağlılıklarının yüksek olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Yaş, örgütsel bağlılığın yanı sıra bireylerin etik duyarlılığını da etkilemektedir. Shultz ve Brender-Ilan, 2004 yılında yaptıkları çalışmada, demografik özelliklerden yaş ile ilgili elde ettikleri bulgulara göre, yaşlı çalışanlar genç çalışanlara kıyasla etik davranışlara karşı daha duyarlıdır.

Yaş ve örgütte çalışma süresine bakıldığında, uzun yıllar aynı örgütte çalışan yaşlı ilerlemiş bir çalışanın örgüte bağlılığı diğerlerine oranla yüksek olabilir. Çünkü yaşından dolayı farklı alanlara yönelme imkanı olmadığını ya da başka bir örgüte



alışmasının zor olabileceğini düşünebilir. Bunun sonucunda da örgütte kalmaya devam edebilir. Ancak etik açıdan duyarlı bir çalışan ise, etik dışı uygulamaların yaygın olduğu bir örgütte çalışmaktan rahatsızlık duyması sonucu, örgüte bağlılığı olumsuz yönde etkilenebilir ve örgütten ayrılmaya karar verebilir. Kısaca yaş bağlılığı etkileyebilir ama ne yönde etkilediği farklılık gösterebilir.

### **2.3.1.2. Cinsiyet ve Medeni durum**

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet faktörünün bağlılığa etkisi ile ilgili mutabakata varılamamıştır. Bazı çalışmalarda erkeklerin yüksek düzeyde bağlılığı olduğu savunulurken, bazı çalışmalarda ise kadınların bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu ileri sürülmüştür (Güçlü, 2006, s.59).

Toplumumuzun yapısı gereği evi geçindirmekle yükümlü olan kişi, erkekler olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında (özellikle evli ve eşi çalışmayan) erkeklerde örgütsel bağlılık (zorunlu/normatif) kadınlara göre yüksek düzeyde olabilir. Kadınlarda ise iş hayatını algılama şekillerine göre farklılık gösterebilir. Bu açıdan, bağlılık birçok faktörden etkilendiği için tek başına cinsiyet ile ilgili yargıya varmak zor olabilir.

Medeni durum, çalışanların bağlılıklarını etkileyen bir diğer faktördür. Bekar olan bireylerin sorumluluğunun, evli olanlara nispeten daha az olduğunu düşünürsek, iş değiştirme söz konusu olduğunda bu durum, evli olanlar için bir risk teşkil edebilir ve bekarlar kadar kolay hareket edemeyebilirler. İşini kaybetme korkusu evli bireylerde daha yüksek olabilir, bu da evli çalışanların bağlılık düzeylerinin, bekarlara göre daha yüksek olmasına neden olabilir.

### **2.3.1.3. Eğitim düzeyi**

İşgörenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters orantı vardır. Eğitim düzeyi yükseldikçe bağlılık azalırken, eğitim düzeyi düştükçe bağlılık artar (Mowday vd., 1982'den aktaran Yalçın ve İplik, 2005, s.400). Bu görüş farklı araştırmalar tarafından da desteklenmektedir. Herndon, Fraedrich ve Yeh (2001, s.81), ABD'de yapılan araştırmalara göre, eğitim düzeyinin örgütsel bağlılıkla negatif ilişkili olduğunu ileri sürmüştür.

Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar ile eğitim düzeyi düşük çalışanların, örgütten beklentileri farklılık gösterebilir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar daha iyi şartlara sahip olan işletmelerde çalışma şansına sahipken, eğitim düzeyi düşük çalışanlar, bu şansa aynı oranda sahip olamayabilirler. Bu nedenle, asgari düzeyde sağlanan şartlar, eğitim düzeyi düşük çalışanların tatminini sağlayıp bağlılıklarını

arttırabilir. Ancak yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanları tatmin etmek ve bağlılık düzeylerini artırmak için daha fazlası gerekebilir.

#### **2.3.1.4. Kıdem (Çalışma süresi)**

Meyer ve Allen (1984, s.377) örgütte çalışılan süre arttıkça, çalışanların bağlılık düzeylerinin arttığını ileri sürmüşlerdir.

Daha önce de belirtildiği gibi örgütte uzun süre çalışması sonucunda işgören, kıdem, terfi, ikramiye gibi pek çok kazanım elde edebilir. Bu durum işgörenin bağlılığının (özellikle devam bağlılığı) artmasına neden olabilir. Bunun dışında çalışanın örgütle duygusal bir bağ kurması da söz konusu olabilir. Çalışan, kendini örgüte karşı sorumlu hissederek örgütte çalışmaya devam etmek isteyebilir.

#### **2.3.1.5. İş beklentileri**

Örgütte çalışan bir birey başarı odaklı bir yaklaşım sergilediğinde kendisi için asıl önemli olan yaptığı işin özellikleri, ödüller ve değerlerdir. Eğer bu faktörler kendisi için tatmin edici bir düzeyde ise örgüte bağlılık duyar. Örgütte çalışan bireyin beklentisi, iş güvencesi ise birey, örgütte kalmayı isteyerek örgüte karşı bağlılık duygusu geliştirir (Bakan, 2011, s.131). Ayrıca etik değerleri önemseyen bir çalışan, örgütün de aynı değerleri benimsemesini bekleyebilir.

Başka bir ifadeyle bağlılık, etiğe uygunluk ve ödüller aracılığıyla arttırılabilir (Valentine, Godkin ve Lucero, 2002, s.352).

#### **2.3.1.6. Psikolojik sözleşme**

Psikolojik sözleşme yazılı ve resmi niteliği olmamasına rağmen örgütsel bağlılık ile yakından ilişkilidir. İşgören psikolojik sözleşmeyle bağlı olduğu örgütün değerlerini, amaçlarını ve koyduğu hedeflerini özümseyerek içselleştirir ve bu doğrultuda hareket eder. Bunun sonucunda ise üyesi olduğu örgüte, yüksek düzeyde bağlılık duyar (Bakan, 2011, s.132).

Psikolojik sözleşme çalışanların tutum ve davranışlarını açıklamak için kullanılır. Çalışan psikolojik sözleşme çerçevesinde hareket ettiği sürece işe devam eder, sözleşmeye aykırı davranış sonucu ise işten ayrılma durumu söz konusu olur (Seçer, 2009, s.557).

Psikolojik sözleşmeye iki tarafında uyması sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılığı artar, örgüt ise istikrarlı bir istihdam yaratmış olur. Psikolojik sözleşme ihmal edildiği takdirde doğabilecek sonuçlar hem bireyi ve hem de örgütü etkileyebilir.

Psikolojik sözleşme uygun bir biçimde düzenlenip yürütülürse, organizasyonun etik gereksinimleri, çalışanları etik davranışa yönlendiren ve bunun sonucunda ödüllendiren bir ortam sağlayan örgüt, psikolojik sözleşmenin temelini oluşturabilir (Sims, 1991, s.495-497).

## **2.3.2. Örgütsel faktörler**

### **2.3.2.1. Örgütün büyüklüğü ve yapısı**

Sommer ve arkadaşlarına (1996) göre, büyük ölçekli örgütlerde, daha küçük örgütlere göre çalışanlar arasında iletişim ve yardımlaşma nispeten daha az olduğu için çalışanların örgütsel bağlılıkları daha düşük düzeydedir (Bakan, 2011, s.175). Örgüt yapısı ve büyüklüğü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler değerlendirilirken, işletme tarafından çalışanlara sağlanan şartların da göz önünde bulundurulması faydalı olabilir. Kurumsal bir yapıda olan büyük ölçekli bir işletme, çalışanlarına küçük ölçekli işletmelere göre daha iyi imkanlar sağlayıp, beklentilerini karşıladığı takdirde örgütsel bağlılık pozitif yönde etkilenebilir.

### **2.3.2.2. Örgüt kültürü**

Örgüt kültürü, çalışanların örgütteki sorumlulukları ve bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Pek çok araştırmacı örgütsel bağlılık için kültürün değerini vurgulamıştır. Brewer (1943) bürokratik çalışma ortamının genellikle çalışanların bağlılığını olumsuz yönde etkilediğini ancak daha demokratik, destekleyici çalışma ortamının bağlılığı artırdığını ileri sürmüştür (Chen, 2004, s.433).

Örgüt kültürü, çalışanların örgüte karşı bağlılığını güçlendirerek, kendi çıkarlarının önüne örgütün çıkarlarını koyarak, örgüt için fedakarlıktan kaçınmalarına neden olur. Bu yönden örgüt kültürü, çalışanların davranışları ve tutumlarında belirleyici bir rol üstlenerek bir nevi denetim işlevi görür (Schein, 1992'den aktaran Sezgin, 2010, s.147).

Kültür, örgütün tüm süreçlerinde etik boyutu oluşturur. Bundan dolayı kültür, örgütlerde etik ya da etik dışı davranışların ortaya çıkmasında büyük ölçüde etkilidir (Ergün, 2009, s.156). Örgüte ve örgütün amaçlarına bağlılık, etik davranışların öngörülebilmesi için önemli bir unsurdur. Yüksek düzeyde çalışan bağlılığına sahip örgütlerin, çalışanları düşük bağlılık düzeyine sahip örgütlerden farkı, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmalarıdır. Çalışanların örgüte duyduğu bağlılık düzeyi, örgüt

kültürünü anlaması, benimsemesi ve kültüre dahil olabilme becerilerine bağlıdır. Bundan dolayı çalışanların güçlü bir etik kültürünün parçası olabilmesi için kurumun beklenti ve uygulamaları hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir (Ott, 1989'dan aktaran Sims, 1991, s.502).

Sims (1991, s.495); etik değerlerin kurumsallaşması için bazı değişkenler öne sürmüştür. Bunlar:

1. Çalışanlar ve örgüt arasındaki psikolojik sözleşmeyi yönetmek,
2. Çalışanların örgüte duyduğu bağlılığı güçlendirmek,
3. Etik odaklı bir örgüt kültürü geliştirip desteklemek.

Babin vd.(2000), pazarlama çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, etik bir çalışma ortamının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Herndon, Fraedrich ve Yeh (2001), Tayvan'daki satış personelleriyle ilgili yaptıkları araştırmayı, ABD'de mevcut bir araştırmayla karşılaştırdılar. Sonuç olarak, kurumsal etik ile ilgili çalışan algıları, örgütsel bağlılığın doğrudan belirleyicisi olarak görülmüştür.

### **2.3.2.3. Ücret**

Ücret düzeyi, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Ücret tatminini sağlayamayan örgütler, özellikle devam bağlılığını sağlama noktasında zorlanabilirler. Eğitim düzeyi düşük ve iş tecrübesi az olan çalışanlar, zorunlu olarak örgütte kalsalar bile yüksek eğitim düzeyine sahip, işinde uzmanlaşan çalışanları örgütte tutmak pek mümkün olmayabilir.

Ücret, örgütlerde iş ilişkilerinin düzenlenmesinde, güven duyulmasına ve etik davranışların yerleştirilmesinde önemli bir unsurdur. Bu nedenle ücret politikalarının, etiğe uygun bir biçimde belirlenip uygulanması, örgütün verimliliği için son derece önemlidir (Ergün, 2009, s.160).

### **2.3.2.4. İşin niteliği ve önemi**

İnce ve Gül'e (2005'den aktaran Bakan, 2011, s.208) göre, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan iş özellikleri:

- İşin motive edebilme düzeyi
- İşin zorluk derecesi
- Geri bildirim

- İş zenginleştirme
- Sorumluluk ve yetki sahibi olabilmelidir.

Bu nitelikler sağlandığı takdirde bağlılık pozitif yönde etkilenir.

#### **2.3.2.5. Yönetim stili ve Katılım olanakları**

Çalışanlarına sürekli olarak müdahale eden, kısmen de olsa özerklik sağlamayan, düşüncelerini dile getirme fırsatı tanımayan yönetim tarzında örgütsel bağlılık düzeyi, katılımcı bir yönetim tarzı benimseyen, çalışanlara belli konularda özgürlük sağlayan örgüte göre daha düşük düzeyde olur (Bakan, 2011, s.248). Bu yüzden yöneticiler, çalışanlara belli düzeylerde esneklik sağlayarak fikirlerine önem vermeleri, yetki ve sorumluluklar vererek hem kendilerini önemli hissettirmeleri hem de farklı bakış açılarından yararlanmaları gerekir. Bu şekilde örgüte bağlılık duyulmasını sağlayabilirler.

#### **2.3.2.6. Örgütsel ödüller**

Örgütsel ödüller çalışanları teşvik edici niteliğe sahip olduklarından, bağlılık için önemli bir unsurdur diyebiliriz. Ödüller hem maddi (ücret vb.) hem de manevi (övgü vb.) nitelikte olabilir. Çalışanın emekleri karşılığında elde edebileceği, terfi, prim, takdir gibi uygulamalar çalışanlar için itici bir güç olabilir. Bu imkanın sağlandığı örgütlerde çalışanlar bu gibi ödüllerini elde etmek için daha yüksek bir gayretle çalışabilir, motive olabilirler. Elde ettikleri ödül sonucunda da örgüte bağlılık duyarak, örgütün bir üyesi olarak kalmaya istekli olabilirler. Ayrıca ödüllendirme sistemi, şeffaf ve adaletli bir şekilde yürütülmelidir. Aksi takdirde tersi sonuçlar doğurabilir.

Bireyler ödüllendirilen davranışları doğru olarak kabul ederken, sonucunda cezalandırıldığı davranışı ise yanlış olarak kabul eder. Bu sebeple yöneticiler, çalışanlarına ödül veya ceza verdikleri davranışlara dikkat etmelidirler. Etik dışı davranışın ödüllendirildiği bir örgütte, çalışanlar etik dışı davranışlarını devam ettirebilirler (Önal, 2008'den aktaran Ergün, 2009, s.154). Aynı durum whistleblower (etik dışı davranışları bildiren çalışanlar) için de geçerli olabilir. Etiğe aykırı davranışları bildirdiği için çalışanlara ceza verilmesi, hem çalışanların örgüte bağlılığını hem de etik hassasiyetleri olumsuz yönde etkileyebilir.

#### **2.3.2.7. Örgütsel adalet**

Örgütsel adalet, örgüt faaliyetlerinde tarafsızlık ve eşitsizlik prensiplerini göz önünde bulundurmadır. Örgütsel adalet, örgütteki karar alma biçimlerinden, kaynak

dağıtımına, çalışan ilişkilerine kadar her kademeyi kapsamaktadır (Demirel, 2009, s.120).

Çalışanların, işletmenin adil olduğuna dair algısının yüksekliği, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyerek, çalışanların rollerini iyi oynamalarına neden olur. Bunun sonucunda çalışanların performansları iyileşir, işgücü devir hızı düşerek, hizmet kalitesinde artış meydana gelebilir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s.12).

Örgütte uygulanan ücret, ödül, iş paylaşımı vb. tüm süreçlerde adalet ön planda olmalıdır. Çalışanlar arasında herhangi bir ayırım yapılmamalı, çalışanlar hak ettikleri şekilde değerlendirilmelidir. Çalışanların örgüte duydukları güveni azaltacak, adalet duygusunu zedeleyecek uygulamalardan kaçınılmalıdır.

Adil olmayan uygulamalar örgüte duyulan güveni sarsmasının yanında çalışanların etiğe uygun olmayan davranışlarını mazur göstermesi için zemin oluşturabilir. Ayrıca kendisine haksızlık yapıldığını, ayrımcılığa uğradığını düşünen çalışanlar örgütü cezalandırmak isteyebilir veya kendince durumu telafi etmek isteyebilir<sup>3</sup>.

Özdemir (2013), ilköğretim okullarında algılanan örgütsel adaletin ve yöneticilerdeki liyakatin, öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, örgütsel adalet boyutlarıyla, öğretmenlerin kurumlarına olan sadakati arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit ederek, okul müdürlerinin adaletli davrandığına inanan öğretmenlerin daha yüksek düzeyde sadakat ve gayret gösterdiklerini ortaya koymuştur.

Çalışanların bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerle ilgili yapılan bazı çalışmalarda elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Bozkurt ve Yurt (2013), akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, akademisyenlerin duygusal bağlılıklarının olduğunu ancak devam bağlılığı ile ilgili kararsız olduklarını saptamışlardır. Ayrıca, evli olan akademisyenlerin duygusal bağlılığının daha fazla olduğunu, yaşları arttıkça devam bağlılığının düştüğünü, işe yeni başlayanlar ile 11 yıldan fazla çalışanların normatif bağlılığının yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Cinsiyetle ilgili anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Sevinç ve Şahin (2012), kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı ile ilgili Tıp fakültesi hastanesinde çalışan hemşire ve doktora yönelik yaptığı çalışmada, 10 yıldan fazla çalışan doktorların bağlılık hissettiğini ancak 10 yıldan fazla çalışan hemşirelerin ise duygusal olarak bağlılık hissetmediklerini tespit etmiştir. Ayrıca

<sup>3</sup>[kisi.deu.edu.tr/userweb/kurtul.gulenc/etik%20dersi-sunum%204.ppt](http://kisi.deu.edu.tr/userweb/kurtul.gulenc/etik%20dersi-sunum%204.ppt) (Erişim Tarihi: 02.02.2017).

hemşirelerin eğitim seviyesine göre bağlılık düzeylerinin farklı olduğunu, lise mezunu olanların kuruma duygusal olarak bağlı olduğunu ancak ön lisans mezunu olanların bağlılık hissetmediğini belirtmişlerdir.

Wasti (2002), bağlılık ile ilgili yaptığı çalışmada, çalışanların pozitif yönde edindiği iş tecrübelerinin, duygusal bağlılığı ortaya çıkardığını ileri sürmüştür.

Obeng ve Ugboro (2003), örgütsel bağlılıkla ilgili yaptıkları çalışmada, çalışanların yaş, eğitim düzeylerinin yüksek olması ve ırk (azınlık çalışanı olması) özelliklerinin duygusal bağlılığı azaltabileceğini savunmaktadır. Ayrıca örgütün çalışma saatlerinin ve işin özelliklerinin bağlılık düzeylerini etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Meyer vd.,(2002), Duygusal, devam ve normatif bağlılık ile ilgili yaptığı analizde; Yetenek ve eğitimlerinin başka bir örgüte kolay bir şekilde aktarılamayacağını düşünen çalışanların devam bağlılığını arttırdığını, yaş ve görev süresi ile devam bağlılığının olumlu ancak zayıf bir ilişkisi olduğunu, bu durumun duygusal ve normatif bağlılıkla benzerlik gösterdiğini ileri sürmüştür.

Abdulla ve Shaw (1999), kişisel faktörler ve örgütsel bağlılıkla ilgili yaptığı çalışmada, eğitim seviyesi ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Örgütsel bağlılığın medeni durum ile ilgili farklılık gösterdiğini, yaşın duygusal bağlılığı etkilediğini ancak devam bağlılığını etkilemediğini, örgütte çalışma süresi arttıkça duygusal bağlılığın arttığı sonuçlarına ulaşmıştır. Ayrıca ücret düzeyi ile devam ve duygusal bağlılık arasında ilişki bulamamıştır.

Maxwell ve Steele (2003), otel yöneticilerinin bağlılıkları ile ilgili yaptıkları çalışmada, iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Özkaya, Karakoç ve Karaa (2006) yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri araştırdığı çalışmada, yaş ilerledikçe özellikle devam bağlılığının arttığını, cinsiyetin devam bağlılığını etkilediğini, kadınlarda bağlılık oranının daha yüksek olduğunu, eğitim düzeyi yükseldikçe devam ve normatif bağlılığın azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Medeni durumun bağlılığı etkilediğini ve çalışanların hizmet süresinin sadece duygusal bağlılığı etkilediğini tespit etmişlerdir.

Durna ve Eren (2005), eğitim ve sağlık çalışanlarının bağlılıklarını araştırdığı çalışmada, örgütsel bağlılık için, ücret, ödüllendirme, örgütsel kültür, yönetim politikaları, kariyer olanakları ve iş tatminin önemli olduğunu ileri sürmüştür. Ancak çalışanların demografik özellikleri gibi bireysel farklılıklarının esas belirleyici olan husus olduğunu savunmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; çalışanların yaşı, duygusal ve normatif bağlılığı etkilerken, devam bağlılığı ile yaş arasında bir ilişki yoktur. Cinsiyetin de bağlılıkla bir ilişkisi yoktur. Kıdem ve medeni durum, duygusal

bağlılıkla ilişkiliyken, devam bağlılığı ile arasında bir ilişki yoktur. Evli çalışanların duygusal bağlılıkları yüksektir.

Cohen (1992), örgütsel bağlılık ve öncülleri ile ilgili yaptığı çalışmada şu sonuçları elde etmiştir; düşük statüdeki meslekler için kişisel faktörler örgütsel bağlılık için daha önemli iken, yüksek statüdeki meslekleri icra eden çalışanlar için örgütsel faktörler, örgütsel bağlılık için daha önemlidir.

## **2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**

Örgütsel bağlılık düzeyleri; düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç düzeyde incelenmektedir.

### **2.4.1. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde çalışan, kendisini örgüte bağlamasına neden olabilecek güçlü tutum ve eğilimlere sahip değildir (Balay, 2000, s.85).

Düşük bağlılık düzeyi, hem çalışan hem de örgüt için işlevsizdir. Bu bağlılık düzeyinde çalışanların kariyeri önemli derecede engellenebilirken, örgüte katkı sağlamayan yetersiz işgücü örgütten ayrılma eğilimi gösterir. Bunun sonucunda örgüt, uyumsuz, sadakatsiz işgücünden temizlenir. Bunun yanı sıra whistleblowing eğilimi gösteren yetersiz çalışanlar sayesinde örgüt korunabilir (Randall, 1987, s.466).

### **2.4.2. Orta düzeyde (ılımlı) örgütsel bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde, birey deneyimi güçlü ancak örgütsel özdeşleşmenin sağlanamadığı ve bağlılığın gerekli düzeyde oluşmadığı bağlılık düzeyidir. Bu durumda işgörenler, örgütün sistemine tam olarak adapte olamazlar, kendi kimliklerinden vazgeçmezler. İşgörenler, örgütün değerlerini kısmen benimserler ancak, örgüt beklentilerini de karşılamaktadırlar. (Bayram, 2005, s.136).

Genel olarak, bu bağlılık düzeyinin avantajları dezavantajlarından fazladır. İşgücü daha istikrarlı ve tatmin edicidir. Bu durumda bireysel ihtiyaçlar ile örgütsel ihtiyaçlar arasında dengeli bir ilişki ortaya çıkar. Çalışanlar, örgütte yüksek bağlılık düzeylerinde olduğu gibi ilerleme kaydedemeseler de yüksek bağlılık düzeyinde ortaya çıkan olumsuz sonuçların büyük bir kısmı bu düzeyde meydana gelmez (Randall, 1987, s.466-467).



### 2.4.3. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık

Yüksek bağlılık düzeyinde işgörenler, örgüte güçlü bir tutum ve eğilimle bağlıdır (Balay, 2000, s.89).

Yüksek bağlılığa sahip çalışanlar, yaptıkları işten, mesai arkadaşlarından, örgütteki durumdan memnundur, tatmin düzeyi yüksektir. Bu çalışanlar, örgütte değişim yaşandığında, haksızlığa uğradığında, örgüte karşı algısı olumsuz yönde değiştiğinde, işten ayrılma durumu ortaya çıkabilir (Bayram, 2005, s.136).

Wiener (1982, s.421-422), bağlılığın örgüt açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurma olasılığını, örgütün hedef ve beklentileri ile ilişkilendirmiştir. Örgütün hedefleri ile uyum sağlayamayan çalışanların bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının, (çalışanlar iyi niyetli olarak fedakarlık yapsa dahi örgüt için yanlış uygulamalara neden olarak) örgütün dağılma sürecini hızlandırabileceğini ileri sürmüştür. Bu nedenle yüksek düzeyde bağlılık, çalışanlar ve örgüt için oldukça faydalı olarak algılansa da her yönüyle avantajlıdır demek yanlış olabilir.

Bağlılık düzeylerine göre ortaya çıkan farklı sonuçlar Tablo 2.2' de özetlenmiştir.

