



GİRESUN
ÜNİVERSİTESİ . UNIVERSITY



SOSYAL BİLİMLER **ENSTİTÜSÜ** **Graduate School of** **Social Sciences**

İŞLETME
ANA BİLİM DALI
Doktora Tezi

Murat AYAR
20152024003

2020

GİRESUN



T.C.

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİĞİN AÇIK ETME (WHISTLEBLOWING) VE İŞGÖREN
SESLİLİĞİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ:
SAĞLIK SEKTÖRÜ ARAŞTIRMASI

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT
TO WHISTLEBLOWING IN THE IMPACT OF LEADERSHIP AND
EMPLOYEE VOCALITY: THE HEALTHCARE SECTOR

DOKTORA TEZİ

Murat AYAR

20152024003

Danışman: Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF

GİRESUN - 2020

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 20/05/2020 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Murat AYAR'ın, Liderliğin Açık Etme (Whistleblowing) Ve İşgören Sosliliğine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Sağlık Sektörü Araştırması başlıklı tezini incelemiş olup aday 22/05/2020 tarihinde, saat 14:00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF	
Üye	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ	
Üye	Prof. Dr. Adnan ÇELİK	
Üye	Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	
Üye	Doç. Dr. Eren BAŞ	

ONAY

.../.../2020

Prof. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdür

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Liderliğin, Açık Etme (Whistleblowing) ve İşgören Sosliliğine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Sağlık Sektörü Araştırması” adlı çalışmanın tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bu kaynaklara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../...

Murat AYAR

İmza

ÖN SÖZ

Örgütlerin, üretim ya da hizmet ile varlığını sürdürülebilir kılmak, ortalama üzerinde gelir elde etmek ve verimli bir yapı olmayı sağlamak için karar verme mekanizması durumunda olan yönetim birimine fazlasıyla görev düşmektedir. Bu yüzden örgütlerde liderlik kavramı oldukça önem arz etmektedir. Toplum hayatında olduğu gibi işletmelerde de sahip olunan kültüre, örgüt politikalarına, etik ilkelere ve ahlak kurallarına göre yaşamak doğru davranıştır. Örgütte yaşanan etik ya da kanun dışı olayları ilgililere iletmek, iş hayatında daha verimli çalışarak iyi bir performans sergilemek için işgören olarak iyileştirme maksadıyla ses çıkarmak da örgütün geleceği ve gelişmesi için önemli rol oynamaktadır. Öte yandan örgüte olan bağlılık düzeyine göre rekabet edebilirlik seviyesini artırmak ve yukarıda bahsedilen diğer etkenlerle iyi bir örgüt olmak adına çalışanların bu duyguya sahip olduğunda daha etkin ve verimli olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir.

Bu bağlamda, çalışmada Doğu Karadeniz illeri olan Rize, Trabzon ve Giresun'da faaliyette bulunan özel hastanelerde; liderliğin, açık etme (whistleblowing) ve işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü araştırılmıştır. Doğu Karadeniz Bölgesinde bahsi geçenler dışındaki illerde özel hastane bulunmadığından bu üç şehirde çalışma yapılmıştır. Üç şehirde toplam yedi özel hastane bulunmakta ve yalnızca bir tanesi uygulama yapılmasına izin vermemiştir. Çalışmada liderliğin, açık etme ve işgören sesliliğine etkisi ve bu etkiye örgütsel bağlılığın aracılık rolünü araştırma bir model geliştirilmiştir. Modelde yer alan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri bilimsel yöntemlerle ortaya konulmuştur.

Literatürdeki bir eksikliği gidermek maksadıyla, liderliğin (otoriter liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik), açık etme (içsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme, destekçi açık etme) ve işgören sesliliği arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık değişkeninin aracılık etkisi ölçülmüş, değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiş ve araştırma modeli ve hipotezleriyle araştırmanın amacına uygun bir aracılık modeli geliştirilmiştir.