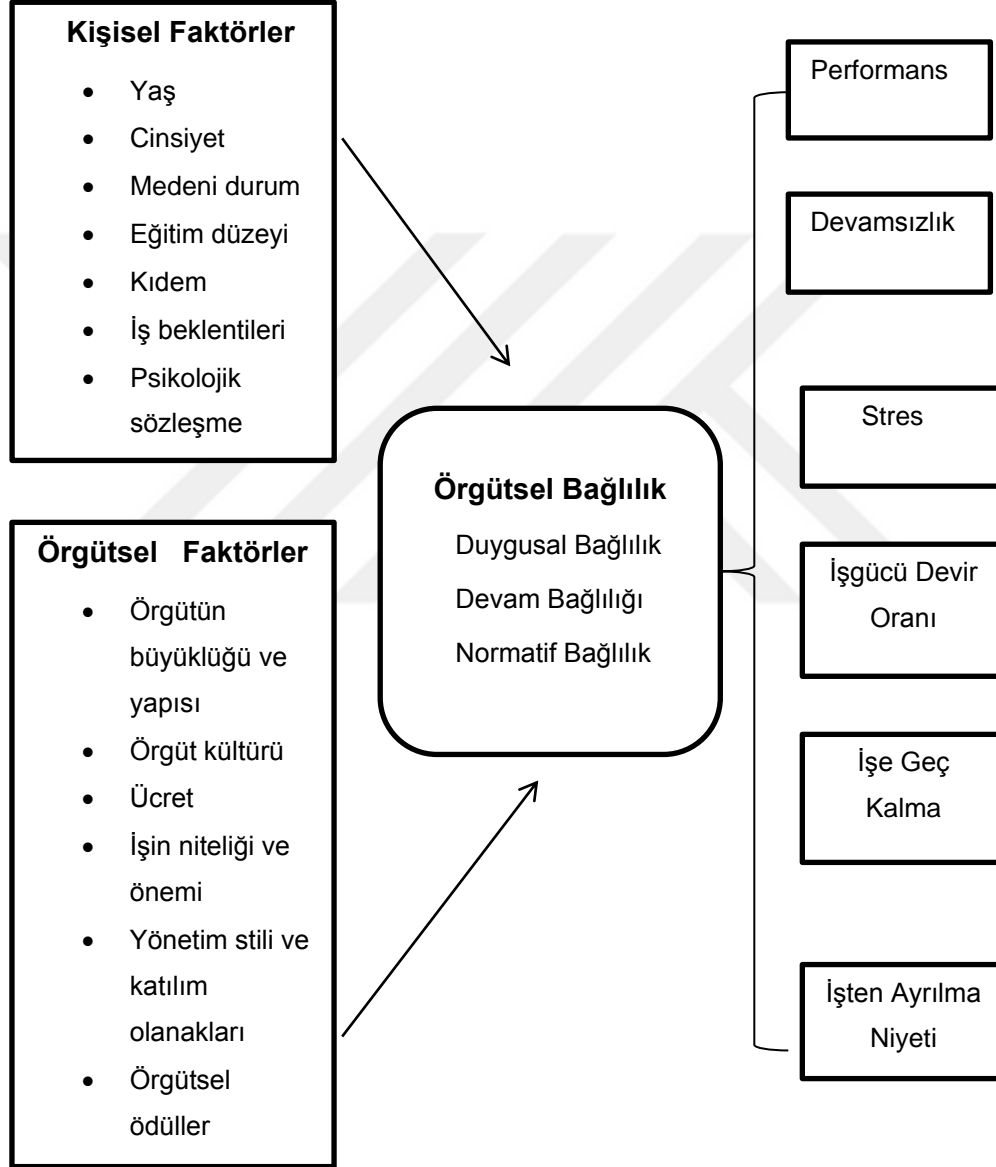
**Tablo 2.2. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları**

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	<ul style="list-style-type: none"><li>-Bireysel yaratıcılık, yenilik ve özgünlük</li><li>-Daha etkili insan kaynağı kullanımı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Daha yavaş kariyer gelişimi ve tanıtım</li><li>-Whistleblowig sonucu kişisel maliyetler</li><li>-Olası çıkarılma, ayrılma veya örgütsel hedefleri yenme çabası</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-İş devri, düşük performanslı çalışanlarının verdiği hasarın sınırlandırılması, değişim getirme, moral artışı</li><li>-Whistleblowing sonucu ortaya çıkan faydalı sonuçlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgüte karşı sadakatsizlik ve yasadışı faaliyetler, düşük iş kalitesi, rol modeline zarar verme, whistleblowing sonucu zarar görme, sınırlı örgütsel kontrol</li></ul>
İlımlı Bağlılık Düzeyi	<ul style="list-style-type: none"><li>Bağımlılık, güvenlik, etkililik, sadakat ve görev duyguları, bireysel yaratıcılık bireysel, kimliğin örgütten ayrı tutulması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Kariyer gelişimi ve tanıtım fırsatları sınırlı olabilir</li><li>-Bağlılık düzeyleri arasında uzlaşmanın zor olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Çalışanların görev süresinin uzaması, sınırlı ayrılma isteği ve iş devri, daha fazla iş tatmini</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Çalışanların rolleri dışındaki davranışları ve vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması,</li><li>-Çalışanlar örgüt taleplerini iş dışı taleplerle dengeleyebilir,</li><li>-Örgütsel etkinlikte muhtemel düşüş</li></ul>
Yüksek Bağlılık Düzeyi	<ul style="list-style-type: none"><li>-Çalışanların kariyer gelişimi ve beklentileri yükselebilir</li><li>-Davranışın örgüt tarafından ödüllendirilmesi</li><li>-Bireylerin işlerini tutkuyla yapabilmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Bireysel gelişim, yaratıcılık, yenilik ve hareketlilik fırsatının bastırılması</li><li>-Değişime karşı bürokratik direniş</li><li>-Sosyal ve aile ilişkilerinde stres ve gerginlik</li><li>-Çalışanlar arasında dayanışma olmaması</li><li>-Faal olmayan örgütler için sınırlı zaman ve enerji</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Güvenli ve istikrarlı iş gücü</li><li>-İşgörenler örgütün taleplerini kabul eder</li><li>-Görevlerde yüksek rekabet ve performans seviyeleri</li><li>-Örgütsel hedeflerin karşılanabilmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-İnsan kaynaklarının etkisiz kullanımı</li><li>-Örgütsel esneklik, yenilik ve uyumluluk eksikliği</li><li>-Geçmiş politika ve prosedürlere aşırı güven</li><li>-Aşırı duyarlı işgörenlerin öfke ve düşmanlığı</li><li>-Örgüt adına yasadışı / etik olmayan davranışlar sergileme</li></ul>

**Kaynak:** Randall, 1987, s.462

## 2.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın hem çalışanları hem de örgütü pek çok farklı yönden etkilediği görülmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler açısından ortaya çıkan sonuçlar, örgütler için oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları şekil 2.2' de gösterilmektedir.



**Şekil 2.2.** Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: Yüceler, 2009, s.450'den uyarlanmıştır.

Leong, Furnham ve Cooper (1996, s.1347), örgütsel bağlılık ve stres ilişkisinde farklı iki görüş olduğunu dile getirmiştir. Birinci görüşe göre, bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar diğer çalışanlara göre daha çok stres yaşarken, ikinci görüşe göre ise, bağlılık stresi önleyici bir işleve sahiptir. Bu görüşleri destekleyen çok sayıda çalışma vardır.

Mowday ve arkadaşları (1982), örgütsel bağlılığın yüksek olmasının, çalışmada aidiyet ve güven duygusu meydana getirerek, strese karşı bir koruma sağladığını, tamamen olmasa da büyük ölçüde stresin olumsuz etkilerini engellediğini belirtmiştir (Bakan, 2011, s.216).

Mathieu ve Zajac (1990, s.194), örgütsel bağlılık sonuçları ile ilgili yaptıkları çalışmada, bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütte ortaya çıkan problemlerden, çatışmalardan daha fazla etkilendiğini, diğerlerine oranla örgüte karşı daha hassas olduğunu ileri sürmüştür.

Meyer vd., (2002, s.37), stresin devam bağlılığıyla pozitif, duygusal bağlılıkla negatif bir ilişkisi olduğunu belirtmiştir.

Kısaca stres ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve etkilenme dereceleri ile ilgili görüş birliği yoktur.

Genel olarak sonuçlara bakıldığında yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlardan, üst düzey performans göstermesi beklenirken, devamsızlık, işe geç kalma gibi davranışlar sergilememesi, işten ayrılma eğiliminin daha düşük olması beklenebilir.

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlardan ise, düşük performans, devamsızlık, işe geç gelme, işten kaytarma, üretkenlik dışı davranışlar ve işten ayrılma eğiliminin yüksek olması beklenebilir.

Tüm bunların yanında, örgütte çalışanların ağırlıklı olarak düşük bağlılık düzeyine sahip olması sonucu, işlerinde uzmanlaşan nitelikli çalışanların örgütten ayrılmalarına dolayısıyla faaliyetlerde sıkıntı yaşanmasına neden olabilir. Ayrıca işgücü devir hızı yüksek olan örgütler, işgören adaylarının algılarını olumsuz yönde etkileyerek, örgüte güven duymamalarına neden olabilir. Bunun sonucu olarak da nitelikli işgücünü örgüte çekmek zorlaşabilir.

Örgütsel bağlılığın ortaya çıkardığı sonuçlar büyük ölçüde genellenebilir ancak bağlılık türüne ve düzeylerine, kişisel ve örgütsel faktörlere, sektöre, istihdam durumuna, ülkedeki ekonomik koşullara göre farklılık gösterebilir.

## 2.6. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Martin ve Nicholls (1987), bağlılığın önem kazanması ve örgütlerin bağlılığı önemseyerek hareket etmesine neden olan faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- Teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesi
- Bilişim/ iletişim devrimi
- Hizmet sektörünün büyüüp, gelişmesi
- Küresel rekabetin artması (Bakan, 2011, s.42).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt amaçlarını benimsemesinde, örgütle özdeşleşmesinde, örgüt üyeliğini sürdürmekte gönüllü olmasında, yönetim ve diğer faaliyetlerine katılım sağlamalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi olmalarında önemli bir rol oynar. Günümüzde çevre koşulları ve ihtiyaçların hızla değişmesi, rekabetin artması sonucu çalışanları elde tutmak zorlaşmaktadır. Örgütte uzmanlaşmış ve örgütün bir parçası olmuş çalışanların işten ayrılması başka bir deyişle işgücü devir hızının yüksek olması, işletmeye ek mali külfet getirmektedir. Kaybedilen nitelikli çalışanların yerlerini doldurabilmek örgüt için sorun teşkil etmektedir (Durna ve Eren, 2005, s.210-211).

Kısaca örgütsel bağlılık, çalışanların performanslarından, iş yerindeki davranışlarına kadar her yönüyle etkilediğinden, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi, rekabette üstün gelecek devamlılığını sağlayabilmesi için oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra bağlılık sadece örgüt için değil çalışanlar içinde önemlidir. Bağlılık duygusu çalışanların tatmin düzeylerini artırabilir, işlerini önemsemelerine ve kendilerini geliştirmeye daha istekli olmalarına neden olabilir.

## 2.7. Çalışanların Değerleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen faktörlerin ve etkileme düzeylerinin farklılık göstermesi, birey ve örgütün özelliklerinin yanında, çalışanların sahip oldukları değerlerin değişkenlik göstermesinden de kaynaklanabilir. Çalışanların örgüte bağlı olabilmesi, örgütün ve bireyin değer uyumu derecesine bağlıdır. Bireysel etik değerlere sahip olan çalışanlar, örgütün de bu çerçevede faaliyet göstermesini bekleyebilir.

Sims tarafından 1998 yılında yapılan bir çalışmaya göre, çalışanların etik beklentileri ile örgütteki etik uygulama ve yöneticilerin etik tutumu arasındaki fark arttıkça duygusal bağlılığın azaldığı tespit edilmiştir. Sims (1998, s.389) ayrıca örgütsel bağlılığın azalması, üretkenliği olumsuz yönde etkileyerek örgütlerin değerinin düşmesine neden olabileceğini ileri sürmüştür.

Singhapakdi vd. (1999), örgütün sahip olduğu etik değerlerin, çalışanların örgüte bağlılığını arttırabileceğini belirtmişlerdir. Buna benzer şekilde Hunt vd.(1989), çalışan bireylerin etik değerleri benimseyen örgütlere karşı daha güçlü bir bağlılık duyabileceğini söylemişlerdir (Valentine, Godkin ve Lucero, 2002, s.352).

Dürüstlüğe, adalete, eşitliğe inanan bir çalışan bu değerlere sahip olan bir örgüte bağlılık duyabilir. Aksi şekilde hareket eden örgüte karşı bağlılık duyması ise oldukça zor olabilir. Örneğin, adalet duygusu yüksek bir birey çalıştığı örgütte haksızlığa uğradığında, iş paylaşımında, ücret dağıtımında adil olmayan uygulamalarla karşılaştığında örgüte olan bağlılığı ortadan kalkabilir. Bunun dışında çalışma hayatında kariyerine önem veren, yükselmek isteyen çalışanlara örgüt bu imkanı sağlamazsa veya terfi kararlarında hakkaniyet ilkesi göz ardı edilip, ayrımcılık yapılırsa çalışan örgütün bir üyesi olarak kalmak istemeyebilir.

Ayrıca bağlılık düzeylerinin olası sonuçlarına göre, çalışanların etik değerlerinin örgütsel bağlılığı etkilediği gibi, çalışanların etik değerleri ve bağlılık düzeyleri de çalışanların whistleblowing davranışı üzerinde de etkili olabilmektedir. Örneğin, alışanlar örgüte duydukları bağlılığın bir sonucu olarak, örgütte kalma durumunu riske atmak istemeyebilir, bu nedenle sessiz kalmak isteyebilirler veya örgütteki yanlış uygulamalara son vererek örgütün güçlenmesine yardımcı olmak amacıyla bilgi sızdırabilirler. Bu nedenle whistleblowing konusu hem etik hem de bağlılıkla önemli bir etkileşim içinde olduğundan whistleblowing ile ilgili araştırmalarda göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: WHISTLEBLOWING (BİLGİ SIZDIRMA)

Değişen dünyada meydana gelen teknolojik gelişmeler ve sosyal etkileşim bireylerin beklentilerini büyük ölçüde etkilemektedir. İşletmeler bireylerin bu beklentilerini karşılayabilmek için rakipleriyle kıyasıya bir rekabet içindedir. Gerek bu rekabette öne geçebilmek, gerek kendi kişisel çıkarları için daha fazlasına sahip olma isteği olan yöneticiler, zaman zaman etik dışı uygulamalara başvurabilmektedir. Bu uygulamalar bazen yolsuzluk, bazen de genel sağlık ve güvenliği tehlikeye atabilecek durumların meydana gelmesine neden olmaktadır. Buna tanık olan, etik değerlere önem veren çalışanlar ise örgütün ve/veya diğer bireylerin zarar görmesini önlemek amacıyla, yapılan yanlış uygulamaları etik kurallar çerçevesinde açıklayarak engellenmeye çalışabilir. Whistleblowing olarak adlandırılan bu eylemin, hem etik değerlerden hem de örgüte duyulan bağlılıktan etkilendiği düşünülmektedir. Whistleblowing konusu Enron ve WorldCom gibi büyük çaplı yolsuzluklardan sonra daha sık gündeme gelmeye başlamış ve akademik çalışmalara konu olmuştur. Çalışmaların büyük bir kısmında whistleblowing, etik değerler ve örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilerek incelenmiştir. Bu bölümde de benzer şekilde whistleblowing kavramı ele alınarak, whistleblowing türleri, whistleblowing'i etkileyen faktörler ve ortaya çıkan sonuçlar etik ve bağlılığın etkisi de göz önünde bulundurularak açıklanmaya çalışılacaktır.

### 3.1. Whistleblowing'in Tanımı ve Kapsamı

Whistleblowing terim olarak İngiltere'de görev yapan polis memurlarının, halkı ve diğer polisleri uyarma amaçlı ısıklık çalmalarından türetilmiştir. Bilinen anlamı ise ilk olarak 1963 yılında ABD' de kullanılmıştır. Daha sonrasında ise, OECD (2000), Avustralya (EARC), Kanada (Ontario, 1986) ve ABD (Leahy,1978) tarafından resmi raporlarda ele alınmıştır (Hersh, 2002, s.243).

Ülkemizde yapılan araştırmalarda whistleblowing teriminin Türkçe karşılığı olarak, bilgi ifşası, bilgi uçurma, bilgi sızdırma, sorun bildirme gibi kavramlar kullanılmaktadır. Yabancı kaynaklarda whistleblowing'in konusunu oluşturan faaliyet, davranış ya da tutumlara, yanlış davranış anlamına gelen "wrongdoing" ifadesi de kullanılmaktadır (Çetin ve Yılmaz, 2015, s.18-20)

Literatürde whistleblowing araştırmacılar tarafından pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır.

Near ve Miceli (1985, s.4) whistleblowing'i, işverenlerin kontrolü altında örgütte var olan/var olmuş kanuna aykırı veya ahlak dışı uygulamaların yetkili kişilere ya da organizasyonlara açıklaması olarak tanımlamıştır. Near ve Miceli (1985, s.2) Whistleblowing eylemini bir süreç olarak görmüş ve en az dört unsurdan oluşması gerektiğini belirtmiştir. Bu unsurlar:

- Whistleblower (ihbarcı-bilgi sızdırma eylemini gerçekleştiren kişi)
- Bilgi sızdırma eylemi veya şikayet
- Şikayet (ifşa) edilen taraf
- Şikayetin yapıldığı kuruluş.

Jubb (1999, s. 82), örgütle ilgili verilere, bilgilere erişim sağlayabilen kişiler tarafından, kamusal kayıtlara giren, gerçekte olan, olmasından şüphelenilen veya gerçekleşmesi beklenen, kanuna aykırı veya yanlış olan eylemlerin ifşa edilmesi olarak tanımladığı whistleblowing kavramını, aynı zamanda haksızlığa karşı muhalif bir eylem olarak nitelendirir.

Ayrıca Jubb, whistleblowing eyleminin çok riskli olduğunu, ahlaki açıdan cesaret gerektirdiğini belirtmiştir. Bu açıdan, bireyin neden böyle bir işe kalkıştığının nedenlerinin sorgulanmasının önemini vurgulayarak, suç ortağı olmayı engellemek ve kişinin kendini korumak için yaptığı durumlarda bilgi sızdırma eyleminin bencil bir davranış olarak görebileceğini ileri sürmüştür.

Dozier ve Miceli (1985, s. 823) ise whistleblowing eyleminin diğer kişilere fayda sağlamayı amaçlayan toplum yanlısı bir davranış olduğunu, bünyesinde hem bencil hem de bencil olmayan öğeleri barındırdığını ifade etmiştir.

Whistleblowing çoğunlukla farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu konudaki iyi bir tanım sekiz unsurdan oluşmalıdır (Boatright, 2000; Jubb,1999 akt. Chiu, 2003, s.65) :

- Aktör; örgütte daha önce çalışmış ya da çalışmakta olan birey,
- Hedef; etik olmayan, gayri ahlaki davranışlarda bulunan üye veya yönetici,
- Bilgi sızdırmanın alıcısı; bilgi sızdırılan kişi veya kurum,
- Konu; bilgi sızdırmaya neden olan etik dışı, kanun dışı ya da yanlış eylemler,
- Bilgi; var olan ya da olduğu öne sürülen söz konusu davranışla ilgili kanıtlar, belgeler,
- Gündü; bireyin davranışı gerçekleştirmesine neden olan itici unsur
- Hareket; bilgi sızdırma eyleminin gerçekleşmesi,
- Sonuç; bilgi sızdırma sonunda, kamu yararının tesis edilmesi, yanlış olan, etik olmayan davranışın engellenmesi.



Whistleblowing, etik dışı olayların, faaliyetlerin, davranışların engellenmesi için işletme içindeki kişilere, yeterli gelmezse işletme dışına duyurulmasıdır (Sayğan ve Bedük, 2013, s.3).

Nam ve Lemak (2007, s.34) whistleblowing eylemini bir astın üstünden gelen emri uygulamamasına benzetmiştir. Bunun nedeni ise ast var olan yanlışlığı bildirmeme emrini almasına rağmen bu emri sorgulayarak, söz konusu emrin kanuna ya da etiğe aykırı olduğuna karar verir ve bilgi sızdırır.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak geniş anlamda whistleblowing için, kişilerin üyesi olduğu örgütlerde şahit oldukları illegal, etik anlayışa veya ahlaka uygun olmayan uygulama ve davranışları, kişisel anlamda sorumluluk hissederek önleyebileceğini düşündüğü kişi ve/veya kurumlara bildirmesi diyebiliriz. Daha öz bir ifadeyle, örgütte meydana gelen etik dışı durumları, çalışanların kendi iradeleri doğrultusunda ortaya çıkarmasıdır.

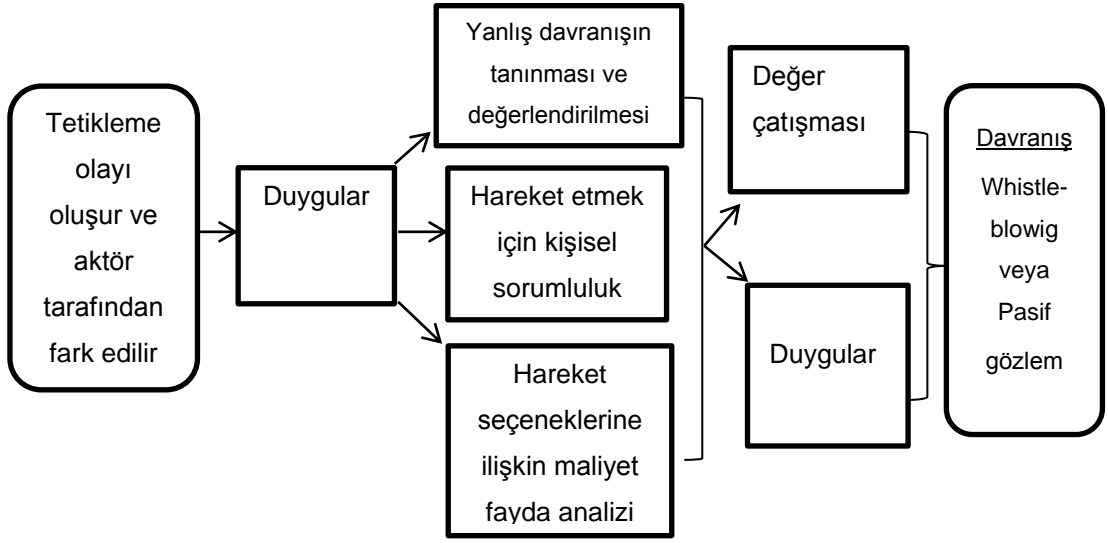
### **3.2. Whistleblowing Özellikleri**

Araştırmacılar whistleblowing eyleminin gerek karar verme aşamasında, gerekse de gerçekleştirme aşamasında olsun, tüm süreçlerinde belirli noktalara dikkat edilmesi gerektiğini savunmaktadırlar.

Whistleblowing eylemini gerçekleştiren whistleblower'ın bir süre söz konusu örgütün üyesi olması gerektiği teorisyenlerin ortak görüşüdür (Jubb, 1999, s.87).

Whistleblowing için eylemin niteliği büyük önem taşımaktadır. Bilgi sızdırılacak eylem veya davranışın; kanunlara aykırı olması veya genel olarak ahlaka, etik kurallara uygun olmaması ya da en azından whistleblower tarafından bu yönde algılanması gerekir. Kısaca meşru olarak kabul edilemeyecek bir durum söz konusu olmalıdır. Genel sağlığı ve güvenliği tehlikeye atabilecek faaliyetler, taciz, şiddet, vergi kaçırma gibi finansal usulsüzlükler örnek gösterilebilir (Aktan, 2006, s.2).

Whistleblowing karar süreci şekil 3.1 ' de gösterilmektedir.



**Şekil 3.1.** Whistleblowing Karar Süreci

Kaynak: Henik, 2008, s.15

Whistleblowing eylemine teşebbüs edilmesi için dört koşul bir arada bulunmalıdır (Harris, Pritchard, and Rabins, 2000, akt. Fledderman, 2012. s.109):

1. Gereklilik: Whistleblowing'e konu olacak eylemin açık ve gerçekten önemli bir zarara neden olması gerekmektedir. Tekrarlanmayan ufak ya da önemsiz konularda bu tarz bir girişimde bulunulmamalıdır. Ancak söz konusu eylem tekrarlanıyor ve ortaya çıkan zararın telafisi için herhangi bir girişimde bulunulmuyorsa bilgi sızdırılabilir.
2. Yakınlık: Whistleblower'ın etik ya da kanuna aykırı eylem hakkında bilgi verebilmesi, raporlama yapabilmesi ve eylemin gerçekliği ve niteliği hakkında karar verebilmesi için açık bir konumda olması gerekir. Başka bir deyişle eyleme bizzat şahit olması gerekir. Söylentiler ve üçüncü kişilerden duyum alması bilgi sızdırma için yeterli değildir.
3. Yetenek/ İmkan: Whistleblower'ın bildirdiği eylemin engellenmesi için makul bir başarı şansının olması gerekir. Sonuç alınamayacağı ya da yetersiz olanaklara sahip olduğu düşünülüyorsa, bilgi sızdırmayı gerçekleştirmemesi gerekir. Çünkü bu eylem sonucunda whistleblower kariyerini tehlikeye atabilir, maddi anlamda sıkıntıya düşebilir.
4. Son Çare: Whistleblowing eylemini gerçekleştirebilecek daha yetenekli, başarı şansı yüksek kişiler yoksa ya da zararlı eylemi önlemek için tüm yollara başvurulup sonuç alınamadığında son çare olarak bilgi sızdırma tercih edilmelidir.

Bu unsurlara benzer noktalara başka araştırmacılar da değinmiştir. De George (2006, akt. Lindblom, 2007, s.426) , whistleblower'ın tarafsız bir gözlemci olması gerektiğini, ortaya çıkan zararları veya tehlikeli bir durum olduğuna dair iddialarını destekleyebilecek, belgenmiş kanıtlar olması gerektiğini söylemiştir.

Ele alınan tüm bu unsurlar için, whistleblowing eyleminin etik kaygılarla icra edilmesinin şartları olarak kabul edebiliriz. Çünkü önemsiz konularla gereksiz yere örgütü yıpratmak, doğruluğundan şüphe duyulan olaylar sonucu yönetici veya çalışanlarla ilgili iftira niteliği taşıyabilecek söylemlerde bulunmak, etik ilkelere ters düşebilmektedir. Bu doğrultuda yorumladığımızda, etik dışı olarak algılanan ve doğruluğundan emin olunmayan her olayda whistleblowing'e başvurulmamalı, seçici olunmalıdır diyebiliriz.

### **3.3. Whistleblowing'i İspyonculuktan Ayıran Yönler**

Whistleblowing tanımından ve özelliklerinden anlaşılacağı üzere ahlaki bir davranıştır ancak hem örgüt yöneticileri hem de çalışanlar tarafından olumsuz bir davranış olarak algılanmaktadır. Buna bağlı olarak da whistleblowing'i ispiyonculuk ya da gammazlama olarak ifade etmektedirler (Aktan, 2006, s.3).

Türk Dil Kurumu'na göre ispiyoncu; Birinin sırlarını, davranışlarını, düşüncelerini gözleyip başkalarına bildirerek çıkar sağlayan kimsedir<sup>4</sup>.

Bu tanıma bakıldığında, ispiyonlama eylemi whistleblowing' ten farklı olarak toplumsal bir yarar için değil, kişisel çıkar gözeterek yapıldığını görebiliriz.

Whistleblower eylemi gerçekleştirirken;

- İyi niyetli ve mantıklı olmalı,
- Hedefteki kişi veya kuruma karşı düşmanlık hissiyle hareket etmemeli,
- Kişisel çıkarları doğrultusunda kazanç elde etme amacıyla hareket etmemeli,
- Söz konusu eylemden kendini sıyırmak için böyle bir tercihte bulunmamalı,
- Diğer insanların zarar görmesine engel olmak için, başka bir ifadeyle vicdani ve etik değerlere uygun bir şekilde ifşa etmelidir (Yılmaz, 2009, akt. Çiğdem, 2013, s.98).

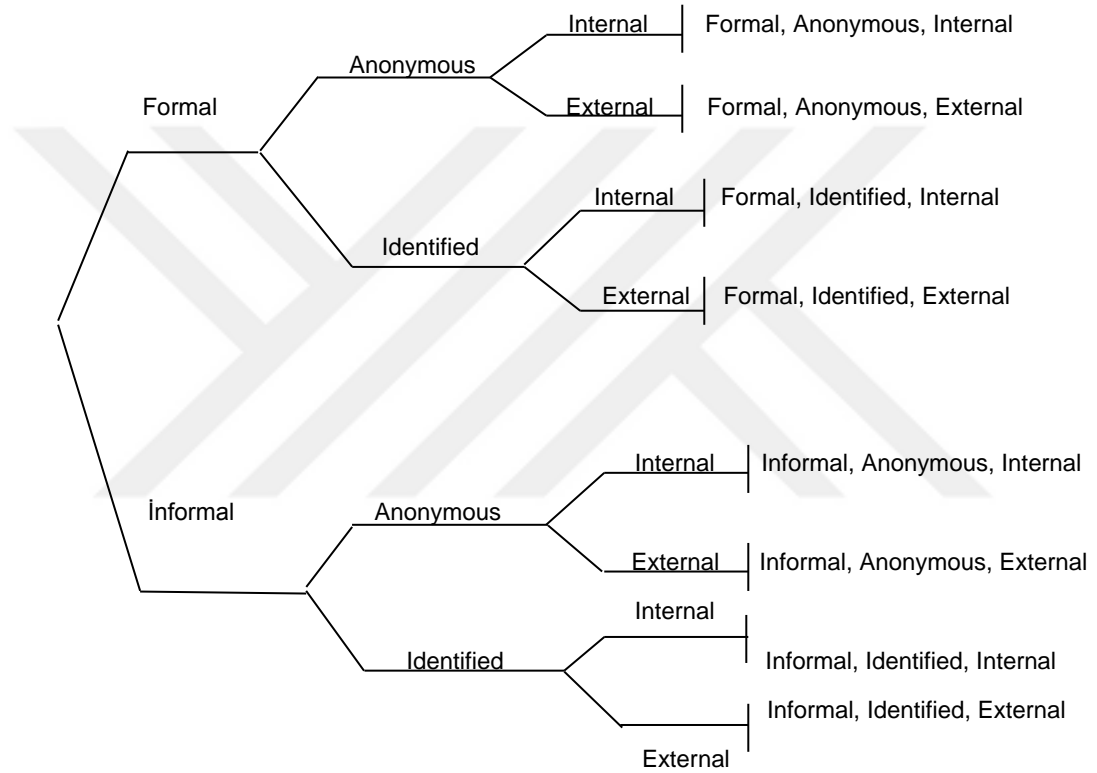
Bu tür noktalara dikkat edildiği takdirde whistleblower'ı ispiyoncu olarak nitelendirmek haksızlık olarak görülebilir.

<sup>4</sup>[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58e3bca5a94365.86062507](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58e3bca5a94365.86062507) (Erişim Tarihi: 28.03.2017).

### 3.4. Whistleblowing Türleri

Whistleblowing ile ilgili çalışma yapan Near ve Miceli (1985), Dozier ve Miceli (1985), Graham (1986) gibi araştırmacılar çalışanın whistleblowing eylemini gerçekleştirirken içe veya dışa olmak üzere iki türlü yola başvurabileceği konusunda ortak bir kanaate varmışlardır (Toker Gökçe, 2014, s.265).

Bunun yanı sıra Park ve vd. (2008) whistleblowing türlerini yapılaş şeklini de ele alarak bir tipoloji oluşturmuşlardır.



**Şekil 3.2.** Whistleblowing Tipolojisi

**Kaynak:** Park vd. 2008, s.18

Formal ve informal (Resmi ve gayri resmi): Bu sınıflandırma söz konusu etik dışı davranış bildirmek için, örgütte bir prosedür veya iletişim kanalının olup olmadığı ile ilgilidir. Whistleblower örgütte var olan prosedüre uyararak eylemi gerçekleştirirse resmi yollardan, eylemi bu tarz bir yolu izlemeden kişisel olarak çeşitli söylemlerde bulunursa gayri resmi yollardan gerçekleştirmiş olur (Park ve vd. 2008, s.3).

Identified ve Anonymous (İsimli ve isimsiz): Whistleblower eylemini gerçekleştiren kimliğini ifşa edebilir veya gizli tutabilir. (Park vd. 2008, s.3).

Internal ve External (içsel ve dışsal): Whistleblower'ın bildirimde bulunduğu kişi, örgütün içinde ya da dışında olabilir.

Bu üç boyut whistleblowing davranışında bulunacaklar için sekiz farklı türde yol gösterir (Park vd., 2008, s.4).

Bu çalışmada içsel ve dışsal whistleblowing türleri ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

### 3.4.1. İçsel whistleblowing

İçsel whistleblowing, Whistleblower'ın, whistleblowing eylemine konu olan eylemin, örgüt içindeki herhangi bir başka bir çalışana veya eylemi engelleyebileceğini düşündüğü örgüt üyesine bildirmesi durumudur (Park vd., 2008, s.4).

Whistleblower yasadışı ya da çok zararlı eylemlerin dışında kalan daha az ciddi olarak gördüğü ekonomik veya psikolojik zararların söz konusu olduğu durumlarda (fonların kötüye kullanılması kişisel hakların ihlali, çeşitli personel sorunları vb.) büyük ihtimalle içsel whistleblowing'i tercih edecektir (Dworkin ve Baucus, 1998, s.1285).

İçsel whistleblowing her açıdan avantajlı gözükmemektedir:

- İşverene, baskıya uğramadan, olay yayılmadan düzeltme şansı verir
- Whistleblower'ın, dışsal whistleblower'a göre misillemeye uğrama riski daha az olur.
- Hukuki anlamda üst yöneticilere yapılan bildirimler, görev ve ahlak kurallarına aykırı olarak değerlendirilemez.
- Kamu kurumları tarafından soruşturma veya harcamaya ihtiyaç duyulmaksızın yanlış uygulamaların hızla düzeltilmesine olanak sağlar. Ancak içsel whistleblowing bu uygulamaların sümen altı edilmesini de kolaylaştırabilir. Bu yüzden kamu yararı söz konusu olduğunda bu yöntemin doğruluğu tartışmalıdır (Fasterling ve Lewis, 2014, 72-73).

Bazı araştırmacılar (Westin, 1981,Becker, 1983) yapılan çalışmalarda, whistleblower'ların sadakat duygusuyla hareket ederek genellikle içsel whistleblowing tercihlerinde bulunduğunu ancak bunun sonucunda tepki ve cezalandırmayla karşılaştıklarında dışsal whistleblowing'e yöneldiğini belirtmişlerdir (Near ve Miceli, 1985, s.10).

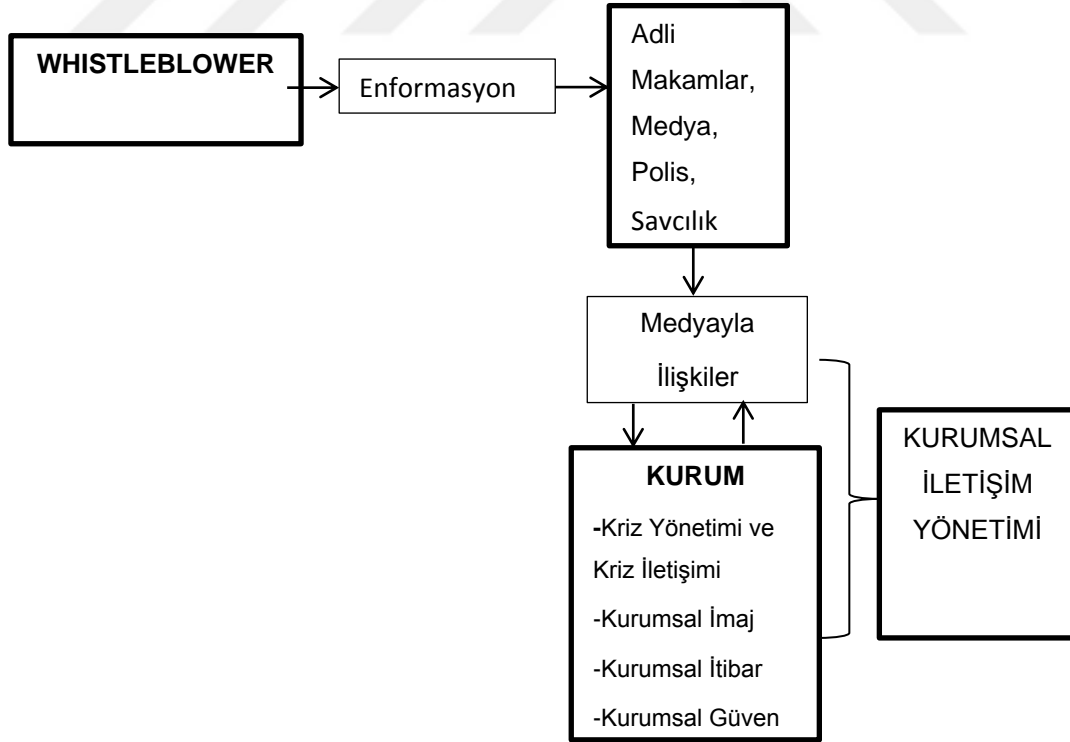
### 3.4.2. Dışsal whistleblowing

Whistleblower kurum içine bildirilecek yanlış davranışın önlenemeyeceğine inanarak, bildirimini medya ve düzenleyici kurumlar gibi dış kaynaklara yapmayı tercih edebilir ( Finn ve Lampe, 1992, s.139).

Başka bir ifadeyle dışsal whistleblowing, etik ya da kanuna aykırı davranışları düzeltebileceğine inanılan dış kurumlara bildirmektir (Park vd., 2008, s.4).

Whistleblower'lar mali ihlal ve ayrımcılık gibi daha az zararlı durumlardan ziyade güvenlik ve sağlık gibi ciddi öneme sahip konularda dışsal whistleblowing tercihinde bulunma eğilimi artar. Örgütün yetersiz kalacağı, örtbas edebileceği veya misilleme yapabileceği algısı whistleblower'ı dışsal kaynaklara yönlendirir. Buna ek olarak, whistleblowing konusu ne kadar ciddi ve zarar boyutu büyükse dışa yönelme o kadar artar (Dworkin ve Baucus, 1998, s.1285).

Şekil 3.3.'de dışsal whistleblowing süreci gösterilmektedir.



**Şekil 3.3.** Dışsal Whistleblowing Süreci

**Kaynak:** Yılmaz (2009)' dan aktaran Çetin ve Yılmaz,2015,s.24

Dışsal whistleblowing örgüt tarafından iyi yönetilemediğinde, örgüt bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenir. Kurumsal açıdan kriz yönetimi ve iletişim gerektiği gibi gerçekleştirilmezse kuruma duyulan güven azalır, kurumun imajı ve itibarı zarar görür (Çetin ve Yılmaz, 2015, s.23).

Dworkin ve Baucus (1998, s.1286)'a göre, bireylerin eğitim veya beceri düzeyleri whistleblowing türünü seçerken etkili olabilir. Aynı zamanda whistleblower'ın elinde bulunan kanıt derecesi de öneme sahiptir. Örneğin, whistleblower haksız bir şekilde hak ettiğinden daha düşük eğitim ve beceri gerektiren bir işte çalıştırılsa ve burum sağlık veya güvenlik gibi potansiyel zararlar taşıyorsa dış kaynaklara yönelerek ihtiyacı olan kanıtları elde edebilir. Ayrıca örgütte bir yolsuzluk söz konusu ise dışsal tercihlerde bulunan whistleblower içsel whistleblower'a göre daha fazla misillemeye maruz kalabilir.

Dışsal whistleblowing türünün örgüte verebileceği en önemli zarar, örgütün kurumsal itibarının ve imajının zedelenmesidir (Aktan, 2006, s.10).

Near ve Miceli (1985) ve King (1999), yanlış davranışların içe veya dışarıya bildirilme sürecinin büyük ölçüde aynı olduğu ileri sürmektedir. İki türün ortaya çıkardığı etki farklı olsa da her iki durumda örgütün otorite yapısına doğrudan bir meydan okumadır ve ikisinin de meşru olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Brennan ve Kelly, 2007, s. 65).

İçsel ve dışsal whistleblowing türünün ortak yönleri (King, 1999, s.316):

- İki türde de whistleblower'ın yönetici veya çalışanların etik veya yasa dışı eylemlerini gözlemlemesi ile başlar,
- Yanlış davranışların engellenmesi için sözlü iletişim kullanılmaktadır,
- İki türde de whistleblower nefret veya misillemeye maruz kalabilir.

Etik açıdan ele alındığında bazı araştırmacılar dışsal whistleblowing'e daha hassas yaklaşıyorlar diyebiliriz.

DeGeorge (2004), dışsal whistleblowing davranışının etik olarak gerçekleşmesi için bazı şartların yerine getirilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Aktan, 2006, s.7):

1. Whistleblowing' e neden olan konunun yasa dışı ve/veya etik dışı davranışın tüm topluma maliyeti çok ciddi ve çok yüksek boyutlarda ise,
2. Whistleblower'lar bu konudaki endişelerini örgütün üst yönetimine bildirmiş iseler,
3. Whistleblower üst düzey yöneticilerine konuyu bildirmelerine rağmen gereken ilgiyi görmemişler ve başka bir çareleri kalmamışsa,

4. Whistleblower, sahip olduğu ikna edici kanıtları, belgeleri mantıklı ve tarafsız olduğuna inandığı bir yetkili ile paylaşarak, söz konusu yanlış davranış hakkında bilgi vermiş ise,
5. Whistleblower, örgüt dışında bildirimde bulunduğu takdirde yanlış davranış ve uygulamaların önlenebileceğine inanıyor ise meşru olarak kabul edilebilir.

### 3.5. Whistleblowing'i Etkileyen Faktörler

Whistleblowing eyleminin gerçekleşmesi niteliği itibariyle birçok faktörden etkilenmektedir. Literatürde whistleblowing'i etkileyen faktörler çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada iki ayrı sınıflandırama ele alınacaktır. İlk olarak Hassink, Vries ve Bolle (2007)' nin daha sonra ise Vadera, Aguilera ve Caza (2009)' nin sınıflandırmasına yer verilecektir.

Hassink, Vries ve Bolle (2007, s.29-30) whistleblowing'i etkileyen faktörleri beşe ayırmıştır. Bu faktörlere Tablo 3.1.' de yer verilmiştir.

**Tablo 3.1. Whistleblowing'i Etkileyen Faktörler**

FAKTÖRLER	KAPSAM
1-) Psikolojik faktörler	Bu faktör whistleblower'ın örgüte duyduğu sadakat ve bağlılık ile ilgilidir.
2-) Kültürel ve Etik Faktörler	Bireylerin sahip oldukları kültürel ve etik değerlerin değişken olması whistleblowing ile ilgili bakış açılarında farklılık meydana getirebilir.
3-) Yapısal Faktörler	Whistleblowing ile ilgili politika ve düzenlemelerin oynadıkları roller
4-) Misilleme (İntikam/Ö)	Whistleblower eylemi gerçekleştirdiğinde karşılaşacağı tepkinin düzeyi
5-) Yanlış Uygulama Türü	Whistleblowing'e konu olan eylemin niteliği ve önem düzeyi

**Kaynak:** Hassink, Vries ve Bollen (2007, s.29-30) 'den uyarlanmıştır.



Vadera, Aguilera ve Caza, 2009 yılında yaptıkları çalışmada whistleblowing'i etkileyen faktörleri Bireysel faktörler ve durumsal faktörler iki ayrı kategoride sınıflandırmışlardır. Ayrıca bu faktörleri mevcut araştırma bulgularını göz önünde bulundurarak, ücret düzeyi ve performans gibi faktörlerin tutarlı sonuçlar verdiğini ancak yaş, cinsiyet ve kişisel ahlak gibi faktörlerin tutarsız sonuçlar verdiğini tespit etmiştir.

**Tablo 3.2. Whistleblowing'i Etkileyen Bireysel ve Durumsal Faktörler**

BİREYSEL FAKTÖRLER		DURUMSAL FAKTÖRLER	
Tutarlı Faktörler	Tutarsız Faktörler	İş/Örgüt Yapısı	Yanlış Davranış Özellikleri
-İş performansı -Örgütteki pozisyon -Ücret düzeyi -Eğitim seviyesi -Whistleblowing değerleri	-Cinsiyet -Yaş -Görev süresi -Bağlılık • İş tatmini • Ücret memnuniyeti • Mesleki bağlılık • Örgütsel bağlılık -Kişisel Ahlak	-Algılanan Destek -Örgütsel Adalet -Örgüt İklim / Kültür -Örgütsel Performans -Örgütsel Kaynaklar -Özel ve Kamu Kuruluşları	-Yanlış davranışın türü  -Yanlış davranışın önemi/ciddiyeti

**Kaynak:** Vadera, Aguilera ve Caza, 2009, s.555

Her iki sınıflandırmada ele alınan faktörler incelendiğinde, bireylerin hem etik değerleri ve bağlılık düzeylerinin, hem de demografik özelliklerinin etkisi olduğunu, bunun yanında çalıştığı örgütün yapısının da ayrı bir öneme sahip olduğunu görebiliriz.

### 3.5.1. Bireysel etik değerler ve whistleblowing

Bireylerin özellikleri whistleblower'ın kararını etkilemektedir. Bireylerin yanlış davranışın farkına varması ve bunu engelleyebilmek için girişimde bulunması gerektiğini belirleyen en önemli unsurlardan biri ahlaki gelişim seviyesidir. (Near ve Miceli, 1985, s.8).

Near ve Miceli 'nin bu görüşünü doğrulayan çok sayıda araştırma mevcuttur.

Weaver ve Trevino (1990) 'da finans alanında hizmet veren büyük bir kurumda etik değerler ile ilgili yaptıkları çalışmada, çalışanların etik değerleri ve uyumunun

whistleblowing davranışı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Vadera, Aguilera ve Caza, 2009, s.566).

Finn ve Lampe 1992 yılında yaptıkları çalışmada, whistleblowing kararını etik değerlerin etkilediğini ileri sürmüştür. Başka bir deyişle etik ve whistleblowing davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından bahsetmiştir.

Benzer şekilde Nam ve Lemak (2007) Chester Barnard'ın, örgütlerde ahlaki çatışmanın önlenmesi ile ilgili teorisini whistleblowing açısından incelemiştir. Sonuç olarak bireylerin etik değerlerinin whistleblowing ile ilişkili olduğunu dile getirmiştir.

Arnold ve Ponemon (1991), 106 iç denetçi üzerinde yaptığı araştırmada ahlaki düşünme düzeyi düşük denetçilerin, düşük düzeylerde whistleblowing eğilimi olduğunu belirlemiştir.

Whistleblower'lar harekete geçmelerini etik nedenlere dayandırmaları ve bu durumu bir prensip meselesi olarak görmelerinden dolayı, etik direnişler olarak adlandırılmaktadır (Mbatha, 2005' den aktaran Bayrakçı ve Kayalar, 2016a, s.126).

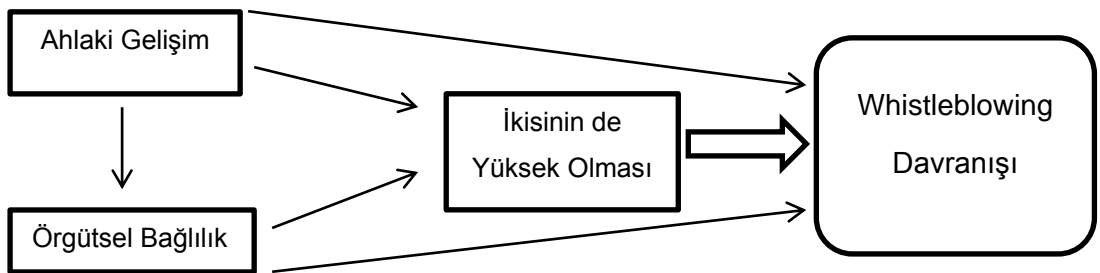
Yapılan araştırmalara genel olarak bakıldığında, çalışanların sahip olduğu etik değerlerin, karşılaştıkları etik dışı olaylar karşısında sessiz kalmasını engelleyerek, whistleblowing için bir nevi itici bir güç olduğunu söyleyebiliriz.

### 3.5.2. Örgütsel bağlılık ve whistleblowing

Literatürde örgütsel bağlılık ve whistleblowing ilişkisi ile çok farklı görüşler vardır.

Bireylerin etik değerleri, ahlaki düzeyleri whistleblowing için önemli bir faktör olmasına rağmen örgütsel bağlılığın bu konudaki önemi hafife alınmamalıdır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ne kadar güçlü olursa, whistleblowing davranışı o kadar az olur ( Nam ve Lemak, 2007, s.39).

Street 1995 yılında yaptığı çalışmada hem etik hem de örgütsel bağlılığı whistleblowing ile ilişkilendirmiştir. Bu ilişki şekil 3.4. ' te gösterilmektedir.



**Şekil 3.4.** Ahlaki Gelişim, Örgüt Bağlılık, Whistleblowing

Kaynak: Street, 1995, s.106

Westin (1981) yaptığı çalışmada, içsel whistleblowing'i tercih eden çalışanların, kendilerini sadık bir çalışan olarak gördüklerini, bundan dolayı eyleme konu olan davranışın örgüte zarar vermesini önlemek amacıyla en üst yöneticilere bildirdiklerini ifade etmiştir (Sims ve Keenan, 1998, s.413).

Bağlılık ve whistleblowing 'in birbiriyle çeliştiğine inanan araştırmacılar olmasına karşın Corvino (2002), Larmer (1992), Vandekerckhove ve Commers (2004) gibi araştırmacılar, çalışanların sadakati doğru olarak anlaşıldığında, ortada ahlaki bir sorunun olmadığı ve whistleblower olunmasının sadakate zarar vermeyeceği görüşünü savunmaktadır (Varelius, 2009, s.264).

Andrade (2015, s.322), whistleblowing 'in sadakate çelişkili görünmesine rağmen bunun doğru olmadığını, çalışanların örgüte duyduğu bağlılık nedeniyle, örgüt tarafından gerçekleştirilen yanlış uygulamaları göz ardı etmemeleri gerektiğini ve topluma sadakat duyarak potansiyel risklere karşı uyarıda bulunmaları gerektiğini savunmaktadır.

Whistleblowing, örgütteki yanlış davranışları düzeltme amacıyla yapıldığı takdirde bağlılık ile çelişmez. Ayrıca bu tarz bir davranış whistleblowing 'in kurumsallaşmasına da neden olur (Vandekerckhove ve Commers, 2004, s.231).

Whistleblowing konusunu hukuki açıdan inceleyen Aydın (2003, s.84), kamu yararı söz konusu olduğunda whistleblowing eyleminin, çalışanın sadakat borcunu ihlal etmediğini belirtmiştir.

Çalışanlar örgütte karşılaştığı memnuniyetsizlere karşı üç tutum sergileyebilir. Bunlar: Örgütten ayrılmak, whistleblowing ve sessiz kalmaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütten ayrılmak yerine örgütte kalmayı tercih ederler. Bundan dolayı whistleblowing eğilimleri daha yüksektir (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005, s.280).

Graham (1993, s.683)'a göre whistleblower'lar, iyi bir performansa sahip olan ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlardır (Bayrakçı ve Kayalar, 2016b, s.21).

Randall (1987, s.461) örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmasında, çalışanların bağlılık düzeylerinin düşük olmasının whistleblowing'e neden olabileceğini ileri sürmüştür.

Somers ve Casal (1994) bağlılık ve whistleblowing ilişkisi ile ilgili yaptığı çalışmada, 613 yönetici muhasebeciden veri topladılar. Analiz sonucunda bağlılık ve whistleblowing arasındaki ilişkinin ters U şeklinde olduğu dolayısıyla orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, whistleblower olma eğiliminin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir (Vadera, Aguilera ve Caza, 2009, s.559).

### 3.5.3. Çalışanların demografik özellikleri ve whistleblowing

Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem durumu gibi unsurlar whistleblowing davranışını etkileyebilir.

Miceli ve Near (1988), kadınların erkeklere oranla whistleblower olma olasılığının daha düşük olduğunu tespit etmiştir ( Brennan ve Kelly, 2007, s.68).

Sims ve Keenan (1998, s. 413), yaşlı yöneticiler gençlere oranla daha yüksek bağlılığa sahip ve whistleblowing eğilimleri daha düşüktür. Bu görüş Near ve Miceli (1985, s.9) tarafından da desteklenmiştir. Near ve Miceli 'ye göre yaşlı çalışanların örgüte yaptığı yatırımlar genç çalışanlara göre daha fazladır ve bu yatırımlarını kaybetmek istemezler. Bu nedenle genç çalışanlar whistleblowing'e daha yatkınlardır.

Yapılan çalışmalarda whistleblower'ların çoğunlukla kıdemli ve erkek çalışanlar olduğunu göstermektedir (Hassink, Vries ve Bolle, 2007, s.29).

Yaş ve cinsiyetin yanında üst düzey eğitim de whistleblowing üzerinde etkili olabilir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar çeşitli türlerdeki yanlış davranışları daha iyi tanıyıp değerlendirebilir. Yanlış davranışları engellenme yollarını, düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlara göre daha iyi algılayabilirler. Kıdem açısından bakıldığında ise, kıdemli yöneticiler hizmet süresi düşük yöneticilere göre daha çok bilgiye sahiptir. Bu sebeple kıdemi düşük küçük yöneticilerin whistleblowing eğilimi daha az olabilir (Sims ve Keenan, 1998, s. 413).

Dworkin ve Baucus (1998, s.1283-1284) demografik özelliklerle ilgili şu düşünceleri ileri sürmüşlerdir: Whistleblowing türünün seçimi, çalışanın eğitim seviyesine ve becerisine bağlı olarak değişebilir. Yüksek tecrübeli ve eğitilmiş çalışanlar içsel whistleblowing tercihinde bulunurken, daha az eğitilmiş çalışanlar genellikle içsel whistleblowing'i daha riskli görürler ve dışsal whistleblowing'i seçer. Çünkü yüksek eğitilmiş ve kıdemli çalışanlar engellemelere ve üst yönetimin konuyla ilgili bilgi saklaması durumunda, raporlama kanalları ile ilgili daha fazla bilgiye sahiptir. Başka bir deyişle düşük kıdemli çalışanlar, örgüt kültürü ve işleyişle ilgili daha az bilgiye sahiptir, içsel raporlama ve iletişim kanallarına aşina değillerdir. Bu nedenle dışsal whistleblowing'i tercih ederler. Bunun yanı sıra kıdemli çalışanların örgütte daha çok yatırımı olması ve kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri, içsel whistleblowing'i seçmelerine neden olurken, düşük kıdemli çalışanlar kaybedecekleri daha az şey olduğundan dışsal whistleblowing'e yönelirler.

Bunların yanında bireylerin içinde bulunduğu toplumun kültürel değerleri ve etik algıları da whistleblowing'e karşı bakış açısını, başka bir ifadeyle whistleblowing davranışını etkileyebilmektedir.

Chiu (2003, s.66), etiğin kültürel açıdan özel olduğunu bu nedenle bir kültürde ahlaki olarak görülen bir şeyin, başka bir kültürde ahlak dışı olarak kabul edilebileceğini söylemiştir. Chiu yaptığı araştırma sonucunda, Çin'de whistleblowing 'in sadakate aykırı olduğu anlayışı olduğundan etik açıdan doğru bir davranış olarak kabul edilmediğini belirtmektedir.

Bu konuda en önemli çalışmalardan biri Park ve arkadaşlarına aittir. Park vd. (2008), Güney Kore, Türkiye ve İngiltere'de toplam 759 üniversite öğrencisinin, çalışanların whistleblowing eyleminde bulunmasına dair bakış açılarını inceledi. Araştırmanın sonunda çeşitli kültürlerden gelen öğrencilerin whistleblowing tercihlerinin birbirleriyle farklılıklar gösterdiğini tespit ettiler. Örneğin, Güney Kore'de anonim (kimlik gizlenerek) türde whistleblowing tercihi, diğer ülkelere göre daha güçlü çıkmıştır.

Kültür ve whistleblowing ile ilgili bir başka çalışma da 2007 yılında Keenan tarafından yapılmıştır. Keenan Amerikalı ve Çinli yöneticilerin whistleblowing yaklaşımlarını değerlendirmiştir. Araştırmanın sonucunda Amerikalı yöneticilerin Çinli yöneticilere göre whistleblowing'e daha olumlu baktıklarını tespit etmiştir. Bunun nedenini ise whistleblowing'in bireyci bir tutum olduğunu ve Çin toplumunun kültürel olarak toplulukçu, Amerikan kültürünün ise bireyci olmasına bağlamıştır.

#### **3.5.4. Örgütsel faktörler ve whistleblowing**

Whistleblowing ile ilgili ilk olarak whistleblower'ların genel kişisel özellikleri ve iç motivasyon faktörü olup olmadığını öğrenmek gerekir. İkinci olarak ise büyüklük, özel-kamu, örgüt kültürü gibi örgütsel faktörlerin incelenmesi gerekmektedir (Nam ve Lemak, 2007, s.35).

**Tablo 3.3. Whistleblowing'i Etkileyen Örgütsel Faktörler ile İlgili Araştırma ve Görüşler**

ARAŞTIRMA	KAPSAM	AÇIKLAMA
Near ve Miceli(1985)	Etik iklim	Whistleblower, çalıştığı örgütte etik dışı davranışların alışkanlık haline geldiğini ve bu yüzden whistleblowing sonucunda başarılı olamayacağına inanıyorsa harekete geçmesi zordur.
King (1999)	Organizasyon yapısı ve örgüt iletişimi	Bürokratik organizasyonlar, bireysel muhalefete çok fazla açık olamayabilirler. Başka bir ifadeyle, daha büyük, baskıcı ve daha bürokratik örgütlerin yukarıya doğru olan iletişimi bastırdığı için etik dışı davranışları bildirme açısından düşmanca bir ortam oluşturmuşlardır, misilleme olması muhtemeldir.
Vadera, Aguilera ve Caza (2009)	Örgütsel Adalet	Whistleblower'ların örgütlerini adaletli olarak algıladıkları zaman whistleblowing davranışında bulduklarını belirtmiştir
Sims ve Keenan (1998)	Üst Düzey Yöneticilerin tutumu	Çalışanın whistleblowing tercihlerinde üst düzey yöneticilerin yaklaşımının harekete geçmeyi etkilediklerini tespit etmişlerdir.
Rothschild ve Meithe (1999)	Örgüt iklimi/kültürü ve türü	Etik iklim ve demokratik kültürlerde çalışanların whistleblowing davranışında bulunma ihtimalinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca kamuda whistleblowing 'in daha sık görüldüğünü belirtmişlerdir
Mesmer-Magnus ve Viswesvaran (2005)	Özel-kamu	Rothschild ve Meithe ile benzer şekilde kamuda whistleblowing 'in daha sık görüldüğünü belirtmişlerdir
Siefert (2006)	Örgütsel Adalet	Denetçi ve muhasebeciler ile yaptığı araştırmada içsel whistleblowing için adalet anlayışının her yönüyle örgütte yerleşmiş olması gerektiğini ortaya koymuştur.
Rothwell ve Baldwin (2007)	Etik iklim	Etik iklim ve dostluk ortamı whistleblowing davranışını olumlu yönde etkiler.
Miceli ve Near (1992)	Örgüt Yapısı	Organizasyon büyüklüğü, algılanan yanlış davranışlara verilebilecek tepkileri etkileyebilir. Whistleblowing 'in daha küçük örgütlerde ortaya çıkma olasılığı yüksektir. Çünkü büyük organizasyonlar çalışanların ayrılma durumlarından daha az etkilenirler ve bu nedenle çalışanlar kendilerini daha etkisiz hissederek whistleblowing 'ten kaçınabilirler
Sayğan ve Bedük (2013)	Etik iklim	Yardımsız etik iklimin whistleblowing ile anlamlı bir ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Literatürde whistleblowing ile ilgili yapılan araştırmalardan bazıları incelenmiş ve whistleblowing davranışını etkileyen örgütsel faktörlerle ilgili araştırmacıların görüşlerine Tablo 3.3' de yer verilmiştir. Tablo 3.3'e genel olarak bakıldığında bürokratik, örgütsel iletişim kanalları zayıf, büyük ölçekli örgütlerde çalışanlar whistleblowing açısından çeşitli engellemelerle karşılaşmakta ve negatif bir algıya sahip olmaktadır. Bu nedenle whistleblowing eğilimleri düşüktür. Ters yönde etik ilke ve kuralların benimsendiği, üst düzey yöneticiler tarafından çalışanların desteklendiği, demokratik bir örgüt kültürüne sahip, iletişim kanallarının açık olduğu küçük ölçekli örgütlerde çalışanlar whistleblowing' e daha pozitif bakmakta ve üyesi oldukları örgütün bu özellikleri onları harekete geçmeleri için cesaretlendirmektedir diyebiliriz.

Vandekerckhove ve Commers (2004, s.226), whistleblowing 'in iki nedenden ötürü örgütsel bir ihtiyaç olduğunu iddia etmişlerdir. Birinci neden, örgütten birinin örgüte zarar verebilecek davranışlarda bulunduğu veya bu yönde bir karar aldığıında, üst yönetim whistleblowing sayesinde bundan haberdar olur. İkinci nedeni ise, whistleblowing'e konu olan eylemin, örgütün sorumluluğu nedeniyle kamuoyu önünde zor duruma düşmesi ve örgüt nedeniyle toplumun zarar görmesini önlemeye yardımcı olur.

Daha önce de belirtildiği gibi whistleblowing'e konu olan davranışın/uygulamanın ne olduğu da oldukça önemlidir. Wise (1995), tarafından yapılan bir çalışmada, eylemin zarar boyutunun whistleblowing niyetini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Vadera, Aguilera ve Caza, 2009, s.564).

### 3.6. Whistleblowing Vakaları ve Whistleblowing 'in Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Son 30 yılda hem kamu da hem de özel sektörde whistleblowing artış göstermektedir. Herhangi bir şirket çalışanının yöneticisi ile ilgili yanlış davranışların ya da hükümet görevlilerinin yolsuzluk vb. nedenlerden dolayı ifşa edilmesi olayı medyanın da ilgisini çekmekte ve sık sık gündeme gelmektedir (Fleddermann, 2012, s.108). Bu örneklerden bazılarına Tablo 3.4.' de yer verilmiştir.

**Tablo 3.4. Whistleblowing Örnekleri**

YIL	WHİSTLEBLOWER-KONU	AÇIKLAMA
1977	Frank Camps - Güvenlik	Ford Camp Company'nin kıdemli baş tasarım mühendisi olan Frank Camps, Ford Pinto'nun tasarımının güvensiz olduğunu bildirmiştir. Araç, daha sonra, sayısız kazanın, hatalı tasarımı nedeniyle yanık yaralanmalarıyla sonuçlanmasından sonra piyasadan çekilmiştir.
1995	Jeffrey Wigand- Sağlık	Jeffrey Wigand, tütün şirketi Brown & Williamson'un Ar-Ge eski başkan yardımcısı firmanın tüketicileri, bağımlılık ve sigaranın tehlikeleriyle ilgili yanlış yönlendirdiğini açıkladı.
1996	George Galatis-Güvenlik	Kıdemli nükleer mühendisi George Galatis, Millstone 1 Nükleer Enerji Santralı'nda reaktör yakıt ikmal prosedürleriyle ilgili güvenlik problemlerini bildirdi. Galatis sonunda kaygılarını yıllarca güvensiz prosedürlerden haberdar olduklarını öğrenmek için NRC'ye (Ulusal Araştırma Konseyi) götürdü.
1998	Marc Hodler- Rüşvet	1998-Marc Hodler, Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) üyesiydi ve 2002 Salt Lake City oyunlarında Kış Olimpiyatı teklifi için IOC üyelerinin Salt Lake organizasyon komitesinden rüşvet aldığıını ortaya çıkardı. Sonuçta, birçok IOC üyesi ihraç edildi ve IOC yeni kurallar benimsedi.
1999	Cathy Harris-Ayrımcılık	Cathy Harris, Atlanta'daki Hartsfield-Jackson Uluslararası Havalimanı'ndaki ABD Gümrük Servisi'nin (U.S. Customs Service) eski kıdemli müfettişi, Gümrük Servisi'nin ayrımcı ırk profilinin

		uygulanmasını medyaya açıkladı. Haris, Afrika kökenli kadınlara potansiyel uyuşturucu kuryesi gözüyle bakıldığını ancak kadınların sadece %3'ünün uyuşturucu satıldığını ayrıca beyaz kadınlarda bu oranın %30 olduğuna dikkat çekti Harris'in ortaya çıkardığı olaylar, Gümrük Servisi'nin profil oluşturma uygulamaları ve bu anayasaya aykırı uygulamaların reformu için federal mevzuat konusunda önemli bir çalışmayla sonuçlandı.
2001	Kathryn Bolkovac-Hak İhlali	Kathryn Bolkovac, Bosna'da Uluslararası Polis Görev Gücü insan hakları araştırmacısı olarak görev yapan eski bir polis araştırmacısı. O, ABD askeri müteahhitleri ve diğer BM polis teşkilatı ve uluslararası kuruluşlar tarafından fuhuşa zorlanan ve cinsel köle olarak kullanılan genç kızlara karşı işlenen kötüye kullanım ve insan hakları ihlallerini ortaya çıkarmak için İnsan Hakları İzleme Örgütü ile işbirliği yaptı.
2001	Sherron Watkins-Finans/ Yolsuzluk	Sherron Watkins, dünyanın en büyük enerji şirketlerinde biri olan Enron'da Kurumsal Gelişim Başkan Yardımcılığı görevini üstlendi. Çalıştığı sırada fark ettiği çok sayıda muhasebe usulsüzlükleri şirket CEO'su Ken Lay'e bildiriyor ancak Lay bu duruma sessiz kalıyor ve Watkins'i pasif bir göreve alıyor. Watkins istifa ederek durumu yetkili mercilere bildiriyor ve sonuçta Enron iflas ediyor. Bu olay dünyanın en büyük yolsuzluklarından biri olarak görülüyor.
2002	Cynthia Cooper- Finans/ Yolsuzluk	Cynthia Cooper, daha önce WorldCom'da İç Denetim Vekili olarak görev yapan Amerikalı bir muhasebecidir. Cooper şirketin bilançosunda yapılan milyarlarca dolarlık manipülasyonu ortaya çıkarıyor ve şirket iflas ediyor. Bu olay ABD tarihinin muhasebe dolandırıcılığının en büyük olayı olarak kabul ediliyor.
2002	Coleen Rowley-Güvenlik	Coleen Rowley bir FBI ajanıdır ve 11 Eylül saldırısı gerçekleşmeden önce FBI tarafından bilindiğini ortaya çıkarmıştır.
2004	Victoria Hampshire-Sağlık	FDA veteriner hekimliği Victoria Hampshire, köpekler için popüler heartworm ilaçlarının yüzlerce hayvanı öldürdüğünü keşfetti. Analizi ve raporları uyuşturucuyu piyasadan çekti. İlaç üreticisi Wyeth Pharmaceuticals daha sonra kendisine karşı bir karalama kampanyası yürüttü ve ceza olarak araştırılması için FDA'nın etkisini kullandı.
2009	John Kopchinski-Sağlık	John Kopchinski eski Pfizer satış temsilcisi, düdükçü dava Pfizer'in reçeteli ağrı kesici Bextra'nın yasadışı ve aldatıcı bir şekilde pazarlamasıyla ilgili dev bir soruşturma başlattı. Pfizer mahkemeye gitmeden anlaşma yoluna gitti ve 2.3 milyar dolarlık bir ceza ödedi. Bu olay ABD tarihinin en büyük sağlık dolandırıcılık anlaşmasıdır.
2013	Edward Snowden-Hak ihlali	Edward Snowden, eski bir Booz Allen Hamilton federal yüklenici çalışanı olup, NSA'nın (Ulusal Güvenlik Ajansı) geliştirdiği bir program aracılığıyla tüm dünyada yüzlerce milyonun üzerindeki telefon kayıtlarını, e-posta alışverişlerini ve İnternet hareketlerini takip edip depoladığını açıklamıştır. Snowden bu olaydan sonra ülkesi ABD 'den ayrılmak zorunda kalmıştır.

**Kaynak:** <https://www.whistleblower.org/timeline-us-whistleblowers> sitesinden yararlanılmıştır. (Erişim tarihi: 25.03.2017)

Yaşanılanlara bakıldığında whistleblowing'in niteliği itibarıyla bireyleri, örgütleri ve hatta tüm ülkeyi bazen olumlu bazen ise olumsuz olarak etkileyebildiğini görebiliriz. Whistleblower'lar eylem sonucunda dışlanabilir, kötü muameleye maruz kalarak işten çıkarılabilir. Buna rağmen vicdanen rahatlık hissedebilir. Örgüt açısından bakıldığında, örgütün denetlenmesine, bilgi edinilmesine ve yanlışların düzeltilebilmesine olanak sağlar. Olumsuz anlamda ise, örgüt imajının zedelenmesine, yöneticilerin cezalandırılmasına, işletmenin kapanmasına ve buna bağlı olarak çalışanların işsiz kalmasına neden olabilir. Son olarak ülke açısından topluma zarar veren/verebilecek



uygulamaların önlenerek kamu yararının ön plana çıkarılmasına, halka zarar verenlerin cezalandırılması sonucu başkaları için caydırıcı olmasına neden olabilir (Aydın, 2003, s.87-89).

Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası ve Global Fund gibi uluslararası örgütler, whistleblower'ları misillemeye karşı koruyan iç politikaları benimsemişlerdir. Bu politikalar kanun hükmüne sahip değilken, kurumların isteklerini ortaya koymakta ve iç etik büroları bunları uygulamakla görevlendirilmektedir<sup>5</sup>

Örgütlerde whistleblowing problemi dört şekilde çözülebilir (Fleddermann, 2012, s.101):

1. Örgütün güçlü bir kurumsal etik kültürü olmalıdır, üst kademedен en alta kadar herkes etik kurallara uymalı ve çalışanlara etik eğitim verilmeli.
2. İletişim kanalları açık olmalı, endişeli çalışanların izleyecekleri yol belirlenmelidir.
3. Çalışanlar üst düzey yöneticilere rahat bir şekilde erişebilmeli ve misilleme endişesi olmamalı, hatta ödüllendirilmeliler.
4. Yönetim şeffaf olmalı, hatalarını kabul edebilmeli.

Whistleblowing 'in whistleblower açısından olumsuz etkilerini kaldırmaya yönelik yapılabilecek düzenlemeler, whistleblowing 'in yaygınlaşmasına ve kurumsallaşmasına yardımcı olabilir. Örneğin, whistleblower'ların korunması için yasal düzenlemeler yapılabilir, teşvik etmek için ödüllendirme yoluna gidilebilir, bu konuda faaliyet gösterebilecek örgütler oluşturularak whistleblower'lar ile iletişim halinde olup destek verilebilir. Belki de en önemlisi, whistleblower ciddiye alınarak, iddiaları titizlikle incelenmeli ve gereken yapılmalıdır. Zarar verenlerin korunması veya olayın örtbas edilmesi whistleblower olabilecek bireylerin cesaretini kırıp, umutsuzluğa iterek sessiz kalmalarına neden olabilir.

Genel olarak bakıldığında birçok faktör tarafından etkilenen ve neredeyse tüm toplumu etkileyen whistleblowing'i anlayabilmek için birçok açıdan ele alınması gereklidir. Vadera, Aguilera ve Caza, (2009, s.562) whistleblower'ların çoklu kimlikleri/rollerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmişlerdir. Örneğin, birey bir ebeveyn ise ailesine bakma yükümlülüğü olduğundan, örgüte bağlılık düzeyi yüksek bile olsa işini kaybetmek istemediği için whistleblowing' ten kaçınabilir.

<sup>5</sup> <https://www.whistleblower.org/what-whistleblower> (Erişim tarihi: 25.03.2017)

Bireylerin, sadece kendi çıkarlarını düşünerek, etik değerleri önemsemeden hareket etmesi, içinde yaşadıkları toplumun ekonomik ve sosyal yapısını olumsuz yönde etkiler. Böyle bir toplumda, ne sosyal ne de ekonomik sistem ayakta kalmaz (Özgener, 2002, s.177). Bu sebeple toplumda yaşayan bireylere etik değerleri benimsemeleri, bu değerlere aykırı uygulamalar söz konusu olduğunda whistleblowing' ten kaçınmalarını için gerekli eğitim ve destek sağlanmalıdır.

Literatürde bu konu ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda sonuçlar birbirini desteklediği gibi, özellikle çalışanların etik algıları ve örgütsel bağlılığın etkisi söz konusu olduğunda bir takım araştırmalarda birbiriyle tutarsız olan sonuçlar elde edildiği de görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada üç konuya da yer verilmiş ve uygulama için bir zemin oluşturmak istenmiştir. Son bölümde uygulamaya yer verilecek olup, bireysel etik değerler, örgütsel bağlılık ve whistleblowing 'in ilişki ve etkileşim durumlarına açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÇALIŞANLARIN BİREYSEL ETİK DEĞERLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAPSAMINDA WHISTLEBLOWING DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Araştırmanın son bölümünde, Ankara'daki özel sektör çalışanlarının, bireysel etik değerlerinin, örgütsel bağlılık kapsamında, whistleblowing davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir uygulama yapılmıştır. Buna bağlı olarak ilk önce araştırmanın amacı, önemi, kapsam ve sınırları belirtilmiş, daha sonra ise araştırma yöntemi hakkında bilgi verilerek, hipotezler ortaya konulmuştur. Son olarak uygulamaya ait bulgulara ve analizlere yer verilmiştir.

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İş yaşamında çalışanların sahip olduğu bireysel etik değerler sadece çalışanların algılarını, davranışlarını, verdikleri kararları etkilemekle kalmayıp, çalışanların üyesi oldukları örgütü hatta ülkedeki tüm çalışma hayatını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu etkilerden ikisi, örgütsel bağlılık ve whistleblowing alanında görülebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin bu konuda bilgi sahip olması büyük önem taşımaktadır.

Literatürü incelediğimizde bireysel etik ile araştırmalar oldukça sınırlıdır. Araştırmacılar daha çok iş etiği ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Whistleblowing ise görece yeni bir konu olduğundan, bu alandaki araştırmalar ve kapsamı kısıtlıdır.

Bu araştırmanın amacı, çalışanların bireysel etik değerlerini örgütsel bağlılık kapsamında değerlendirerek, whistleblowing davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun belirlenmesidir. Buna ek olarak, ilgililerin bu konuda bilgi sahibi olması ve literatürdeki eksikliğin kısmen giderilmesi de amaçlanmaktadır.

### **4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

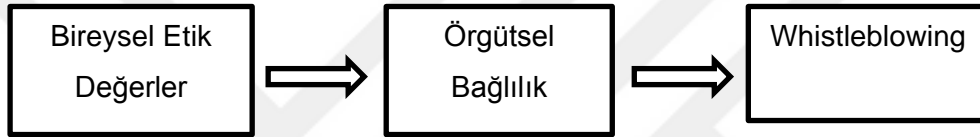
Araştırma çalışanlar ile ilgili olduğundan çok geniş bir kesimi kapsamaktadır. Çalışanların algı, tutum ve davranışları çalıştıkları sektör, çalışma şartları, ikamet ettikleri iller vb. nedenlerden dolayı farklılık gösterebileceğinden, sağlıklı ve daha tutarlı bulgular elde edebilmek amacıyla, zaman ve maliyet faktörleri de göz önünde bulundurularak, Ankara'da güvenlik sektöründe çalışan özel sektör çalışanları olarak sınırlandırılmıştır.

### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırma ile ilgili temel bilgiler verilecektir. Öncelikle araştırma için oluşturulan modele ve bu model doğrultusunda oluşturulan hipotezlere yer verilecektir. Sonraki aşamada, araştırmaya konu olan örneklem hakkında bilgi verilerek, verilerin toplanma tekniği ve kullanılan ölçekler ile ilgili açıklama yapılacaktır.

#### 4.3.1. Araştırma modeli ve hipotezler

Araştırmada bireysel etik değerlerin whistleblowing davranışı üzerindeki etkisi örgütsel bağlılık kapsamında incelenecektir. İnceleme için oluşturulan model Şekil 4.1' de gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Modele bağlı olarak 16 tane hipotez belirlenmiştir:

- H<sub>1</sub>: Bireysel etik değerler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>: Bireysel etik değerlerin alt boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>3</sub>: Bireysel etik değerler örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir.
- H<sub>4</sub>: Bireysel etik değerler örgütsel bağlılık boyutlarını etkilemektedir.
- H<sub>5</sub>: Bireysel etik değerler ile whistleblowing davranışı arasında ilişki vardır.
- H<sub>6</sub>: Bireysel etik değerlere göre whistleblowing eğilimi farklılık göstermektedir.
- H<sub>7</sub>: Bireysel etik değerlere göre tercih edilen whistleblowing türleri farklılık göstermektedir.
- H<sub>8</sub>: Örgütsel bağlılık ile whistleblowing davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>9</sub>: Örgütsel bağlılık boyutlarıyla içsel whistleblowing arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>10</sub>: Örgütsel bağlılık boyutlarıyla dışsal whistleblowing arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>11</sub>: Örgütsel Bağlılık boyutlarının whistleblowing davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>12</sub>: Örgütsel Bağlılık düzeyinin yüksek olması içsel whistleblowing tercihini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>13</sub>: Çalışanların bireysel etik değerlere sahip olması ve örgütsel bağlılığa sahip olmaması whistleblowing eğilimini etkilemektedir.

H<sub>14</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olup, bireysel etik değerlere sahip olmaması whistleblowing tercihini etkilemektedir.

H<sub>15</sub>: Çalışanlar bireysel etik değerlere ve örgütsel bağlılığa sahip olduğunda etik dışı davranışlara kayıtsız kalmazlar.

H<sub>16</sub>: Bireysel etik değerler, örgütsel bağlılık ve whistleblowing eğilimi demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

#### **4.3.2. Araştırma örneklemi**

Araştırma evrenini, Ankara'da özel güvenlik sektöründe faaliyet gösteren şirket çalışanları oluşturmaktadır. Ancak kurumlar arası şartlar, örgüt kültürü gibi unsurlar değişme gösterebileceğinden, güvenlik sektöründe faaliyet gösteren bir şirket seçilerek araştırma için izin alınmış, sahada çalışanlara yüz yüze ofis çalışanlarına online olarak anket yapılmıştır. Araştırma için 200 çalışana ulaşılmış, 159 çalışandan geri dönüş alınmış ancak hatalı ve eksik verilerden dolayı 5 adet anket formu elenmiş, kalan 154 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

#### **4.3.3. Veri toplama tekniği ve aracı**

Araştırma için veriler anket aracılığı ile toplanmıştır. Katılımcılara 4 bölümden oluşan toplamda 48 sorudan oluşan anket uygulanmıştır.

Anketin birinci bölümünde, katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir ve kıdem ) 6 adet soru sorulmuştur.

İkinci bölümde bireysel etik değerler ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Bireysel etik değerleri belirlemek için İbrahim Kaya (2015) tarafından geliştirilen "Etik Değerlere Yatkınlık Ölçeği" kullanılmıştır. Kaya, ölçek için yaptığı geçerlik ve güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerini 0.90 olarak tespit etmiştir. Ölçek 16 sorudan oluşmaktadır. İlk sekiz soru katılımcıların sevgi ve saygı değerlerini, 9., 10., 11., 12. ve 13. sorular adalet ve dürüstlük değerini, 14., 15. ve 16. sorular işbirliği değerini ölçmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık soruları yer almaktadır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için örgütsel bağlılık araştırmalarında en sık kullanılan, genel olarak kabul edilen Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen 18 soruluk “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekte ilk altı soru örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu, sonraki altı soru devam boyutunu ve son altı soru ise normatif boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin Türkçesi için literatürde yer alan ölçeğin kullanıldığı çalışmalardan derleme yapılmıştır.

Anketin dördüncü ve son bölümünde, whistleblowing ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Whistleblowing tercih ve eğilimlerini belirlemek için Heungsik Park vd. (2005) tarafından geliştirilen “Whistleblowing” ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçesi için Çelik, Saygın ve Yılmaz (2015) tarafından yapılan “Kadın Girişimciliğinde İfşa (Whistleblowing): Mersin İlinde Uygulamalı Bir Araştırma” adlı çalışmadan yararlanılmıştır. Ölçekte sekiz soru bulunmaktadır. İlk üç soru dışsal whistleblowing’i, sonraki üç soru içsel whistleblowing’i ve son iki soru ise kayıtsızlık (görmezden gelme ve sessiz kalma) eğilimini ölçmektedir.

Etik değerlere yatkınlık ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve whistleblowing ölçeği 5’li likert ölçeklerdir. Bu nedenle katılımcılara, 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum şeklinde beş adet değerlendirme derecesi sunulmuştur.

#### **4.4. Verilerin Analizi**

Bu bölümde anket uygulaması sonucu elde edilen veriler ile ilgili güvenirlik analizi, faktör analizi ve normallik testine yer verilecektir. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili veriler paylaşılacaktır. Verilerin analizi IBM SPSS Statistics 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

##### **4.4.1. Güvenirlik ve faktör analizi**

Güvenirlik analizi için en çok tercih edilen yöntem Cronbach Alpha’dır. Güvenirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve alfa değeri 1’e yaklařtıķça güvenirlik artar (Ural ve Kılıç, 2006, s.286). Tablo 4.1.’de gösterilen cronbach alpha değerlerine bakıldığında üç ölçeğinde yüksek güvenirliğe sahip olduğu görölmektedir.

**Tablo 4.1. Güvenirlilik Analizi**

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Bireysel etik değerler	0,813	14
Örgütsel bağlılık	0,841	18
Whistleblowing	0,831	8

Faktör analizi genel olarak, belirli bir konu hakkında ölçüm yapabilme amacıyla oluşturulan ölçeğin geçerliliği hakkında bilgi verir (Ural ve Kılıç, 2006, s.281). Bu nedenle araştırma için kullanılan etik değerlere yatkınlık ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve whistleblowing ölçeği ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Bireysel etik değerler ile ilgili yapılan faktör analizi ile ilgili elde edilen veriler Tablo 4.2, 4.3 ve 4.4 'de gösterilmektedir.

İlk olarak örneklem büyüklüğü yeterliliği ve verilerin faktör analizine uygunluğu belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Test sonucunda KMO değeri 0,805 olarak bulunmuştur. Bu değer genel olarak 0,60 'ın üzerinde olması yeterli görülürken elde edilen 0,805 KMO değeri örneklem büyüklüğünün oldukça iyi olduğu ve analiz için yeterli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.2. Bireysel Etik Değerler Veri Setinin Faktör Analizi İçin Uygunluğunun Değerlendirilmesi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	677,297
	df	91
	Sig.	,000

Bireysel etik değerleri ölçmek için kullanılan etik değerlere yatkınlık ölçeğinde 16 ifade yer almaktadır. Ölçek 5'li likert tipindedir. Katılımcılardan görüşlerini belirtmesi için "kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden birini seçmeleri istenmiştir. 16 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Analizde sevgi ve saygı alt boyutunda yer alan 4.madde (yaptığım işlerde şeffaf olmaya çalışırım) ve 5. Madde (insanların bana olan güvenlerini kötüye kullanmam) aynı değerleri ölçmesine rağmen farklı faktör altında toplanması sonucu analizden çıkarılmış

ve Direct Oblimin rotasyon yöntemi kullanarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucu tablo 4.3'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.3. Bireysel Etik Değerler Ölçeği Toplam Varyans Açıklaması**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,565	32,609	32,609	4,565	32,609	32,609	3,848
2	1,519	10,852	43,461	1,519	10,852	43,461	3,190
3	1,415	10,110	53,571	1,415	10,110	53,571	2,088
4	1,052	7,516	61,087				
5	,990	7,074	68,161				
6	,895	6,394	74,555				
7	,697	4,981	79,536				
8	,569	4,067	83,603				
9	,509	3,632	87,236				
10	,445	3,180	90,416				
11	,391	2,791	93,207				
12	,349	2,496	95,703				
13	,319	2,278	97,982				
14	,283	2,018	100,000				

Tablo 4.3.'de görüldüğü gibi ölçekteki maddeler 3 faktör altında toplanmıştır. Bireysel etik değerleri, 1. faktör %32,609, 2. faktör %10, 852 ve 3. faktör %10,110 oranında ölçmektedir. Ayrıca ölçek toplam varyansın %53,571 'ini açıklamaktadır. Ölçekte yer alan maddelere göre faktör yükleri tablo 4.4.'de gösterilmektedir.



**Tablo 4.4. Bireysel Etik Değerler Ölçeği Faktör Dağılımı**

MADDELER	COMPONENT		
	1	2	3
Her yaştaki insana saygı duyarım.	,670		
Her yaştaki insana sevgi beslerim	,631		
İnsan olmanın gereklerini yerine getirmeye gayret ederim	,843		
İnsanların bana güven duymasını isterim.	,608		
Devletin malına zarar vermekten kaçınırım.	,457		
Genel olarak kendimi sabırlı olarak tanımlarım.	,315		
Şartlar ne olursa olsun bütün insanlara eşit davranırım		,832	
Şartlar ne olursa olsun adaletli davranırım.		,807	
Şartlar ne olursa olsun tarafsız davranırım.		,775	
Şartlar ne olursa olsun ayrımcılık yapmam.		,745	
Şartlar ne olursa olsun dürüst davranırım.		,689	
İnsanlarla işbirliği içerisinde çalışmaktan hoşlanırım.			,788
Yeni şeyler yapma konusunda girişimciyimdir.			,744
İnsanlara rol model olmaya çalışırım.			,607

1. faktör, bireysel etik değerlerin sevgi ve saygı alt boyutudur. 6 sorudan oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,670 ve 0,315 arasında değişmektedir. 2. Faktör, adalet ve dürüstlük alt boyutudur. Faktör yükleri 0,832 ile 0,689 arasında değişmektedir. 3. Faktör işbirliği alt boyutudur ve faktör yükleri 0,788 ve 0,607 arasında değişmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan faktör analizi ile ilgili elde edilen veriler Tablo 4.5.,4.6. ve 4.7 'de gösterilmektedir.

İlk olarak örneklem büyüklüğü yeterliliği ve verilerin faktör analizine uygunluğu belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Test sonucunda elde edilen 0,820 KMO değeri ( $0,820 > 0,60$ ) örneklem büyüklüğünün oldukça iyi olduğu ve analiz için yeterli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.5. Örgütsel Bağlılık Veri Setinin Faktör Analizi İçin Uygunluğunun Değerlendirilmesi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,820
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1326,110
	df	153
	Sig.	,000

Örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılan 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinde 18 ifade yer almaktadır. Ölçek 5'li likert tipindedir. Katılımcılardan görüşlerini belirtmesi için “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” ifadelerinden birini seçmeleri istenmiştir. 18 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Varimax döndürme yöntemiyle yapılan analiz sonucu özet şeklinde tablo 4.6'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Varyans Açıklaması**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,859	32,552	32,552	5,859	32,552	32,552	4,858	26,989	26,989
2	2,459	13,660	46,213	2,459	13,660	46,213	3,088	17,153	44,143
3	2,066	11,476	57,689	2,066	11,476	57,689	2,438	13,546	57,689
4	1,041	5,786	63,474						

Total variance explained tablosunda görüldüğü gibi ölçekteki maddeler 3 faktör altında toplanmıştır. Örgütsel bağlılığı, 1. faktör %32,552, 2. faktör %13,660 ve 3. faktör %11,476 oranında ölçmektedir. Ayrıca ölçek toplam varyansın %57,689 'unu açıklamaktadır. Ölçekte yer alan maddelere göre faktör yükleri tablo 4.7' de gösterilmektedir.

**Tablo 4.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Dağılımı**

MADDELER	COMPONENT		
	1	2	3
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	,885		
Kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	,853		
Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	,832		
Bu kurum benim için çok büyük kişisel bir anlam ifade ediyor.	,825		
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	,797		
Bu kurumun problemlerini sanki kendi problemimmiş gibi hissediyorum	,733		
Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için zor olur		,827	
Şu anda kurumdan ayrılmaya karar versem hayatımdaki pek çok şey aksardı		,815	
Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.		,703	
Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.		,589	
Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim bir istek olduğu kadar gereklilikte		,589	
Bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim		,448	
Bu kurum benim bağlılığımı hak ediyor.			,778
Bu kuruma çok şey borçluyum.			,754
Şu an bu kurumu bırakırsam suçluluk duyarım			,742
Kurumdan şu an ayrılamazdım çünkü kendimi buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum			,717
Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum			,438
Şu anki yöneticilerimle çalışmaya devam etmek için hiçbir zorunluluk hissetmiyorum			,354

1. faktör, duygusal bağlılıktır. 6 sorudan oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,885 ve 0,733 arasında değişmektedir. 2. Faktör, devam bağlılığıdır. Faktör yükleri 0,827 ile 0,448 arasında değişmektedir. 3. Faktör normatif bağlılıktır ve faktör yükleri 0,778 ve 0,354 arasında değişmektedir.

Whistleblowing ile ilgili yapılan faktör analizi ile ilgili elde edilen veriler Tablo 4.8., 4.9. ve 4.10' da gösterilmektedir.

İlk olarak örneklem büyüklüğü yeterliliği ve verilerin faktör analizine uygunluğu belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Test sonucunda elde edilen 0,787 KMO değeri ( $0,787 > 0,60$ ) örneklem büyüklüğünün iyi olduğunu ve analiz için yeterli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.8. Whistleblowing Veri Setinin Faktör Analizi İçin Uygunluğunun Değerlendirilmesi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,787
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	618,014
	Df	28
	Sig.	,000

Whistleblowing'i ölçmek için kullanılan whistleblowing ölçeğinde 8 ifade yer almaktadır. Ölçek 5'li likert tipindedir. Katılımcılardan görüşlerini belirtmesi için "kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden birini seçmeleri istenmiştir. 8 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Varimax döndürme yöntemiyle yapılan analiz sonucu özet olarak tablo 4.8'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.9. Whistleblowing Ölçeği Toplam Varyans Açıklaması**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,812	47,650	47,650	3,812	47,650	47,650	2,508	31,355	31,355
2	1,570	19,630	67,280	1,570	19,630	67,280	2,145	26,817	58,172
3	,763	9,538	76,818	,763	9,538	76,818	1,492	18,646	76,818
4	,598	7,471	84,289						

Tablo 4.9.'da görüldüğü gibi ölçekteki maddeler 3 faktör altında toplanmıştır. Whistleblowing'i, 1. faktör %47,650, 2. faktör %19,630 ve 3. faktör %9,538 oranında

ölçmektedir. Ayrıca ölçek toplam varyansın %76,818 'ini açıklamaktadır. Ölçekte yer alan maddelere göre faktör yükleri tablo 4.10.'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.10. Whistleblowing Ölçeği Faktör Dağılımı**

MADDELER	COMPONENT		
	1	2	3
Olayı kurum dışındaki kişilerle paylaşırım.	,874		
Olayı kamuoyuna açıklarım.	,817		
Olayı ilgili yasal mercilere bildiririm.	,696		
Olayı kurum içerisinde bu gibi durumlara ilgilenen kişiler vasıtasıyla bildiririm.		,891	
Olayı bağlı olarak çalıştığım yöneticime bildiririm.		,711	
Olayı doğrudan tepe yöneticime bildiririm.		,627	
Sessiz kalırım.			,936
Olayı görmezden gelirim.			,932

Tabloda yer alan 1. faktör, dışsal whistleblowing'dir. 3 sorudan oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,874 ve 0,696 arasında değişmektedir. 2. Faktör, içsel whistleblowing'tir. Faktör yükleri 0,891 ile 0,627 arasında değişmektedir. 3. Faktör kayıtsızlık boyutudur ve faktör yükleri 0,936 ve 0,932' dir. Kayıtsızlık 2 adet soru ile ölçülmüştür.

#### 4.4.2. Normallik testi

İstatistik analizlerinde yapılacak analiz türlerinin uygunluğunu belirlemek için en önemli unsurlardan biri verilerin dağılımı türüdür. Bu nedenle çalışmada yer alan üç konu ile ilgili toplanan veriler normallik testine tabi tutulmuştur. Test sonuçları tablo 4.11.' de gösterilmektedir.

**Tablo 4.11. Verilerin Normallik Dağılımları**

		Statistic	Std. Error
Bireysel Etik Değerler	Mean	4,3256	,03192
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,2625
		Upper Bound	4,3887
	Skewness	<b>-,112</b>	<b>,195</b>
	Kurtosis	-,824	,389
Örgütsel Bağlılık	Mean	3,4102	,05281
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3058
		Upper Bound	3,5145
	Skewness	<b>,150</b>	<b>,195</b>
	Kurtosis	-,169	,389
Whistleblowing Tercihi	Mean	3,7865	,06191
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6642
		Upper Bound	3,9088
	Skewness	<b>-,608</b>	<b>,195</b>
	Kurtosis	,723	,389

Test sonucu Skewness değerleri ile değerlendirilmiştir. Teste göre;

- Bireysel etik değerler: -0,112 ve 0,195
- Örgütsel bağlılık: 0,150 ve 0,195
- Whistleblowing : -0,608 ve 0,195 aralığındadır.

Her üç değişkende de değerler  $-1,5 < x < 1,5$  aralığında olduğu için dağılım normaldir (Tabachnick and Fidell, 2013). Bu nedenle hipotezlerin testi için parametrik analizler yapılmıştır.

#### 4.4.3. Katılımcıların demografik özellikleri

Katılımcıların demografik bilgileri tablo 4.12.'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.12. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

DEĞİŞKEN	N	%
<b>CİNSİYET</b>		
Kadın	84	54,5
Erkek	70	45,5
<b>YAŞ</b>		
18-25	22	14,3
26-35	86	55,8
36-45	31	20,1
46-55	13	8,4
56 ve üstü	2	1,3
<b>EĞİTİM DURUMU</b>		
İlköğretim	11	7,1
Lise	33	21,4
Önlisans	16	10,4
Lisans	74	48,1
Lisansüstü	20	13,0
<b>MEDENİ DURUM</b>		
Bekar	72	46,8
Evli	82	53,2
<b>GELİR DÜZEYİ</b>		
1300-2000 TL	67	43,5
2001-3500 TL	56	36,4
3501-5000 TL	20	13,0
5000 TL ve üzeri	11	7,1
<b>KURUMDA TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
1 yıldan az	38	24,7
1-5 yıl	70	44,9
6-10 yıl	30	19,2
11-15 yıl	10	6,5
16 yıl ve üzeri	6	3,9

Cinsiyet dağılımına bakıldığında katılımcıların %54,5 'i kadın, %45,5 'i erkektir. 26-35 yaş aralığında olan çalışanlar %55.8 ile diğer yaş gruplarına oranla çoğunluğu oluşturmaktadır. %1.3 ile en az katılım 56 yaş ve üstü çalışanlardır. Eğitim durumlarına bakıldığında katılımcıların %48.1'i lisans mezunudur. En düşük oran % 7.1 ile ilköğretim mezunlarıdır. Araştırma yapılan örgüt üst düzey kurumsal bir firma olduğundan katılımcıların büyük ölçüde lisans mezunu olması normal bir durumdur.

Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında %53,2'si evli, %46,8 'i bekar. Çalışmalar %43,5 ile 1300-2000 TL gelir düzeyine sahiptir. %36,4 'ü ise 2001-3500 TL gelire sahiptir. Kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanlar toplam katılımcıların %44,9'unu oluşturmaktadır. Katılımcıların ağırlıklı olarak yaş ortalamalarına bakıldığında ortaya çıkan gelir düzeyi ve kurumda çalışılan süre birbiriyle uyumaktadır diyebiliriz.

#### **4.5. Araştırma Bulgu ve Yorumları**

Bu bölümde elde edilen verilerin analizi yapılarak, belirlenen hipotezler test edilecektir. Analizler, bireysel etik değerler ve örgütsel bağlılık, bireysel etik değerler ve whistleblowing, örgütsel bağlılık ve whistleblowing olmak üzere ikişerli (bir bağımlı ve bir bağımsız değişken) yapılacak daha sonra ise bireysel etik değerler, örgütsel bağlılık ve whistleblowing aynı anda test edilecektir.

##### **4.5.1. Bireysel etik değerler ve örgütsel bağlılık ile ilgili bulgular**

Bu bölümde sadece bireysel etik değerler ve örgütsel bağlılık ile ilgili analiz ve yorumlara yer verilecektir. Konu ile ilgili olan 4 hipotez test edilecektir. Hipotezler:

H<sub>1</sub>: Bireysel etik değerler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Bireysel etik değerlerin alt boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Bireysel etik değerler örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Bireysel etik değerler örgütsel bağlılık boyutlarını etkilemektedir.

H<sub>1</sub>: Bireysel etik değerler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İstatistiksel olarak değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirleyebilmek için korelasyon analizi kullanılmaktadır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013, s.143). Hipotezi test etmek için yapılan korelasyon analizi tablo 4.13.'de gösterilmektedir.



**Tablo 4.13. Bireysel Etik Değerler ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Tablosu**

		Bireysel Etik Değerler	Örgütsel Bağlılık
Bireysel Etik Değerler	Pearson Correlation	1	,302**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	154	154
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,302**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	154	154

İlişki boyutu kesin olmamakla birlikte Durmuş, Yurtkoru ve Çinko (2013, s. 145) tarafından şu şekilde belirlenmiştir:

- $r < 0,50$  = korelasyon zayıf
- $0,50 \leq r < 0,70$  = korelasyon orta
- $r \geq 0,70$  = korelasyon güçlü

Tabloya bakıldığında bireysel etik değerler ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ( $r = 0,302$ ,  $p < 0,01$ ) düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda  $H_1$  kabul edilmiştir.

$H_2$ : Bireysel etik değerlerin alt boyutu ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Değişkenlerin boyutlar arasındaki korelasyon tablo 4.14.'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.14. Bireysel Etik Değerler ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Korelasyon Tablosu**

		Sevgi Saygı	Adalet Dürüstlük	İşbirliği	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Sevgi Saygı	Pearson Correlation	1	,480**	,342**	,222**	,174*	,127
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,006	,031	,117
	N	154	154	154	154	154	154
Adalet Dürüstlük	Pearson Correlation	,480**	1	,330**	,256**	,191*	,228**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,017	,004
	N	154	154	154	154	154	154
İşbirliği	Pearson Correlation	,342**	,330**	1	,280**	,021	,093
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,796	,252
	N	154	154	154	154	154	154
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,222**	,256**	,280**	1	,256**	,457**
	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,000		,001	,000
	N	154	154	154	154	154	154
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,174*	,191*	,021	,256**	1	,474**
	Sig. (2-tailed)	,031	,017	,796	,001		,000
	N	154	154	154	154	154	154
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,127	,228**	,093	,457**	,474**	1
	Sig. (2-tailed)	,117	,004	,252	,000	,000	
	N	154	154	154	154	154	154

Yapılan analiz sonucu, bireysel etik değerlerden sevgi ve saygı alt boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile pozitif yönde

düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (  $r=0,222$ ;  $p< 0,01$  ve  $r=0,174$ ;  $p< 0,05$ ).

Bireysel etik değerlerden adalet ve dürüstlük alt boyutu ise üç bağlılık boyutu ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahiptir (  $r= 0,256$  ve  $r= 0,228$ ;  $p<0,01$ ,  $r=0,191$ ;  $p< 0,05$ ). Bireysel etik değerlerden işbirliği boyutu ise sadece duygusal bağlılık ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahiptir ( $r=0,280$ ;  $p<0,01$ ).

Tüm bu değerlere bakıldığında bireysel etik değerlerin alt boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında genel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle  $H_2$  kabul edilebilir.

$H_3$ : Bireysel etik değerler örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin fonksiyonel yönü belirlenmek istenildiğinde regresyon analizinde yararlanılmaktadır (Bayram, 2004, s.118). Yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular tablo 4.15.'de gösterilmektedir.

Anova testi sonuçlarına göre, F değeri ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında ( $F= 15,221$ ;  $p< 0,001$ ) bireysel etik değerlerin bağımsız, örgütsel bağlılığın ise bağımlı değişken olarak ele alındığı regresyon modelinin, genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.15. Bireysel Etik Değerler ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Tablosu**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,251	,556		2,251	,026
Bireysel Etik Değerler	,499	,128	,302	3,901	,000

a. Dependent Variable: örgütsel bağlılık

Regresyon tablosuna göre t değeri ve anlamlılık seviyesi, sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir ( $t=3,901$ ;  $p< 0,001$ ). Bununla birlikte B değerine bakıldığında (0,499) pozitif bir ilişki görülmektedir. Buna göre bireysel etik değerlerde meydana gelen bir birimlik bir artış, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde 0,499'luk bir artışa neden olmaktadır diyebiliriz. Dolayısıyla bireysel etik değerler örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediğinden  $H_3$  kabul edilmiştir.

H<sub>4</sub>: Bireysel etik değerler örgütsel bağlılık boyutlarını etkilemektedir.

Hipotezin testi için her bağlılık boyutu ile ayrı ayrı regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 4.16., 4.17. ve 4.18'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.16. Bireysel Etik Değerler ve Duygusal Bağlılık Regresyon Tablosu**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	,622	,677		,919	,360
	Bireysel Etik Değerler	,657	,156	,324	4,219	,000
a. Dependent Variable: duygusal bağlılık						

Bireysel etik değerler, duygusal bağlılık boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir. Buna göre bireysel etik değerlerde meydana gelen bir birimlik bir artış, çalışanların duygusal bağlılık düzeyinde 0,657 oranında bir artışa neden olmaktadır.

**Tablo 4.17. Bireysel Etik Değerler ve Devam Bağlılığı Regresyon Tablosu**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1,636	,781		2,096	,038
	Bireysel Etik Değerler	,406	,180	,180	2,262	,025
a. Dependent Variable: devam bağlılığı						

Bireysel etik değerler, devam bağlılık boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir. B değerine göre bireysel etik değerlerde meydana gelen bir birimlik bir artış, çalışanların devam bağlılığı boyutunda 0,406 oranında bir artışa neden olmaktadır.

**Tablo 4.18. Bireysel Etik Değerler ve Normatif Bağlılık Regresyon Tablosu**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,496	,737		2,029	,044
Bireysel Etik Değerler	,434	,170	,203	2,555	,012

a. Dependent Variable: normatif bağlılık

Bireysel etik değerler normatif bağlılık boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir. B değerine göre bireysel etik değerlerde meydana gelen bir birimlik bir artış, çalışanların normatif bağlılık düzeyinde 0,434 oranında bir artışa neden olmaktadır.

Genel olarak bakıldığında bireysel etik değerler üç bağlılık boyutunu da anlamlı bir şekilde etkilemektedir. En büyük etkinin ise duygusal bağlılık üzerinde olduğu görülmektedir. H<sub>4</sub> kabul edilebilir.

#### **4.5.2. Bireysel etik değerler ve whistleblowing ile ilgili bulgular**

Bu bölümde bireysel etik değerler ve whistleblowing ile ilgili analiz ve yorumlara yer verilecek. Konu ile ilgili olan H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezleri test edilecektir. Hipotezler:

H<sub>5</sub>: Bireysel etik değerler ile whistleblowing tercihi arasında ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Bireysel etik değerlere göre whistleblowing eğilimi farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>: Bireysel etik değerlere göre tercih edilen whistleblowing türleri farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>: Bireysel etik değerler ile whistleblowing davranışı arasında ilişki vardır.

Hipotezin testi için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 4.19.'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.19. Bireysel Etik Değerler ve Whistleblowing Korelasyon Tablosu**

		Bireysel etik değerler	Whistleblowing tercihi
Bireysel Etik Değerler	Pearson Correlation	1	,133
	Sig. (2-tailed)		,100
	N	154	154
Whistleblowing Davranışı	Pearson Correlation	,133	1
	Sig. (2-tailed)	,100	
	N	154	154

Korelasyon analizi sonucunda bireysel etik değerler ile whistleblowing davranışı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle  $H_5$  reddedilmiştir.

$H_6$ : Bireysel etik değerlere göre whistleblowing eğilimi farklılık göstermektedir.

Hipotezi test etmek için varyans analizi (anova) kullanılmıştır.

**Tablo 4.20. Bireysel Etik Değerler ve Whistleblowing Anova Tablosu**

Kayıtsızlık					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	23,642	21	1,126	1,794	,025
Within Groups	82,851	132	,628		

$P = 0,025 < 0.05$ . Bireysel etik değerlere göre whistleblowing eğilimi (kayıtsızlık durumu) farklılık göstermektedir. Başka bir deyişle çalışanların sahip olduğu etik değerlere göre etik dışı davranışlar karşısında sessiz kalma ya da kalmama durumu farklılaşmaktadır.  $H_6$  kabul edilmiştir.

$H_7$ : Bireysel etik değerlere göre tercih edilen whistleblowing türleri farklılık göstermektedir.

Hipotezi test etmek için varyans analizi (anova) kullanılmıştır. Analiz sonucu tablo 4.21'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.21. Bireysel Etik Değerler ve Whistleblowing Türleri Anova Tablosu**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Dışsal Whistleblowing	Between Groups	25,343	21	1,207	,939	,542
İçsel Whistleblowing	Between Groups	15,908	21	,758	1,102	,354

Teste göre  $F=0,939$  ve  $F= 1,102$ ;  $p> 0,05$  olduğundan çalışanların bireysel etik değerlerine göre tercih ettikleri whistleblowing türleri (içsel ya da dışsal whistleblowing) anlamlı bir farklılık göstermemektedir.  $H_7$  reddedilmiştir.

Son iki hipotezi değerlendirdiğimizde çalışanların sahip olduğu bireysel etik değerler whistleblowing eğilimini etkileyerek sessiz kalmalarını engellemekte ancak whistleblowing'i kurum içindeki yetkililere mi yoksa kurum dışına mı bildireceklerini etkilememektedir.

#### **4.5.3. Örgütsel bağlılık ve whistleblowing ile ilgili bulgular**

Bu bölümde örgütsel bağlılık ve whistleblowing ile ilgili analiz ve yorumlara yer verilecek. Konu ile ilgili olan 5 hipotez test edilecektir. Hipotezler:

$H_8$ : Örgütsel bağlılık ile whistleblowing davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_9$ : Örgütsel bağlılık boyutlarıyla içsel whistleblowing arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{10}$ : Örgütsel bağlılık boyutlarıyla dışsal whistleblowing arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{11}$ : Örgütsel Bağlılık Boyutlarının whistleblowing davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_{12}$ : Örgütsel Bağlılık düzeyinin yüksek olması içsel whistleblowing tercihini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

$H_8$ : Örgütsel bağlılık ile whistleblowing davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezi test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

**Tablo 4.22. Örgütsel Bağlılık ve Whistleblowing Davranışı Korelasyon Tablosu**

		Örgütsel Bağlılık	Whistleblowing Tercihi
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	1	,197*
	Sig. (2-tailed)		,014
	N	154	154
Whistleblowing Davranışı	Pearson Correlation	,197*	1
	Sig. (2-tailed)	,014	
	N	154	154

Tablo 4.22.'ye bakıldığında örgütsel bağlılık ve whistleblowing davranışı arasında pozitif yönde ( $r = 0,197$ ,  $p < 0,05$ ) düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle  $H_8$  kabul edilmiştir.

$H_9$ : Örgütsel bağlılık boyutlarıyla içsel whistleblowing arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezin testi için üç bağlılık boyutu ile içsel whistleblowing korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucu elde edilen veriler tablo 4.23.' de gösterilmektedir.

**Tablo 4.23. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İçsel Whistleblowing Korelasyon Tablosu**

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	İçsel Whistleblowing
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	1	,256**	,457**	,135*
	Sig. (1-tailed)		,001	,000	,047
	N	154	154	154	154
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,256**	1	,474**	,260**
	Sig. (1-tailed)	,001		,000	,001
	N	154	154	154	154
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,457**	,474**	1	,264**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000
	N	154	154	154	154
İçsel Whistleblowing	Pearson Correlation	,135*	,260**	,264**	1
	Sig. (1-tailed)	,047	,001	,000	
	N	154	154	154	154

Korelasyon tablosuna bakıldığında içsel whistleblowing türünün 3 örgütsel bağlılık boyutu ile de ilişkili olduğu görülmektedir. İçsel whistleblowing; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir



ilişkiye sahiptir ( $r = 0,135$ ,  $p < 0,01$ ;  $r = 0,260$  ve  $r = 0,264$ ,  $p < 0,05$ ). Bu sonuçlara göre  $H_9$  kabul edilmiştir.

$H_{10}$ : Örgütsel bağlılık boyutlarıyla dışsal whistleblowing arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezin testi için üç bağlılık boyutu ile dışsal whistleblowing korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucu elde edilen veriler tablo 4.24.' de gösterilmektedir.

**Tablo 4.24. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Dışsal Whistleblowing Korelasyon Tablosu**

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Dışsal Whistleblowing
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	1	,256**	,457**	-,028
	Sig. (1-tailed)		,001	,000	,366
	N	154	154	154	154
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,256**	1	,474**	,144*
	Sig. (1-tailed)	,001		,000	,038
	N	154	154	154	154
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,457**	,474**	1	,033
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,342
	N	154	154	154	154
Dışsal Whistleblowing	Pearson Correlation	-,028	,144*	,033	1
	Sig. (1-tailed)	,366	,038	,342	
	N	154	154	154	154

Dışsal whistleblowing ile devam bağlılığı anlamlı olarak pozitif yönde ilişkilidir ( $r = 0,144$ ;  $p < 0,01$ ). Duygusal bağlılık ile negatif yönde bir ilişki var ancak istatistiki olarak anlamlı değildir ( $r = -0,028$ ). Normatif bağlılık ile dışsal whistleblowing ilişkisi pozitif yönde ancak anlamlı değildir ( $r = 0,033$ ).  $H_{10}$  reddedilmiştir.

$H_{11}$ : Örgütsel bağlılık boyutlarının whistleblowing davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotezi test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Elde Edilen sonuçlar tablo 4.25.'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.25. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Whistleblowing Davranışı Regresyon Tablosu**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	3,061	,327		9,362	,000
	Duygusal Bağlılık	-,033	,085	-,035	-,391	,696
	Devam Bağlılığı	,172	,078	,199	2,213	,028
	Normatif Bağlılık	,077	,089	,084	,862	,390

a. Dependent Variable: whistleblowing davranışı

Sadece devam bağlılığının whistleblowing davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ( $p=0,028<0,05$ ). Duygusal bağlılık ( $p=0,696$ ;  $p>0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $p=0,309$ ;  $p>0,05$ ) boyutu whistleblowing davranışına anlamlı bir şekilde etki etmemektedir.  $H_{11}$  kısmen kabul edilebilir.

$H_{12}$ : Örgütsel Bağlılık düzeyinin yüksek olması içsel whistleblowing tercihini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotezin testi için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu tablo 4.26.'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.26. Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve İçsel Whistleblowing Tercihi Regresyon Tablosu**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	2,672	,344		7,775	,000
	Örgütsel Bağlılık	,366	,099	,287	3,695	,000

a. Dependent Variable: içsel whistleblowing

Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık, içsel whistleblowing'i anlamlı olarak etkilemektedir ( $r^2 = 0,082$ ,  $p<0,05$ ). B değerine göre örgütsel bağlılık düzeyinde meydana gelen bir birimlik bir artış, içsel whistleblowing tercih düzeylerinde 0,366 oranında bir artışa neden olmaktadır.  $H_{12}$  kabul edilmiştir.

#### 4.5.4. Bireysel etik değerler, örgütsel bağlılık ve whistleblowing birlikteliği ile ilgili bulgular

Bu bölümde, bireysel etik değerler, örgütsel bağlılık ve whistleblowing'in birlikte değerlendirilmesi ile ilgili analiz ve yorumlara yer verilecektir. Konu ile ilgili dört hipotez belirlenmiştir. Bunlar:

H<sub>13</sub>: Çalışanların bireysel etik değerlere sahip olması ve örgütsel bağlılığa sahip olmaması whistleblowing eğilimini etkilemektedir.

H<sub>14</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olup, bireysel etik değerlere sahip olmaması whistleblowing eğilimini etkilemektedir.

H<sub>15</sub>: Çalışanlar bireysel etik değerlere ve örgütsel bağlılığa sahip olduğunda etik dışı davranışlara kayıtsız kalmazlar.

H<sub>16</sub>: Bireysel etik değerler, örgütsel bağlılık ve whistleblowing eğilimi demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H<sub>13</sub>: Çalışanların bireysel etik değerlere sahip olması ve örgütsel bağlılığa sahip olmaması whistleblowing eğilimini etkilemektedir.

Hipotez tespiti için istatistiki olarak en uygun analiz türü Kovaryans (Ancova) analizidir. Bu nedenle kovaryans analizi uygulanmıştır. Analizi yaparken örgütsel bağlılık kontrol altında tutularak bireysel etik değerler ve whistleblowing eğilimi (kayıtsızlık boyutu) incelenmiştir. Kovaryans analizi ile ilgili bulgular tablo 4.27.'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.27. Bireysel Etik Değerler ve Whistleblowing Kovaryans Analizi**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Etki Yüzdesi
Örgütsel Bağlılık	2,670	1	2,670	4.361	0,032	0,32
Bireysel Etik Değerler	23,677	21	1,127	1.842	0,20	0,228
Hata	80,181	131	0,612			
Toplam	106.494	154				

Analiz sonuçlarında ilk önce ortalamalar karşılaştırılmıştır. Örgütsel bağlılık kontrol altında tutulduğunda kayıtsızlık ortalaması 4,4935 iken Kovaryans analizinde düzeltilmiş kayıtsızlık ortalaması 3,867 olarak hesaplanmıştır. Ortalamalardaki değişme, örgütsel bağlılık olmadığında kayıtsızlıkta farklılaşma olduğunu göstermektedir. Ayrıca tablo 4.27.' de gösterilen analiz sonuçlarına göre, tek başına

bireysel etik değerler whistleblowing eğilimine 0,228 oranında, anlamlı olarak etki etmektedir.(F= 1,842, p<001). H<sub>13</sub> kabul edilmiştir

H<sub>14</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olup, bireysel etik değerlere sahip olmaması whistleblowing eğilimini etkilemektedir.

Hipotez testi için kovaryans analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken olarak whistleblowing eğilimi (kayıtsızlık boyutu), bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık analiz edilmiş ve bireysel etik değerler kontrol altında tutularak kayıtsızlığa etki etmesi önlenmiştir. Analiz sonuçları tablo 4.28.'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.28. Örgütsel Bağlılık ve Whistleblowing Kovaryans Analizi**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Etki Yüzdesi
Bireysel Etik Değerler	0,293	1	0,293	0,648	0,039	0,006
Örgütsel Bağlılık	23,677	43	1,300	2,877	0,000	0,532
Hata	49,255	109	0,452			
Toplam	106,494	154				

Kovaryans analizi tablosunda yer alan analiz sonuçlarına göre tek başına örgütsel bağlılık whistleblowing eğilimine 0,532 oranında anlamlı olarak etki etmektedir (F= 2,877, p<001). H<sub>14</sub> kabul edilmiştir.

H<sub>15</sub>: Çalışanlar bireysel etik değerlere ve örgütsel bağlılığa sahip olduğunda etik dışı davranışlara kayıtsız kalmazlar.

Araştırma sonucunda elde edilen bireysel etik değerler, örgütsel bağlılık ve whistleblowing davranışı ortalamalarına bakılarak katılımcıların etik, bağlılık ve whistleblowing düzeyleri belirlenmiştir. Ortalamalar tablo 4.29.'da gösterilmektedir.

**Tablo.4.29. Katılımcıların Ölçekte Bulunan Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapması**

DEĞİŞKEN	ORTALAMA	STANDART SAPMA
<b>Bireysel Etik Değerler</b>	4,33	0,39
Sevgi ve Saygı	4,44	0,41
Adalet ve Dürüstlük	4,32	0,56
İşbirliği	4,10	0,64
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	3,41	0,66
Duygusal bağlılık	3,47	0,80
Devam bağlılığı	3,39	0,89
Normatif bağlılık	3,37	0,85
<b>Whistleblowing</b>	3,79	0,77
İçsel whistleblowing	3,92	0,84
Dışsal whistleblowing	3,18	1,13
Kayıtsızlık	4,49	0,83

Araştırma ölçeklerinin üçü de 5'li likert şeklinde olduğundan düzeyleri belirlemek için ortalama aralıkları şu şekilde yorumlanmıştır:

- $1,00 \leq \text{ortalama} \leq 2,60$ : düşük
- $2,60 < \text{ortalama} \leq 3,40$ : orta
- $3,40 < \text{ortalama} \leq 5,00$ : yüksek

Bireysel etik değerlerde ortalama 4,33 olduğundan katılımcıların genel olarak, bireysel etik değerler ile ilgili sorulara katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Bundan dolayı katılımcılar yüksek düzeyde bireysel etik değerlere sahiptir diyebiliriz. Alt boyutlara bakıldığında ise sevgi ve saygı alt boyutu 4,44 ortalama ile, adalet-dürüstlük ve işbirliği boyutuna göre daha yüksek düzeydedir.

Örgütsel bağlılığın genel ortalaması 3,41'dir. Katılımcılar yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahiptir. 3,47 ortalama ile duygusal bağlılık düzeyi, devam ve normatif bağlılık düzeyine göre daha yüksektir.

Whistleblowing'e bakıldığında ise genel ortalama 3,79 'dur. Bu ortalama katılımcıların yüksek düzeyde whistleblowing davranışında bulunma eğilimi olduğunu göstermektedir. Kayıtsızlık 4,49 ortalama sahiptir. Kayıtsızlık ile ilgili sorular olumsuz niteliktedir. Bu nedenle 4,49 ortalama, katılımcıların sessiz kalırım ve görmezden gelirim sorularına büyük ölçüde katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabı verdikleri yorumu yapılabilir. Türleri bakıldığında içsel whistleblowing türünün 3,92 ortalama ile dışsal whistleblowing'e göre daha çok tercih edildiğini görebiliyoruz.

Tüm bu sonuçlara bakıldığında yüksek düzeyde bireysel etik değerlere ve örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar whistleblowing davranışında bulunur diyebiliriz. Bu durumda  $H_{15}$  kabul edilmiştir.

H<sub>16</sub>: Bireysel etik değerler, örgütsel bağlılık ve whistleblowing eğilimi demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Hipotezin test edilmesi için öncelikle, her demografik özellik için ayrı ayrı ortalamalar bazında karşılaştırma yapılmış, sonrasında ise ortaya çıkan farklılıkların, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için Anova testi uygulanmıştır. Ortalamalar ile ilgili verilerin yer aldığı tablolar çalışmanın ek kısmında verilmiştir.

Cinsiyet ile ilgili bulgular şu şekildedir:

Katılımcıların %54.5 'i kadın, %45.5' i erkektir. Bireysel etik değerlerin ortalamalarına bakıldığında; kadınların ortalaması 4,32 erkeklerin ise ortalaması 4,33' tür. Hem kadınlar hem de erkekler yüksek düzeyde bireysel etik değerlere sahiptir. Alt boyutlara bakıldığında erkeklerde sevgi-saygı ve işbirliği boyutu daha yüksek bir ortalamaya sahipken, kadınlarda adalet ve dürüstlük daha ön plandadır. Örgütsel bağlılık 3,43 ortalama ile kadınlarda, erkeklere oranla (3,38) daha yüksektir. Bağlılık boyutlarında ise kadınlarda devam ve normatif bağlılık düzeyi daha yüksekken (3,45 ve 3,42) erkeklerde duygusal bağlılık düzeyi 3,51 ortalama ile kadınlardan daha yüksektir. Whistleblowing davranış ortalamaları incelendiğinde kadınların whistleblowing davranış ortalaması genelde erkeklerden daha yüksektir. Kadınlarda ortalama 3,88 iken erkeklerde bu oran 3,67'dir. Boyutlar bazında ele aldığımızda içsel whistleblowing, dışsal whistleblowing ve kayıtsızlık ortalamalarının tümünde kadınlar erkeklerden daha yüksek ortalamaya sahiptir. Söz konusu ortalamalar ile ilgili Anova testi tablo 4.30.'da gösterilmektedir.

**Tablo.4.30. Cinsiyetlere Göre Farklılık Tablosu**

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Bireysel Etik Değerler* cinsiyet	Between Groups	(Combined)	,005	1	,005	,030	,864
	Within Groups		24,005	152	,158		
	Total		24,010	153			
Örgütsel Bağlılık * cinsiyet	Between Groups	(Combined)	,098	1	,098	,227	,634
	Within Groups		65,619	152	,432		
	Total		65,717	153			
Kayıtsızlık * cinsiyet	Between Groups	(Combined)	,805	1	,805	1,158	,284
	Within Groups		105,688	152	,695		
	Total		106,494	153			

Tablo 4.30.' a göre bireysel etik değerlerin p değeri 0,864, örgütsel bağlılığın p değeri 0,634 ve whistleblowing eğiliminin (kayıtsızlık) p değeri 0,284 'tür. Her üç değerde 0,05'den büyük olduğundan ortalamalarda görülen farklılıklar istatistiki olarak anlamlı değildir.

Yaşlara göre dağılıma bakıldığında katılımcıların %55,8 'i 26-35 yaş aralığında, %20,1 'i 36-45 yaş aralığında, %14,3'ü 18-25 yaş aralığında, %1,3'ü ise 56 yaş ve üstüdür. Bireysel etik değerlerin ortalamalarına bakıldığında; bütün yaş gruplarında bireysel etik değerler yüksek çıkmıştır. En çok bireysel etik değerlere sahip olanlar 4,49 ortalamayla 36-45 yaş aralığındaki çalışanlardır. Bireysel etğin tüm alt boyutlarında en yüksek ortalama yine 36-45 yaş aralığındadır. Örgütsel bağlılık ortalamalarına bakıldığında 46-55 yaş aralığındaki çalışanların örgütsel bağlılığı, 3,99 ortalama ile diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. En düşük örgütsel bağlılık düzeyi ise 56 yaş ve üzeri çalışanlardır. Bağlılık boyutlarına bakıldığında ise, en yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar 3,87 ortalama ile 46-55 yaş, en yüksek devam bağlılığı 3,62 ortalama ile 36-45 yaş ve en yüksek normatif bağlılığa sahip olanlar 3,97 ortalamayla 46-55 yaş aralığında olan çalışanlardır. 18-25 yaş aralığında olan çalışanlar 3,90 ortalama ile whistleblowing davranışında bulunacaklarını belirtmişlerdir. En düşük ortalama ise 56 yaş ve üzerinde olan çalışanlara aittir (3,69). İçsel ve dışsal whistleblowing türlerini tercih eden çalışanlarda yine en yüksek ortalama 18-25 yaş grubuna aittir. Kayıtsızlıkta ise 4,58 ile en yüksek ortalama 46-55 yaş aralığında olan katılımcılardadır. Burada kayıtsızlık ile ilgili soruların ters kodlandığı belirtmek gerekir.

Kayıtsızlığın 4,58 ortalaması katılımcıların ağırlıklı olarak kesinlikle sessiz kalmam ve kesinlikle olayı görmezden gelmem dediklerini ifade etmektedir. Ortalamalar ile ilgili Anova testi tablo 4.31' de gösterilmektedir

**Tablo.4.31. Yaşlara Göre Farklılık Tablosu**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bireysel Etik Değerler * yaş	Between Groups	(Combined)	1,678	4	,420	2,799	,028
	Within Groups		22,332	149	,150		
	Total		24,010	153			
Örgütsel Bağlılık * yaş	Between Groups	(Combined)	7,912	4	1,978	5,099	,001
	Within Groups		57,805	149	,388		
	Total		65,717	153			
Kayıtsızlık * yaş	Between Groups	(Combined)	1,164	4	,291	,412	,800
	Within Groups		105,329	149	,707		
	Total		106,494	153			

Tablo 4.31.' e göre bireysel etik değerler  $p=0,028 < 0,05$  olduğundan, yaşlara göre bireysel etik değerler anlamlı bir farklılığa sahiptir. Örgütsel bağlılığın ( $p=0,01 < 0,05$ ) anlamlılık değeri 0,05' ten küçük olduğundan örgütsel bağlılık yaşlara göre anlamlı bir farklılığa sahiptir. Whistleblowing eğilimine bakıldığında ( $p=0,800 > 0,05$ ) p değeri 0,05' ten büyük olduğundan ortalamalarda görülen farklılık anlamlı değildir.

Katılımcıların eğitim düzeylerinin dağılımına bakıldığında %48,1 'i lisans mezunu, %21,4'ü lise mezunu, %13'ü lisansüstü mezunu, %10,4'ü ön lisans mezunu ve %7,1'i ilköğretim mezunudur. Eğitim durumlarına bireysel etik değerlere bakıldığında, 4,42 ortalama ile en yüksek etik değere sahip kesim ön lisans mezunlarıdır. En az etik değere sahip olanlar ise lisans mezunlarıdır. Alt boyutlara bakıldığında sevgi ve saygı boyutu ortalaması en yüksek 4,56 ile ilköğretim mezunlarına, adalet ve dürüstlük alt boyutu ortalaması en yüksek 4,44 ile ön lisans mezunlarına, işbirliği alt boyutu ortalaması en yüksek 4,27 ile lisansüstü mezunlarına aittir. Genel anlamda örgütsel bağlılık en yüksek 3,88 ortalama ile ilköğretim mezunlarına aittir. Duygusal bağlılık en yüksek 3,94 ortalama ile ilköğretim mezunlarına, devam bağlılığı 3,89 ortalama ile ön lisans mezunlarında en yüksek ve normatif bağlılık düzeyi ise 3,51 ortalama ile yine en yüksek ön lisans mezunlarına aittir. Whistleblowing davranışında genel olarak en



yüksek ortalama 4,15 ile lisansüstü mezunlarına aittir. 4,21 ortalama ile içsel whistleblowing'i en çok tercih eden ilköğretim mezunlarıdır. Dışsal whistleblowing'i en çok tercih edenler 3,94 ortalama ile ön lisans mezunlarıdır. Kayıtsızlıkta ise yüksek ortalama ön lisans mezunlarına aittir (4,66). Ortalamalara ait Anova testi tablo 4.32.'de gösterilmektedir.

**Tablo.4.32. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Tablosu**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bireysel Etik Değerler * eğitim durumu	Between Groups	(Combined)	,344	4	,086	,541	,706
	Within Groups		23,666	149	,159		
	Total		24,010	153			
Örgütsel Bağlılık * eğitim durumu	Between Groups	(Combined)	5,270	4	1,318	3,248	,014
	Within Groups		60,447	149	,406		
	Total		65,717	153			
Kayıtsızlık * eğitim durumu	Between Groups	(Combined)	2,236	4	,559	,799	,528
	Within Groups		104,258	149	,700		
	Total		106,494	153			

Tablo 4.32.'deki değerlere bakıldığında, sadece örgütsel bağlılık eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılığa sahiptir ( $p=0,14 < 0,05$ ). Bireysel etik değerler ( $p=0,706 > 0,05$ ) ve whistleblowing eğilimi ( $p=0,528 > 0,05$ ) ile ilgili ortalamalarda görülen farklılıklar anlamlı değildir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %46,8'i bekar, %53,2'si evlidir. Bireysel etik değerler 4,37 ortalama ile evli olanlarda daha yüksektir. Sevgi-saygı ve adalet-dürüstlük alt boyutlarında en yüksek ortalama 4,49 ve 4,38 ile evlilerde yüksek, İşbirliği alt boyutu ortalaması ise 4,11 ile bekarlarda daha yüksektir. Genel anlamda örgütsel bağlılık (3,61) ve üç bağlılık boyutunda da evli çalışanların ortalaması bekarlara göre daha yüksektir. Whistleblowing davranışı ise 3,83 ortalama ile evli olanlarda daha yüksektir. Kayıtsızlık ortalaması ise 4,54 ile bekarlarda daha yüksektir. Evli olanlar hem içsel hem de dışsal whistleblowing türünü yüksek oranda tercih etmektedirler. Ortalamaların anlamlılığı ile ilgili sonuçlar tablo 4.33.'de gösterilmiştir.

**Tablo.4.33. Medeni Duruma Göre Farklılık Tablosu**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bireysel Etik Değerler * medeni durum	Between Groups	(Combined)	,335	1	,335	2,154	,144
	Within Groups		23,675	152	,156		
	Total		24,010	153			
Örgütsel Bağlılık * medeni durum	Between Groups	(Combined)	7,129	1	7,129	18,496	,000
	Within Groups		58,588	152	,385		
	Total		65,717	153			
Kayıtsızlık * medeni durum	Between Groups	(Combined)	,314	1	,314	,449	,504
	Within Groups		106,180	152	,699		
	Total		106,494	153			

Tablo 4.33.'de değişkenlere ait p değerleri incelendiğinde, sadece örgütsel bağlılık ile ilgili farklılıklar anlamlıdır ( $p=0,000 < 0,05$ ). Bireysel etik değerler ( $p=0,144 > 0,05$ ) ve whistleblowing eğilimi ( $p=0,504 > 0,05$ ) ile ilgili ortalamalarda görülen farklılıklar anlamlı değildir.

Gelir düzeylerine göre dağılımı şu şekildedir:

1300-2000 TL arası gelire sahip olanlar %43,5, 2001-3500 TL gelire sahip olanlar %36,4, 3501-5000 TL arası gelire sahip olanlar %13 ve 5000 TL ve üzeri gelire sahip olanlar %7,1'dir. En yüksek bireysel etik değerlere sahip olan çalışanlar 4,60 ortalama ile 5000 TL ve üzeri gelire sahip olanlardır. Genel olarak bakıldığında en yüksek örgütsel bağlılık düzeyi ve üç bağlılık boyutu da dahil olmak üzere 5000 TL ve üzeri gelire sahip olan çalışanlarda görülmektedir. Whistleblowing davranışı ve türlerinde de en yüksek ortalama yine 5000 TL ve üzeri gelire sahip olan çalışanlardadır. Kayıtsızlıkta ise en yüksek oran 4,55 ortalama ile 1300-2000 TL arası gelire sahip çalışanlara aittir. Anova analizi sonuçlarına tablo 4.34.'te yer verilmiştir.

**Tablo.4.34. Gelir Düzeyine Göre Farklılık Tablosu**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bireysel Etik Değerler * gelir düzeyi	Between Groups	(Combined)	1,414	3	,471	3,129	,028
	Within Groups		22,596	150	,151		
	Total		24,010	153			
Örgütsel Bağlılık * gelir düzeyi	Between Groups	(Combined)	2,517	3	,839	1,991	,118
	Within Groups		63,201	150	,421		
	Total		65,717	153			
Kayıtsızlık * gelir düzeyi	Between Groups	(Combined)	1,035	3	,345	,491	,689
	Within Groups		105,459	150	,703		
	Total		106,494	153			

Tablo 4.34.' de gösterilen anlamlılık düzeylerine bakıldığında, bireysel etik değerler ile ilgili ortalamalardaki farklılıklar anlamlıdır ( $p=0,028<0,05$ ). Örgütsel bağlılık ( $p=0,118>0,05$ ) ve whistleblowing eğilimi ( $p=0,689>0,05$ ) ile ilgili farklılıklar anlamlı değildir.

Kurumda çalışılan toplam süreler bakıldığında; Katılımcıların %44,9'u 1-5 yıl, %24,7' si 1 yıldan az, %19,2' si 6-10 yıl, %6,5'i 11-15 yıl ve %3,9'u 16 yıl ve üzeri kurumda çalışmaktadır. En yüksek bireysel etik değerlere sahip olanlar 4,38 ortalama ile 6-10 yıl çalışanlardır. Boyutlara bakıldığında; sevgi ve saygın alt boyutunda en yüksek ortalama 4,48 ile 1-5 yıl çalışanlar, adalet ve dürüstlük en yüksek 4,50 ortalama ile 11-15 yıl çalışanlar, işbirliği boyutu en yüksek 4,21 ortalama ile 6-10 yıl çalışanlara aittir. En yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olanlar 11-15 yıldır kurumda çalışanlardır (ort.3,85). En yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar 16 yıl ve üzeri kurumda çalışanlarda görülmektedir (ort. 3,97). En yüksek devam ve normatif bağlılık ise 3,92 ve 3,73 ortalamalarla 11-15 yıl kurumda çalışanlardır. Genel anlamda en yüksek whistleblowing davranışında bulunurum diyenler 11-15 yıl arası çalışanlardır (ort.4,08). Bu çalışanlar aynı zamanda en yüksek içsel whistleblowing'i tercih etmektedir (ort. 4,43). En çok dışsal whistleblowing tercihinde bulunurum diyenler 3,36 ortalama ile 6-10 yıl çalışanlardır. En yüksek kayıtsızlık ise 4,61 ortalama ile 1 yıldan daha az çalışanlara aittir. Anova testi sonuçları tablo 4.35.'de gösterilmektedir.

**Tablo.4.35. Kurumda Çalışılan Sürelere Göre Farklılık Tablosu**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bireysel Etik Değerler * kurumda çalışma süresi	Between Groups	(Combined)	,271	4	,068	,425	,790
	Within Groups		23,739	149	,159		
	Total		24,010	153			
Örgütsel Bağlılık * kurumda çalışma süresi	Between Groups	(Combined)	5,369	4	1,342	3,314	,012
	Within Groups		60,348	149	,405		
	Total		65,717	153			
Kayıtsızlık * kurumda çalışma süresi	Between Groups	(Combined)	3,660	4	,915	1,326	,263
	Within Groups		102,834	149	,690		
	Total		106,494	153			

Tablo 4.35.'de gösterilen anlamlılık değerlerine göre örgütsel bağlılık ile ilgili farklılıklar anlamlıdır ( $p=0,012<0,05$ ). Bireysel etik değerler ( $p=0,790>0,05$ ) ve whistleblowing eğilimi ( $p=0,263>0,05$ ) ile ilgili ortalamalardaki farklılıklar anlamlı değildir.

Analiz sonuçlarına genel olarak bakıldığında  $H_{16}$  kısmen kabul edilebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Etik konusu, yüzyıllar boyunca felsefecilerin tartıştığı ve oldukça önem verdiği bir konu olmuştur. Küreselleşme ve teknolojik değişimlerin toplumlar üzerinde yarattığı etki sonucunda, etik konusu farklı bakış açılarıyla giderek artan bir oranda üzerinde çalışılan bir konu olma özelliğini korumaktadır. Akademik anlamda etik ile ilgili yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak iş etiği incelenmiş, bireysel etik biraz daha geri planda kalmıştır. Bu nedenle bu çalışmada bireysel etik konusu ele alınarak az da olsa bu alana katkı sağlamak amaç edinilmiştir.

Bireysel etik, toplumsal yaşamın yanı sıra örgütlerin kar edebilmesi ve ayakta kalabilmesi için büyük bir öneme sahip olan, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini de etkilemektedir. Bu doğrultuda çalışanların örgütte karşılaştıkları etik dışı durumları ifşa etmesi (whistleblowing) hem içinde yaşadığımız toplum için hem de örgütlerin faaliyetlerini sağlıklı olarak yürütebilmesi için önemli bir gerekliliktir.

Bireysel etik değerlerin whistleblowing davranışını ne yönde etkilediğini ve örgütsel bağlılığın bu konudaki aracılık niteliğini belirlemek amacıyla literatür taraması sonucu verilen bilgilere ek olarak uygulama yapılmıştır.

Uygulama, Ankara'da güvenlik sektöründe faaliyet gösteren bir kurumdaki çalışanlar üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yer alan konular ile ilgili katılımcıların değerlendirmeleri subjektif olduğundan ve özellikle etik değerler ve whistleblowing ilişkisi ile elde edilen bazı sonuçların literatürdeki diğer araştırmalara göre farklı olması, hipotez sayısının artmasına neden olmuştur. Araştırmanın daha güvenilir olması ve doğru sonuçlara ulaşabilmek amacıyla 16 hipotez belirlenmiştir. Toplanan verilerle ilgili elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: Bireysel etik değerler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucunda, bireysel etik değerler ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin varlığı, etik ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Çalışanlar sahip oldukları etik değerler çerçevesinde üyesi oldukları örgütü değerlendirirler. Bu değerlendirme sonucunda ise, örgüte karşı farklı düzeylerde bağlılık duyarlar. Bu durumda hipotezin geçerli olduğu ve desteklendiği söylenebilir.

H<sub>2</sub>: Bireysel etik değerlerin alt boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezin sonuçları, 1. hipotezde elde edilen sonuçlarla benzerdir. Çalışanlar sahip oldukları sevgi, adalet ve dürüstlük gibi değerler, örgüte duydukları bağlılık boyutları ile ilişkilidir. En yüksek ilişki ise duygusal bağlılık boyutunda görülmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların kendi çıkarlarını geri planda tutarak, örgüt için fedakarlık yapılması anlamına gelmektedir. Bencil olmayan, işbirliğine yatkın, adil olan çalışanlar, örgüte karşı duygusal bağlılık hissetmektedir.

H<sub>3</sub>: Bireysel etik değerler örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir.

Çalışmanın literatür kısmında da değinildiği gibi, çalışanların sahip olduğu bireysel etik değerler ile örgüt arasındaki uyum, çalışanların bağlılık düzeyini etkilemektedir. Bu konuda Özdemir (2013) tarafından yapılan, "Okul yöneticilerindeki adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişki" adlı çalışmada da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Söz konusu araştırmaya göre, örgütsel adaletin olduğuna inanan öğretmenlerin, örgüte yüksek düzeyde sadakat duyduğu belirtilmiştir. Hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>4</sub>: Bireysel etik değerler örgütsel bağlılık boyutlarını etkilemektedir.

Yüksek düzeyde bireysel etik değerlere sahip çalışanlar, etik değerlere önem veren bir örgüte karşı en çok duygusal bağlılık hissetmektedir. Ancak, devam ve normatif bağlılık da göz ardı edilmemelidir. Etik değerlere önem veren çalışanlar, örgütte etik dışı uygulamalarla karşılaştığında, örgüte duyduğu bağlılık düzeyi olumsuz yönde etkilenir. Bu durumda düşük düzeyde devam bağlılığına sahip çalışan, örgütten ayrılabilir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>5</sub>: Bireysel etik değerler ile whistleblowing davranışı arasında ilişki vardır.

Hipotezin testi için yapılan analiz sonucunda, bireysel etik değerler ile whistleblowing davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ortaya çıkan bu sonuç, literatürdeki araştırma sonuçlarıyla uyuşmamaktadır. Ancak, literatürde etik ve whistleblowing ilişkisini ele alan ve pozitif yönde ilişki bulunan araştırmalar daha çok, finans, eğitim ve sağlık gibi sektörlerde yapılmıştır.

Bu çalışmada araştırmanın güvenlik sektöründe yapılması, farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olmuş olabilir. Katılımcıların güvenlik şirketi çalışanları olması nedeniyle, etik değerlerden bağımsız olarak whistleblowing davranışında bulunması normal karşılanabilir. Güvenlik alanında çalışanlar, kendi etik değerlerine uygun olmasa dahi whistleblowing' e konu olan etik veya kanun dışı davranışlar ile ilgili bilgi sızdırmaları, bir nevi işlerinin bir parçasıdır. Hipotez reddedilmiştir

H<sub>6</sub>: Bireysel etik değerlere göre whistleblowing eğilimi farklılık göstermektedir.

Hipotez, genel olarak whistleblowing davranışını değil, sadece kayıtsızlık boyutunu içermektedir. Whistleblowing eğilimi, katılımcıların whistleblowing ile ilgili kayıtsızlık durumunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle, etik dışı davranışlar söz konusu olduğunda, çalışanların sahip olduğu etik değerlere göre, sessiz kalma ya da kalmama düzeyleri farklılık göstermektedir. Bireysel etik değerleri önemseyen çalışanlar, etik ilkelere aykırı davranışlardan rahatsızlık duyabilir. Bu rahatsızlık sonucunda ise sessiz kalmayarak, davranışın engellenmesi için çaba gösterebilir. Sonuç olarak hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>7</sub>: Bireysel etik değerlere göre tercih edilen whistleblowing türleri farklılık göstermektedir.

Analiz sonucuna bakıldığında, bireysel etik değerlere göre tercih edilen whistleblowing türü anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durum, katılımcıların etik dışı ya da kanunlara aykırı bir durum söz konusu olduğunda, kurum içindeki yetkililerin yanı sıra kurum dışındaki yetkili birimlere de bilgi sızdırmaktan çekinmeyeceklerini göstermektedir. Dışsal whistleblowing ile ilgili, Dworkin ve Baucus (1998) tarafından ileri sürülen, düşük önem düzeyine sahip uygulamalar dışında kalan, güvenlik gibi önemli konularda dışsal whistleblowing'in de tercih edilebileceği iddiası, bu sonuçlarla desteklenmektedir. Katılımcıların etik algıları açısından, whistleblowing türlerine yaklaşımını değerlendirdiğimizde ise, dışsal whistleblowing'in etik dışı bir davranış olarak algılanmadığı sonucunu çıkarabiliriz. Bu durumda hipotez reddedilmiştir.

H<sub>8</sub>: Örgütsel bağlılık ile whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Literatürde örgütsel bağlılık ve whistleblowing ilişkisi ile ilgili farklı görüşler vardır. Örgütsel bağlılık ile whistleblowing davranışı birlikte ele alındığında, bilgi sızdıracı çalışanın niyetine göre yorum yapılabilir. Bu bağlamda üç farklı durum söz konusu olmaktadır:

1. Çalışanlar, düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğunda, örgütün çıkarını göz ardı edip, tamamen etik kaygılarla, toplumun yararı için bilgi sızdırma davranışında bulunabilir.
2. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, örgütün yararını da düşünerek, söz konusu etik dışı davranışın örgüte zarar vermesini engellemek amacıyla bilgi sızdırabilir.
3. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışan, bilgi sızdırma davranışı sonucunda örgütün zarar görebileceğini ya da kendisinin örgütle olan

ilişkinin olumsuz yönde etkilenebileceğini düşünerek, kayıtsız kalmayı tercih edebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcılar yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahiptir (Tablo 4.29.'da gösterilmektedir). Örgütsel bağlılık ile whistleblowing arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olması, katılımcıların, whistleblowing'e konu olan eylemin, toplumun yanı sıra örgüte de zarar verebileceğini düşünerek whistleblowing davranışında bulunabileceklerini göstermektedir. Bu değerlendirmeler ışığında hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>9</sub>:Örgütsel bağlılık boyutlarıyla içsel whistleblowing arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonuçlarına göre içsel whistleblowing, üç örgütsel bağlılık boyutu ile de pozitif yönde, anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça, içsel whistleblowing tercihi artmaktadır. Çalışanlar, örgüte duyduğu bağlılıktan dolayı, etik dışı uygulamaların örgüt içerisinde çözülmesinin, örgüt açısından daha iyi olacağını düşünerek, içsel whistleblowing'i tercih edebilirler. Hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>10</sub>:Örgütsel bağlılık boyutlarıyla dışsal whistleblowing arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların, dışsal whistleblowing'i tercih etmeyeceklerini ileri süren çalışmaların aksine, bu araştırmada örgütsel bağlılık boyutları ile dışsal whistleblowing arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmemiştir. Katılımcıların güvenlik sektörü çalışanı olması, etik dışı davranışlara karşı daha hassas olmalarına yol açmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, etik dışı davranışın engellenmesi adına örgüte duyduğu bağlılığı göz ardı ederek hareket etmekte ve dışsal whistleblowing'i de tercih etmektedirler. Hipotez reddedilmiştir.

H<sub>11</sub>:Örgütsel bağlılık boyutlarının whistleblowing davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışanlar, örgütte etik dışı uygulamalarla karşılaştığında izleyebilecekleri iki yol vardır:

1. Etik dışı uygulamalardan rahatsızlık duymaları sonucu örgütten ayrılma kararı alırlar,



2. Rahatsızlık duyduğu etik dışı uygulamaları düzeltmek için harekete geçerler.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar, duygusal, devam ve normatif bağlılığa sahiptir (Tablo 4.29.'da gösterilmektedir). Ancak bu hipotezin testi için yapılan analiz sonuçlarına göre, sadece devam bağlılığı boyutunun whistleblowing davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Devam bağlılığı olan çalışanlar örgütten ayrılmak istemeyeceği için, etik dışı uygulama ile ilgili whistleblowing davranışında bulunmayı tercih ederler. Hipotez kısmen kabul edilebilir.

H<sub>12</sub>:Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması içsel whistleblowing tercihini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Whistleblowing türleri ortalamalar bazında incelendiğinde, yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar içsel whistleblowing türünü daha çok tercih etmektedir (Tablo 4.29.'da gösterilmektedir). Literatür kısmında da belirtildiği gibi dışsal whistleblowing, örgütün imajını ve örgüte duyulan güveni olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlar, örgüte bu yönde bir zarar gelmemesi adına içsel whistleblowing türünü tercih etmektedirler. Bu nedenle, örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması içsel whistleblowing tercihini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>13</sub>:Çalışanların bireysel etik değerlere sahip olması ve örgütsel bağlılığa sahip olmaması whistleblowing eğilimini etkilemektedir.

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık kontrol altında tutulduğunda bireysel etik değerler, whistleblowing eğilimine etki etmektedir. Çalışanlar örgüte karşı bağlılık duymadıklarında, whistleblowing için daha rahat hareket edebilirler. Örneğin, devam bağlılığı olmayan çalışanlar, whistleblowing davranışı sonucunda misillemeye uğrama riskini göze alabilir, sessiz kalmaktan kaçınabilir.

Kısaca çalışanlar, örgüte bağlılık duymasa dahi etik dışı davranışlar karşısında kayıtsız kalmamaktadır. Düşük düzeyde de olsa çalışanların sahip olduğu bireysel etik değerler, whistleblowing için tek başına etkili olmaktadır. Bu nedenle hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>14</sub>:Çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olup bireysel etik değerlere sahip olmaması whistleblowing eğilimini etkilemektedir.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık tek başına whistleblowing eğilimine anlamlı olarak etki etmektedir. Bireysel etik değerlere sahip olmayan, ancak örgüte bağlılık duyan çalışanlar, etik dışı davranışlar nedeniyle örgüte zarar gelmemesi için whistleblowing davranışında bulunmayı tercih edebilirler. Dolayısıyla çalışanlar, bireysel etik değerlere sahip olmasa bile, örgüte bağlılık duyduklarında, whistleblowing eğilimine sahip olabileceğinden hipotez kabul edilmiştir.

Son iki hipotez birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların bireysel etik değerlere ve örgütsel bağlılığa sahip olması whistleblowing eğilimini etkilemektedir. Etki düzeyine bakıldığında ise, örgütsel bağlılık, bireysel etik değerlere göre daha etkilidir.

H<sub>15</sub>: Çalışanlar bireysel etik değerlere ve örgütsel bağlılığa sahip olduğunda etik dışı davranışlara kayıtsız kalmazlar.

Ortalamalara göre değerlendirme yapıldığında, katılımcılar yüksek düzeyde bireysel etik değerlere, örgütsel bağlılığa ve whistleblowing eğilimine sahiptir (Tablo 4.29.'da gösterilmektedir). Çalışanlar, bağlı oldukları örgütten genel anlamda memnundur ve etik ilkeler doğrultusunda hareket etmeye özen göstermektedir. Bu çalışma, literatürde whistleblowing'in örgütsel bağlılık ve etik ile ters düştüğü görüşünün aksine, çalışanlar whistleblowing davranışında bulunmanın örgüte ihanet olmadığını ve whistleblowing'i ispiyonculuk olarak görmediklerini göstermektedir. Daha öncede belirtildiği gibi, çalışanların güvenlik sektöründe çalışmaları, algılarını bu yönde etkilemiş olabilir. Bu sonuçlar, Street (1995) tarafından geliştirilen, ahlaki gelişim, örgütsel bağlılık ve whistleblowing ilişkisi modeliyle (şekil 3.4.'de gösterilmektedir)paralellik göstermektedir. Hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>16</sub>: Bireysel etik değerler, örgütsel bağlılık ve whistleblowing eğilimi demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Bireysel etik değerler en yüksek; kadınlarda, orta yaşta olan çalışanlarda, ön lisans mezunlarında, evli olanlarda, 5000 TL ve üzeri gelire sahip olanlarda ve 6-10 yıl arası kurumda çalışanlarda görülmektedir. Literatürdeki araştırmalara bakıldığında, yaşlıların gençlere göre daha yüksek bireysel etik değerlere ve örgütsel bağlılığa sahip olduğu düşüncesi, bu çalışmada da desteklenmiştir.

En yüksek örgütsel bağlılık düzeyi; kadınlarda, 46-55 yaş aralığında, eğitim düzeyi düşük (ilköğretim mezunu) çalışanlarda, evli olanlarda, 5000 TL ve üzeri gelire

sahip olanlarda ve 11-15 yıl arası kurumda çalışanlarda görülmektedir. İlköğretim mezunlarının, eğitim durumlarından dolayı alternatiflerinin az olması, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlara göre beklentilerinin daha az olması, örgüte daha fazla bağlılık duymalarına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilgili diğer çalışmalara bakıldığında, eğitim düzeyi yükseldikçe bağlılığın azaldığı görülmektedir. Evli çalışanların bağlılık düzeyinin yüksek olması, bekar çalışanlardan daha ağır bir sorumluluğunun olmasına bağlanabilir. Evli çalışanlar, bekarlara göre daha zor iş değiştirirler. Bu nedenle örgüte bağlılıkları yüksek olur. Gelir düzeyi beklenildiği gibi örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Kıdemli çalışanların, örgüte yüksek düzeyde bağlılıklarının olması, bu konuda yapılan araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Uzun süreler örgüte yatırım yapılması, bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Kısa süre örgütte çalışanların ise kaybedecekleri daha azdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık düzeyi kıdemli çalışanlara göre daha düşüktür. Bu durum bilgi sızdırırken daha rahat hareket etmelerine neden olmaktadır.

Whistleblowing eğilimi en yüksek; kadınlarda, 46-55 yaş aralığında, ön lisans mezunlarında, evli olanlarda, düşük gelir düzeyine sahip çalışanlarda ve 1 yıldan daha az süre kurumda çalışanlarda görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar, etik dışı davranışları raporlama konusunda daha bilgilidir. Üst düzey yöneticilerle daha rahat iletişim kurarlar, bu da whistleblowing eğilimini olumlu yönde etkiler. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek çalışanların daha fazla iş seçeneğinin olması, whistleblowing için daha cesaretli olmalarına neden olmaktadır. Evli olan çalışanların, yüksek bağlılıkları nedeniyle örgüte güven duymaları, whistleblowing davranışı sonucunda, misillemeye uğrama korkularını azaltabilir. Bu durum bilgi sızdırmaktan çekinmemelerine neden olur. 5000 TL ve üzeri ücrete sahip olan çalışanlar, gelir durumlarının bozulmasından endişe ederek whistleblowing'e biraz daha şüpheyle yaklaşabilirler.

Whistleblowing davranışı birçok faktörden etkilenmektedir. Araştırmanın yapıldığı ülke, sektör, katılımcıların eğitim düzeyi vb. faktörler, araştırma sonuçlarında farklılıklar olmasına neden olmaktadır. Çalışanların, yaptıkları işin niteliğinin farklı olması, örgütte çalışmalarını süreleri gibi faktörler de whistleblowing eğilimini etkileyebilir.

Hipotezlere ait toplu sonuçlar tablo 4.36.' da gösterilmektedir.

**Tablo.4.36. Hipotez Sonuçları**

<b>HİPOTEZLER</b>		<b>DURUM</b>
<b>H<sub>1</sub></b>	Bireysel etik değerler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>2</sub></b>	Bireysel etik değerlerin alt boyutu ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>3</sub></b>	Bireysel etik değerler örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>4</sub></b>	Bireysel etik değerler örgütsel bağlılık boyutlarını etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>5</sub></b>	Bireysel etik değerler ile whistleblowing davranışı arasında ilişki vardır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>6</sub></b>	Bireysel etik değerlere göre whistleblowing eğilimi farklılık göstermektedir.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>7</sub></b>	Bireysel etik değerlere göre tercih edilen whistleblowing türleri farklılık göstermektedir.	<b>Red</b>
<b>H<sub>8</sub></b>	Örgütsel bağlılık ile whistleblowing davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>9</sub></b>	Örgütsel bağlılık boyutlarıyla içsel whistleblowing arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>10</sub></b>	Örgütsel bağlılık boyutlarıyla dışsal whistleblowing arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>11</sub></b>	Örgütsel Bağlılık Boyutlarının whistleblowing davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kısmen Kabul</b>
<b>H<sub>12</sub></b>	Örgütsel Bağlılık düzeyinin yüksek olması içsel whistleblowing tercihini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>13</sub></b>	Çalışanların bireysel etik değerlere sahip olması ve örgütsel bağlılığa sahip olmaması whistleblowing eğilimini etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>14</sub></b>	Çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olup bireysel etik değerlere sahip olmaması whistleblowing tercihini etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>15</sub></b>	Çalışanların bireysel etik değerlere ve örgütsel bağlılığa sahip olduğunda etik dışı davranışlara kayıtsız kalmazlar.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>16</sub></b>	Bireysel etik değerler, örgütsel bağlılık ve whistleblowing eğilimi demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	<b>Kısmen Kabul</b>

Hipotez testlerinde elde sonuçlar kısaca değerlendirildiğinde;

Bireysel etik değerler ve örgütsel bağlılık birbiriyle ilişkilidir ve bireysel etik değerler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bireysel etik değerlerden en çok etkilenen örgütsel bağlılık boyutu duygusal bağlılıktır.

Bireysel etik değerler, çalışanların whistleblowing eğilimini anlamlı bir şekilde etkilemekte ancak, tercih edilen whistleblowing türlerini etkilememektedir. Çalışanlar, örgütsel bağlılığa sahip olmasa da, bireysel etik değerler tek başına düşük düzeyde whistleblowing eğilimini etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık ile whistleblowing davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık, çalışanların tercih ettiği whistleblowing türünü etkileyerek, içsel whistleblowing' e karşı eğilimi arttırmaktadır. Çalışanlar, bireysel etik değerlere sahip olmasa da, örgütsel bağlılık tek başına whistleblowing eğilimini etkilemektedir.

Bireysel etik değerler, örgütsel bağlılık ve whistleblowing ile ilgili genel anlamda ise şu önerilerde bulunmaktadır:

1. Çalışanlara bireysel etik değerler kazandırılmalı gerekirse bu konuda eğitim verilmelidir.
2. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri tespit edilerek, bağlılık düzeylerini olumsuz yönde etkileyen faktörler hakkında iyileştirme yapılmalı ve çalışanların örgüte uyum süreci başarılı bir şekilde gerçekleştirilmelidir.
3. Örgüt faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak için etik dışı davranışlar engellenmeli, etik dışı davranışlar söz konusu olduğunda whistleblowing için çalışanlar desteklenmeli ve yol gösterilmelidir. Ayrıca whistleblowing davranışında bulunan çalışanlara misilleme yapılmamalıdır.
4. Whistleblowing davranışının etik dışı olmadığı, elde edilen bilginin aktarılması olduğu gerçeği, örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmelidir.
5. Çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda bütünleştirebilecek bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

Araştırmada ele alınan örneklem grubuna göre değerlendirdiğimizde şu önerilerde bulunulabilir:

1. Bireysel etik değerlere sahip çalışanlar ödüllendirilmeli ve etik değerler doğrultusunda hareket etmelerinin devamlılığı sağlanmalıdır.

2. Çalışanların yüksek düzeyde bireysel etik değerlere sahip olması, örgütteki uygulamaları etik açıdan değerlendirmelerine neden olacağından, örgütte etik iklim sağlanmalı, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı sergilenmelidir.
3. Çalışanların örgütsel bağlılığı genel anlamda yüksektir. Bağlılık düzeyinin düşmemesi için, çalışanların beklentileri tespit edilerek bu yönde hareket edilmelidir. Özellikle lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan çalışanlara yönelik çalışma yapılmalıdır.
4. Çalışanlar genel olarak içsel whistleblowing türüne yatkın olmalarına rağmen, dışsal whistleblowing ortalaması düşük değildir. Örgüt imajının zedelenmemesi, örgütün baskıya uğramaması için, çalışanları içsel whistleblowing' e yönlendirecek prosedür ve iletişim kanalları belirlenmelidir.
5. Örgüt bünyesinde etik birimi kurularak, etik kodlar belirlenmelidir. Çalışanlar bu konuda bilgilendirilmelidir.
6. Güvenlik sektöründe faaliyet gösterilmesi nedeniyle, işe alımlarda dikkatli olunmalıdır. İşe alınacak adayların kişilikleri ve geçmiş yaşantıları titizlikle değerlendirilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Abdulla, M.H.A. ve Shaw, J.D. (1999). Personal factors and organizational commitment: Main and interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 11(1), 77-93.
- Aktan, C.C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vijdani red davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1(13), 1-13.
- Aktaş, K. (2014). Etik-ahlak ilişkisi ve etiğin gelişim süreci. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 22-32.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge - intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123.
- Andrade, J.A. (2015). Reconceptualising whistleblowing in an complex world. *J Bus Ethics*, 128, 321-335.
- Arnold, D.F. ve Ponemon, L.A. (1991). Internal auditors' perceptions of whistle-blowing and the influence of moral reasoning: An experiment. *A Journal of Practice&Theory*, 10(2), 1-16.
- Arslan, M. (2001). *İş ve meslek ahlakı*. (1. Basım). Ankara: Nobel
- Ashman, I. ve Winstanley, D. (2006). The ethics of organizational commitment. *Business Ethics*, 15(2), 142-153.
- Atayman, V. (2005). *Etik*. İstanbul: Donkişot.
- Ay, Ü. (2003). *İşletmelerde etik ve sosyal sorumluluk*. Adana: Nobel.
- Aydın, İ. (2001). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A.
- Aydın, U. (2003). İş hukuku açısından işçinin bilgi uçurması (Whistleblowing). *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2002-2003, 79-100.
- Babin, B.J., Boles, J.S. ve Robin, D.P. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 345-358.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2006). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.

- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. (3. Basım). Ankara.
- Bayrakçı, E. ve Kayalar, M. (2016). İfşa davranışının prososyal davranışlar bağlamında değerlendirilmesine yönelik teorik bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(15), 120-131.
- Bayrakçı, E. ve Kayalar, M. (2016). Örgütsel bağlılık düzeylerine göre ifşa davranışının nitel araştırmayla incelenmesi. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 6(1), 15-42.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi* (1.Baskı).Bursa: Ezgi.
- Bozkurt, Ö. Ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini birleştirmeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Brennan, N. ve Kelly, J. (2007). A study of whistleblowing among traniee auditors. *The British Accounting Review*, 39, 61-87.
- Brown, R.B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe giriş*. İstanbul: Paradigma.
- Chen, L.Y. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 432-438.
- Chiu, R.K. (2003). Ethical judgment and whistleblowing intention: Examining the moderating role of locus of control. *Journal of Business Ethics*, 43, 65-74.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.
- Çelik, C., Saygın, M. ve Yılmaz, N. (2015). kadın girişimciliğinde ifşa (whistleblowing): mersin ilinde uygulamalı bir araştırma. *II. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu*'nda sunulan bildiri, Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Çetin,C. ve Yılmaz, A.İ. (2015). Whistleblowing (Kanuna aykırı ve etik olmayan davranışın ihbarı). İ. Tamer (Ed.), *Örgüt yönetimi: Bir derleme içinde* (17-33). Ankara: Nobel.
- Çiğdem, S. (2013). Büro yönetiminde whistleblowing ve etik ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 93-109.



- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Dozier, J.B. ve Miceli, M.P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, 10(4), 823-836.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi* (5. Baskı). İstanbul: Beta.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Dworkin, T.M. ve Baucus, M.S. (1998). Internal vs. External whistleblowers: A comparison of whistleblowing processes. *Journal of Business Ethics*, 17, 1281-1298.
- Ergün, N. (2009). Örgütlerde etik dışı davranışların nedenleri ve çalışanlara yönelik etik dışı davranışların havayolu taşımacılığı sektörü açısından incelenmesi. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(3), 149-168.
- Fasterling, B. ve Lewis, D. (2014). Leaks, legislation and freedom of speech: How can the law effectively promote public- interest whistleblowing?. *International Labour Review*, 153(1), 71-92.
- Finegan, J. and Theriault, C. (1997). The relationship between personal values and the perception of the corporation's code of ethics. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(8), 708-724.
- Finn, D.W. ve Lampe, J.C. (1992). A study of whistleblowing among auditors. *Professional Ethics*, 1(3&4), 137-168.
- Fleddermann, C.B. (2012). *Engineering Ethics Fourth Edition*. ABD: Pearson.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
- Gül, H.(2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 10(1), 73-83.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.

- Hassink, H., Vries, M. ve Bollen, L.(2007). A content analysis of whistleblowing policies of leading european companies. *Journal of Business Ethics*, 75, 25-44.
- Henik, E.G. (2008). *Mad as hell or scared stiff? The effects of value conflict and emotions on potential whistle-blowers*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Berkeley: University of California.
- Herndon, N.C., Fraedrich, J.P. ve Yeh, Q. (2001). An investigation of moral values and the ethical content of the corporate culture: Taiwanese versus U.S. sales people. *Journal of Business Ethics*, 30, 73-85.
- Hersh, M.A. (2002). Whistleblowers-heroes or traitors? : Individual and collective responsibility for ethical behaviour. *Annual Reviews in Control*, 26, 243-262.
- İpbüker, C., Göksel, Ç. ve Deniz, R. (2005). *Mühendislik etiği*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- İslamoğlu, G. (2007). Etik ve güven. S.Tevrüz (Ed.), *İş hayatında etik* içinde (s.83-118). İstanbul: Beta Basım.
- Jubb, P.B. (1999). Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21, 77-94.
- Kapu, H. (2009). Akademik bir disiplin olarak iş ahlakı. S. Orman ve Z. Parlak (Eds.), *İşletmelerde iş etiği* içinde (s.52-113). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Kaya, İ. (2015). Etik değerlere yatkınlık ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(41), 968-974.
- Keenan, J.P. (2007). Comparing Chinese and American managers on whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(2), 85-94.
- Kesgin, A. (2009). Etik üstüne. *Dini Araştırmalar*, 12(35), 143-160.
- Kılavuz, R. (2002). Yönetmelik etik ve halkın yönetmelik etik oluşumuna etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 255-266.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde etik davranışlar, yönetimi ve bir uygulama çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- King III, G. (1999). The implications of an organization's structure on whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 20, 315-326.
- Klimzsa, L. (2014). *Business ethics, introduction to the ethics of values*. ( Çev: S. Klimzsova )' dan aktaran K. Aktaş (2014). Etik-ahlak ilişkisi ve etiğin gelişim süreci. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 22-32.
- Kuçuradi, İ. (2003). Etik ve " etikler". *Türkiye Mühendislik Haberleri*, 2013/1 (423), 3-9.

- Lamberton, L. ve Minor, L. (1995). *Human relations: Strategies for success*. Chicago: Irwin Mirror Press.
- Leong, C.S., Furnham, A. ve Cooper, C.L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1363.
- Lindblom, L. (2007). Dissolving the moral dilemma of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 76, 413-426.
- Mathews, B.P. ve Shepherd, J.L. (2002). Dimensionality of cook and wall's (1980). British organizational commitment scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 369-375.
- Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Maxwell, G. Ve Steele, G. (2003). Organisational commitment: A study of managers in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 362-369.
- Mesmer-Magnus, J.R. ve Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62, 277-297.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miceli, M.P. ve Near, J.P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. New York: Lexington.

- Milli Eğitim Bakanlığı. (2006). *Meslek etiği*. Ankara: MEB.
- Nam, D. ve Lemak, D.J. (2007). The whistle-blowing zone: applying Barnard's insights to a modern ethical dilemma. *Journal of Management History*, 13(1), 33-42.
- Near, J.P. ve Miceli, M.P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Transportation Quarterly*, 57(2), 83-98.
- Oliver, N. (1990). Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the U.K. *Human Relations*, 43(6), 513-526.
- Örkmez, B. & Şancı, S.(2003). Kütüphanelerde etik kurallar. *ÜNAK'03: Bilgiye Erişimde Değişen Yollar ve II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumu*'nda sunulan bildiri. <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-31.pdf> (Erişim Tarihi: 17.03.2017).
- Özdemir, A. (2013). Okul yöneticilerindeki adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(1), 99-117.
- Özgener, Ş. (2002). İmalat sanayii işletmelerindeki kamu ve özel sektör yöneticilerinin iş ahlakına ilişkin tutumları. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 175-199.
- Özgener, Ş. (2004). *İş ahlakının temelleri: Yönetmel bir yaklaşım*. Ankara: Nobel.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. (4. Baskı). Eskişehir: Ekin.
- Özkaya, M.O., Kocakoç, D.İ. ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Park, H., Rehg, M.T. ve Lee, D. (2005). The influence of confucian ethics and collectivism on whistleblowing intentions: A study of South Korean Public employees. *Journal of Business Ethics*, 58, 387-403
- Park, H., Blekinsopp, J., Öktem, M.K. ve Ömürgönülşen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes towards different forms of whistleblowing: A comparison of South Korea, Turkey and the UK'. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 929-939.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe giriş*. (Çev: V. Atayman ve G. Sezer). İstanbul: Ayrıntı.
- Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.

- Rothschild, J. ve Miethe, T.D. (1999). Whistle-blower disclosures and management retaliation: The battle to control information about organization corruption. *Work and Occupations*, 26(1),1007-128.
- Rothwell, G.R. ve Baldwin, J.N. (2007). Ethical climate theory, whistle-blowing, and the code of silence in policeagencies in the state of Georgia. *Journal of Business Ethics*, 70, 341-361.
- Saygan, S. ve Bedük, A. (2013). Ahlaki olmayan davranışların duyurulması (whistleblowing) ve etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 1-23.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmelik etik ve yönetmelik etiğinin oluşum sürecinde insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 231-251.
- Seçer, B.(2009). İçsel işten ayrılma: Nedenleri, ölçülmesi ve önlenmesi. Keser, A, Yılmaz, G. Ve Yürür, S. (Eds.), *Çalışma yaşamında güncel yaklaşımlar* içinde (s. 549-566). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Sevinç, İ. ve Şahin, A. (2012). Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı: Karşılaştırmalı bir çalışma. *Maliye Dergisi*, 162, 266-281.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Shultz, T. ve Brender-Ilan, Y. (2004). Beyond justice: Introducing personal moral philosophies to ethical evaluations of human resource practices. *Business Ethics: A European Review*, 13(4), 302-316.
- Siefert, D.L. (2006). *The influence of organizational justice on the perceived likelihood of whistle-blowing*. Yayınlanmış Doktora Tezi. ABD: Washington State University College of Business.
- Sims, R.L. (1998). When formal ethics policies differ from informal expectations: A test of managers' attitudes. *Leadership & Development Journal*, 19(7), 386-391.
- Sims, R.L. ve Keenan, J.P. (1998). Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables. *Journal of Business Ethics*, 17, 411-421.
- Sims, R.R. (1991). The institutionalization of organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, 10(7), 493-506.

- Street, M.D. (1995). Cognitive moral development and organizational commitment: Two potential predictors of whistle-blowing. *Journal of Applied Business Research*, 11(4), 104-110.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson: Boston.
- Tepe, H. (1998). Bir felsefe dalı olarak etik. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, 1(4), 11-27.
- Tevrüz, S. (2007). Etik yaklaşımlar ve iş ahlakı. S. Tevrüz ( Ed.), *İş hayatında etik* içinde (s.1-42). İstanbul: Beta Basım.
- Thomas, T.P. (2013). *The effect of personal values, organizational values and person-organization fit on ethical behaviors and organizational commitment outcomes among substance abuse counselors: A preliminary investigation*. PhD (Doctor of Philosophy) thesis. Iowa: University of Iowa.
- Toker Gökçe, A. (2014). Okullarda bilgi uçurma: iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 261-282.
- Türker, M. (2007). Yöneticilik ve etik. S. Tevrüz (Ed.), *İş hayatında etik* içinde (s.119-142). İstanbul: Beta Basım.
- Türkeri, M. (2015). *Etik değer açısından eğitim, siyaset, kamu, çalışma hayatı ve bilim*. İstanbul: Lotus Yayınevi.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi* (2.baskı). Ankara: Detay.
- Vadera, A.K., Aguilera, R.V. ve Caza, B.B. (2009). Making sense of whistle-blowing's antecedents: Learning from research on identity and ethics programs. *Business Ethics Quarterly*, 19(4), 553-586.
- Valentine, S., Godkin, L. ve Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41, 349-360.
- Vandekerckhove, W. ve Commers, M.S.R. (2004). Whistle Blowing and Rational Loyalty. *Journal of Business Ethics*, 53, 225-233.
- Varelius, J. (2009). Is whistle-blowing compatible with employee loyalty?. *Journal of Business Ethics*, 85, 263-275.
- Wasti, S.A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525-550.

- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yaşar, N. (2007). Sorumluluk ve ahlak. S. Tevrüz (Ed.), *İş hayatında etik* içinde (s.43-56). İstanbul: Beta Basım.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.Ş. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yıldırım, E. (2009). Endüstri ilişkileri ve iş etiği. S. Orman ve Z. Parlak (Eds.), *İşletmelerde iş etiği* içinde (s.114-130). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Zaim, H. (2012). *İş hayatında erdemli insan*. İstanbul: UTESAV.
- <https://alyccck.wordpress.com/2016/09/11/insan-insanin-kurdudur/>  
(Erişim Tarihi: 19.02.2017)
- <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/Sempozyum/03.SEMPOZYUM/1GUN3OTURUM/01-ERSINGUREDIN.doc> (Erişim Tarihi: 16.02.2017).
- <http://kisi.deu.edu.tr//kurtul.gulenc/etik%20dersi-sunum%204.ppt>  
(Erişim Tarihi: 02.02.2017)
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58e3bca5a94365.86062507](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58e3bca5a94365.86062507) (Erişim Tarihi: 28.03.2017).
- <https://www.whistleblower.org/timeline-us-whistleblowers> sitesinden yararlanılmıştır.  
(Erişim tarihi: 25.03.2017)
- <https://www.whistleblower.org/what-whistleblower> (Erişim tarihi: 25.03.2017)

EK-1. Bireysel Etik, Örgütsel Bağlılık ve Whistleblowing Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

BOYUTLAR		N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Sevgi ve Saygı	Kadın	84	4,41	0,38065
	Erkek	70	4,46	0,43673
Adalet ve Dürüstlük	Kadın	84	4,35	0,53649
	Erkek	70	4,30	0,58853
İşbirliği	Kadın	84	4,08	0,67638
	Erkek	70	4,12	0,59567
Duygusal Bağlılık	Kadın	84	3,43	0,80796
	Erkek	70	3,51	0,80352
Devam Bağlılığı	Kadın	84	3,45	0,85172
	Erkek	70	3,33	0,94043
Normatif Bağlılık	Kadın	84	3,42	0,78876
	Erkek	70	3,31	0,91328
İçsel Whistleblowing	Kadın	84	3,99	0,68835
	Erkek	70	3,83	0,98090
Dışsal Whistleblowing	Kadın	84	3,33	1,06292
	Erkek	70	3,01	1,18766
Kayıtsızlık	Kadın	84	4,56	0,61803
	Erkek	70	4,41	1,03550
Bireysel Etik Değerler	Kadın	84	4,32	0,38273
	Erkek	70	4,33	0,41437
Örgütsel Bağlılık	Kadın	84	3,43	0,61168
	Erkek	70	3,38	0,70777
Whistleblowing	Kadın	84	3,88	0,65681
	Erkek	70	3,67	0,87436



EK-2. Bireysel Etik, Örgütsel Bağlılık ve Whistleblowing Boyutlarının Yaşa Göre Dağılımı

BOYUTLAR		N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Bireysel Etik Değerler	18-25 yaş	22	4,27	0,32594
	26-35 yaş	86	4,26	0,40214
	36-45 yaş	31	4,49	0,38084
	46-55 yaş	13	4,48	0,37588
	56 ve üzeri yaş	2	4,04	0,55558
Sevgi ve Saygı	18-25 yaş	22	4,38	0,30071
	26-35 yaş	86	4,41	0,42292
	36-45 yaş	31	4,45	0,41095
	46-55 yaş	13	4,72	0,32903
	56 ve üzeri yaş	2	4,17	0,70711
Adalet ve Dürüstlük	18-25 yaş	22	4,32	0,58116
	26-35 yaş	86	4,22	0,56621
	36-45 yaş	31	4,61	0,47465
	46-55 yaş	13	4,48	0,42847
	56 ve üzeri yaş	2	3,80	0,56569
İşbirliği	18-25 yaş	22	3,98	0,67044
	26-35 yaş	86	4,05	0,63558
	36-45 yaş	31	4,35	0,55066
	46-55 yaş	13	4,03	0,76330
	56 ve üzeri yaş	2	4,17	0,23570
Örgütsel Bağlılık	18-25 yaş	22	3,17	0,59101
	26-35 yaş	86	3,31	0,62857
	36-45 yaş	31	3,62	0,65975
	46-55 yaş	13	3,99	0,50095
	56 ve üzeri yaş	2	3,31	0,90353
Duygusal Bağlılık	18-25 yaş	22	3,27	0,70999
	26-35 yaş	86	3,40	0,80451
	36-45 yaş	31	3,59	0,87757
	46-55 yaş	13	3,87	0,60535
	56 ve üzeri yaş	2	3,92	1,29636
Devam Bağlılığı	18-25 yaş	22	3,12	0,85167
	26-35 yaş	86	3,27	0,81164
	36-45 yaş	31	3,62	1,06368
	46-55 yaş	13	4,13	0,64246
	56 ve üzeri yaş	2	3,25	0,35355
Normatif Bağlılık	18-25 yaş	22	3,13	0,86516
	26-35 yaş	86	3,25	0,83303
	36-45 yaş	31	3,66	0,79108
	46-55 yaş	13	3,97	0,61556
	56 ve üzeri yaş	2	2,75	1,06066

Whistleblowing	18-25 yaş 26-35 yaş 36-45 yaş 46-55 yaş 56 ve üzeri yaş	22 86 31 13 2	3,90 3,81 3,63 3,82 3,69	0,73561 0,75701 0,90915 0,58545 0,44194
İçsel Whistleblowing	18-25 yaş 26-35 yaş 36-45 yaş 46-55 yaş 56 ve üzeri yaş	22 86 31 13 2	3,95 3,93 3,80 4,13 3,67	0,86248 0,80378 0,96869 0,73960 0,47140
Dışsal Whistleblowing	18-25 yaş 26-35 yaş 36-45 yaş 46-55 yaş 56 ve üzeri yaş	22 86 31 13 2	3,41 3,22 3,00 3,00 3,17	1,19935 1,12693 1,18634 0,99070 0,23570
Kayıtsızlık	18-25 yaş 26-35 yaş 36-45 yaş 46-55 yaş 56 ve üzeri yaş	22 86 31 13 2	4,55 4,53 4,32 4,58 4,50	0,84387 0,84490 0,93585 0,49355 0,70711 0,83429

EK-3. Bireysel Etik, Örgütsel Bağlılık ve Whistleblowing Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

BOYUTLAR		N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Bireysel Etik Değerler	İlköğretim	11	4,38	0,41168
	Lise	33	4,34	0,39235
	Önlisans	16	4,42	0,45192
	Lisans	74	4,28	0,37987
	Lisansüstü	20	4,36	0,42599
Sevgi ve Saygı	İlköğretim	11	4,56	0,38205
	Lise	33	4,41	0,43525
	Önlisans	16	4,49	0,39190
	Lisans	74	4,40	0,40328
	Lisansüstü	20	4,50	0,40636
Adalet ve Dürüstlük	İlköğretim	11	4,40	0,57271
	Lise	33	4,39	0,58297
	Önlisans	16	4,44	0,56672
	Lisans	74	4,27	0,53285
	Lisansüstü	20	4,25	0,63204
İşbirliği	İlköğretim	11	3,97	0,56676
	Lise	33	4,12	0,62815
	Önlisans	16	4,23	0,82299
	Lisans	74	4,04	0,63138
	Lisansüstü	20	4,27	0,56816
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	11	3,88	0,78678
	Lise	33	3,43	0,61837
	Önlisans	16	3,71	0,68078
	Lisans	74	3,32	0,56987
	Lisansüstü	20	3,21	0,77330
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	11	3,94	0,70424
	Lise	33	3,46	0,8165
	Önlisans	16	3,74	0,84759
	Lisans	74	3,39	0,78292
	Lisansüstü	20	2,27	0,80459
Devam Bağlılığı	İlköğretim	11	3,70	1,01330
	Lise	33	3,37	0,90142
	Önlisans	16	3,89	0,90823
	Lisans	74	2,28	0,79729
	Lisansüstü	20	3,30	1,04378
Normatif Bağlılık	İlköğretim	11	4,00	0,89753
	Lise	33	3,45	0,84909
	Önlisans	16	3,51	0,80845
	Lisans	74	3,29	0,78456
	Lisansüstü	20	3,07	0,93408
Whistleblowing	İlköğretim	11	3,89	0,07368
	Lise	33	3,59	0,79259
	Önlisans	16	3,69	0,62082
	Lisans	74	3,78	0,75797
	Lisansüstü	20	4,15	0,83862

İçsel Whistleblowing	İlköğretim	11	4,21	0,92223
	Lise	33	3,78	0,90779
	Önlisans	16	3,79	0,85093
	Lisans	74	3,90	0,79558
	Lisansüstü	20	4,18	0,77592
Dışsal Whistleblowing	İlköğretim	11	3,30	1,15907
	Lise	33	2,91	1,07778
	Önlisans	16	3,94	1,01994
	Lisans	74	3,17	1,10519
	Lisansüstü	20	3,80	1,22068
Kayıtsızlık	İlköğretim	11	1,27	0,98424
	Lise	33	4,33	0,94923
	Önlisans	16	4,66	0,65112
	Lisans	74	4,53	0,84356
	Lisansüstü	20	4,63	0,80908



EK-4. Bireysel Etik, Örgütsel Bağlılık ve Whistleblowing Boyutlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı

BOYUTLAR		N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Bireysel Etik Değerler	Bekar	72	4,28	0,35285
	Evli	82	4,37	0,42795
Sevgi ve Saygı	Bekar	72	4,37	0,36388
	Evli	82	4,49	0,43465
Adalet ve Dürüstlük	Bekar	72	4,26	0,54934
	Evli	82	4,38	0,56586
İşbirliği	Bekar	72	4,11	0,65201
	Evli	82	4,10	0,63178
Örgütsel Bağlılık	Bekar	72	3,18	0,61637
	Evli	82	3,61	0,62474
Duygusal Bağlılık	Bekar	72	3,22	0,67897
	Evli	82	3,68	0,84917
Devam Bağlılığı	Bekar	72	3,12	0,90583
	Evli	82	3,64	0,80967
Normatif Bağlılık	Bekar	72	3,20	0,83822
	Evli	82	3,52	0,83040
Whistleblowing	Bekar	72	3,73	0,74792
	Evli	82	3,83	0,78744
İçsel Whistleblowing	Bekar	72	3,83	0,81264
	Evli	82	4,00	0,85105
Dışsal Whistleblowing	Bekar	72	3,10	1,20073
	Evli	82	3,25	1,06389
Kayıtsızlık	Bekar	72	4,54	0,79057
	Evli	82	4,45	0,87351

EK-5. Bireysel Etik, Örgütsel Bağlılık ve Whistleblowing Boyutlarının Gelir Düzeyine Göre Dağılımı

BOYUTLAR		N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Bireysel Etik Değerler	1300-2000 TL	67	4,37	0,38100
	2001-3500 TL	56	4,24	0,40973
	3501-5000 TL	20	4,26	0,35395
	5000 TL üzeri	11	4,60	0,37439
Sevgi ve Saygı	1300-2000 TL	67	4,44	0,39749
	2001-3500 TL	56	4,40	0,43212
	3501-5000 TL	20	4,38	0,35500
	5000 TL üzeri	11	4,67	0,38730
Adalet ve Dürüstlük	1300-2000 TL	67	4,39	0,57675
	2001-3500 TL	56	4,25	0,50017
	3501-5000 TL	20	4,20	0,56195
	5000 TL üzeri	11	4,58	0,67204
İşbirliği	1300-2000 TL	67	4,18	0,61499
	2001-3500 TL	56	3,92	0,66360
	3501-5000 TL	20	4,12	0,55436
	5000 TL üzeri	11	4,52	0,58431
Örgütsel Bağlılık	1300-2000 TL	67	3,47	0,69551
	2001-3500 TL	56	3,30	0,47836
	3501-5000 TL	20	3,32	0,76016
	5000 TL üzeri	11	3,78	0,87806
Duygusal Bağlılık	1300-2000 TL	67	3,54	0,85137
	2001-3500 TL	56	3,29	0,68386
	3501-5000 TL	20	3,55	0,83963
	5000 TL üzeri	11	3,73	0,95531
Devam Bağlılığı	1300-2000 TL	67	3,45	0,94513
	2001-3500 TL	56	3,28	0,80535
	3501-5000 TL	20	3,23	0,86923
	5000 TL üzeri	11	3,94	0,90146
Normatif Bağlılık	1300-2000 TL	67	3,41	0,89158
	2001-3500 TL	56	3,33	0,70388
	3501-5000 TL	20	3,18	0,90305
	5000 TL üzeri	11	3,67	1,12052
Whistleblowing	1300-2000 TL	67	3,87	0,73997
	2001-3500 TL	56	3,76	0,79502
	3501-5000 TL	20	3,48	0,58574
	5000 TL üzeri	11	4,00	0,99687
İçsel Whistleblowing	1300-2000 TL	67	4,01	0,84082
	2001-3500 TL	56	3,84	0,85515
	3501-5000 TL	20	3,72	0,59506
	5000 TL üzeri	11	4,15	1,03670
Dışsal Whistleblowing	1300-2000 TL	67	3,27	1,18624
	2001-3500 TL	56	3,20	1,04597
	3501-5000 TL	20	2,55	0,96896
	5000 TL üzeri	11	3,70	1,12868
Kayıtsızlık	1300-2000 TL	67	4,55	0,73924
	2001-3500 TL	56	4,47	0,90664
	3501-5000 TL	20	4,50	0,74339
	5000 TL üzeri	11	4,23	1,16969

EK-6. Bireysel Etik, Örgütsel Bağlılık ve Whistleblowing Boyutlarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

BOYUTLAR		N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Bireysel Etik Değerler	1 yıldan az	38	4,30	0,42616
	1-5 yıl	70	4,32	0,36476
	6-10 yıl	30	4,38	0,43163
	11-15 yıl	10	4,36	0,39412
	16 yıl ve üzeri	6	4,18	0,45569
Sevgi ve Saygı	1 yıldan az	38	4,37	0,46201
	1-5 yıl	70	4,48	0,35318
	6-10 yıl	30	4,46	0,46462
	11-15 yıl	10	4,42	0,37060
	16 yıl ve üzeri	6	4,28	0,40369
Adalet ve Dürüstlük	1 yıldan az	38	4,37	0,64519
	1-5 yıl	70	4,25	0,53614
	6-10 yıl	30	4,39	0,52387
	11-15 yıl	10	4,50	0,46428
	16 yıl ve üzeri	6	4,30	0,61644
İşbirliği	1 yıldan az	38	4,04	0,64277
	1-5 yıl	70	4,13	0,56580
	6-10 yıl	30	4,21	0,68639
	11-15 yıl	10	4,00	0,78567
	16 yıl ve üzeri	6	3,78	0,95839
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	38	3,28	0,60259
	1-5 yıl	70	3,30	0,65117
	6-10 yıl	30	3,60	0,62968
	11-15 yıl	10	3,85	0,54436
	16 yıl ve üzeri	6	3,79	0,83549
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	38	3,40	0,81238
	1-5 yıl	70	3,39	0,77399
	6-10 yıl	30	3,47	0,75567
	11-15 yıl	10	3,90	0,87911
	16 yıl ve üzeri	6	3,97	1,07195
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	38	3,20	0,80647
	1-5 yıl	70	3,28	0,93093
	6-10 yıl	30	3,67	0,83161
	11-15 yıl	10	3,92	0,99458
	16 yıl ve üzeri	6	3,67	0,51640
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	38	3,23	0,87630
	1-5 yıl	70	3,24	0,85105
	6-10 yıl	30	3,67	0,69685
	11-15 yıl	10	3,73	0,69478
	16 yıl ve üzeri	6	3,72	1,09882

Whistleblowing	1 yıldan az	38	3,89	0,82752
	1-5 yıl	70	3,68	0,80321
	6-10 yıl	30	3,85	0,60768
	11-15 yıl	10	4,08	0,66157
	16 yıl ve üzeri	6	3,63	0,82538
İçsel Whistleblowing	1 yıldan az	38	4,06	0,83055
	1-5 yıl	70	3,77	0,87866
	6-10 yıl	30	3,90	0,74355
	11-15 yıl	10	4,43	0,54546
	16 yıl ve üzeri	6	3,94	0,92896
Dışsal Whistleblowing	1 yıldan az	38	3,24	1,27792
	1-5 yıl	70	3,09	1,10906
	6-10 yıl	30	3,36	0,95466
	11-15 yıl	10	3,20	1,40721
	16 yıl ve üzeri	6	3,00	0,84327
Kayıtsızlık	1 yıldan az	38	4,61	0,87887
	1-5 yıl	70	4,41	0,90607
	6-10 yıl	30	4,50	0,65653
	11-15 yıl	10	4,90	0,31623
	16 yıl ve üzeri	6	4,08	0,91742



## EK-7. Uygulamada Kullanılan Anket Formu

Bu çalışma tamamen akademik amaçlı olup "Bireysel etik değerlerin örgütsel bağlılık kapsamında whistleblowing (bilgi sızdırma) davranışı üzerindeki etkisi" konulu yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Ankete vermiş olduğunuz bireysel yanıtlar kişilik haklarına zarar verecek şekilde üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Yanıtlarınız, diğer değerlendirmelerle birlikte toplu olarak analiz edilip değerlendirilecek, kişisel bilgileriniz ve ilgili kurum saklı tutulacaktır. Bilime olan katkılarınız ve katılımınızdan ötürü teşekkür eder meslek hayatınızda başarılar dilerim.

### 1. Cinsiyetiniz

- Kadın  
 Erkek

### 4. Medeni Durum

- Bekar  
 Evli

### 2. Yaşınız

- 18-25  
 26-35  
 36-45  
 46-55  
 56 ve üstü

### 5. Gelir Düzeyi

- 1300-2000 TL  
 2001-3500 TL  
 3501-5000 TL  
 5000 TL ve üzeri

### 3. Eğitim Durumu

- İlköğretim  
 Lise  
 Önlisans  
 Lisans  
 Lisansüstü

### 6. Kurumdaki Toplam Çalışma Süreniz

- 1 yıldan az  
 11-15 yıl  
 1-5 yıl  
 16 yıl üzeri  
 6-10 yıl

<b>BİREYSEL ETİK DEĞERLER</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsız</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Her yaştaki insana saygı duyarım.					
Her yaştaki insana sevgi beslerim.					
İnsan olmanın gereklerini yerine getirmeye gayret ederim					
İnsanların bana güven duymasını isterim.					
Devletin malına zarar vermekten kaçınırım.					
Yaptığım işlerde şeffaf olmaya çalışırım.					
Genel olarak kendimi sabırlı olarak tanımlarım.					
İnsanların bana olan güvenini kötüye kullanmam.					
Şartlar ne olursa olsun ayrımcılık yapmam.					
Şartlar ne olursa olsun tarafsız davranırım.					
Şartlar ne olursa olsun adaletli davranırım.					
Şartlar ne olursa olsun bütün insanlara eşit davranırım.					
Şartlar ne olursa olsun dürüst davranırım.					
Yeni şeyler yapma konusunda girişimciyimdir.					
İnsanlara rol model olmaya çalışırım.					
İnsanlarla işbirliği içerisinde çalışmaktan hoşlanırım.					

<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsız</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemimmiş gibi hissediyorum.					
Kuruma karşı güçlü bir aitik duygusu hissetmiyorum.					
Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
Bu kurum benim için çok büyük kişisel (özel) bir anlam ifade ediyor.					
Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar gereklilik de					
Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için zor olur.					
Şu anda kurumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.					
Bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.					
Şu anki yöneticilerimle çalışmaya devam etmek için (onlara karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum					
Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.					
Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyarım.					
Bu kurum benim bağlılığımı(sadakatimi) hak ediyor.					
Kurumdan şu an ayrılmazdım çünkü kendimi buradaki insanlara karşı sorumlu hissediyorum.					
Bu kuruma çok şey borçluyum.					

<b>WHISTLEBLOWING</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsız</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Olayı kurum dışındaki kişilerle paylaşıyorum.					
Olayı ilgili yasal mercilere bildiririm.					
Olayı kamuoyuna açıklarım.					
Olayı bağlı olarak çalıştığım yöneticime bildiririm.					
Olayı doğrudan tepe yöneticime bildiririm.					
Olayı kurum içerisinde bu gibi durumlarla ilgilenen kişiler vasıtasıyla bildiririm.					
Olayı görmezden gelirim.					
Sessiz kalırım.					