Bu çalışmanın yürütölmesinde danışmanlığımı yapan değeri hocam Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF'a, tezin hazırlanması sürecinde önemli katkılar sunan Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ ve Doç. Dr. Eren BAŞ hocama, akademik hayata girmem de en önemli role sahip Prof. Dr. Adnan ÇELİK'e, tez savunmam da önemli katkıları olan Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ'ye, tezin analiz kısmı için önemli katkı ve yardımı bulunan değeri hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Hamza KANDEMİR'e ve Öğr. Gör. Yahya GÜNAY'a, Giresun Üniversitesi İşletme Bölümü değeri öğretim üyelerine ve üzerimde emeği bulunan aileme sonsuz teşekkür ederim.

Murat AYAR



İTHAF

Tezimi; rahmetli babam H. Osman AYAR'ın aziz hatırasına ve hayatımın tek varlığı; evlâdım Osman Mete AYAR'a ithaf ediyorum.

ÖZET

Son yıllarda küresel boyutta yaşanan, insanların hayatını büyük ölçüde olumsuz etkileyen ekonomi, terör, salgın gibi birçok olay ve bu olayların yaşandığı süreçte ne kadar önemli olduğuna toplumca şahit olduğumuz; doğru yerde ve doğru zamanda doğruyu konuşma, bilgi kirliliğine sebep olmadan şahit olunan olumsuzlukları yetkililere doğru bir şekilde iletme konularının önemiyle şekillenen bu tez çalışması, en sade haliyle; liderlik, açık etme, işgören sesliliği ve bağlılık ilişkisine odaklanmaktadır.

Günümüzde ise güncel olayları ve salgın nedeniyle her gün dünyada binlerce insanın hayatını kaybettiği gerçeğini göz ardı etmeden; ülkelerin ve örgütlerin varlığını sürdürebilmek, hayatta kalabilmek için bu ortamda rekabet edebilmek ve hatta üstünlük sağlamak ve tüm bu unsurları sağladıktan sonra korumak için liderlik kavramının çok önemli olduğu görülmektedir. Örgüt içinde meydana gelebilecek etik veya yasa dışı tüm davranışları, ister yönetici ister çalışan olsun, gerekli kurum içi ve dışı yetkililere bildirmesi yani açık etmesi ve işyerindeki olumsuzlukları dile getirerek; eleştirmekten ziyade geliştirme maksatlı yapıcı bir tartışmayı vurgulayan işgören sesliliği de çok önem arz etmektedir.

Liderlik tarzları ile birlikte açık etmenin ve işgören sesliliğin önemli olduğu kadar çalışanın örgüte olan bağlılığı da bu kavramların gerçekleştirilmesinde rol oynamaktadır. Bu kapsamda liderliğin, açık etme (whistleblowing) ve işgören sesliliğine etkisinde, örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir.

Araştırmada Doğu Karadeniz Bölgesinde yer alan Rize, Trabzon ve Giresun illerinde bulunan sağlık hizmetleri sektöründeki özel hastanelerde çalışmakta olan 704 kişiye ulaşılmıştır. Artvin, Bayburt ve Gümüşhane illerinde özel hastane bulunmadığından araştırmaya dâhil edilmemiştir. Anket tekniği ile toplanmış veriler SPSS 21 ve AMOS 22 istatistik programları kullanılarak analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır. Elde edilen veriler doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizleri kullanılarak değerlendirilmiş, analiz sonrasında modelin çalıştığı görülmüştür.

Araştırma sonucuna göre; liderlik davranışlarından biri olan otoriter liderlik algısı, açık etme ve işgören sesliliğini olumsuz yönde etkilemekte iken, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik algılarının ise olumlu etkilediği görülmüştür. Ayrıca; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılarının açık etme ve işgören sesliliğine olan etkisinde, örgütsel bağlılık algısının da kısmi olarak aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile belirtmek gerekir ise; özel hastane çalışanlarının örgüte bağlılık düzeyinin yüksek olması, özel hastane yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışını tercih etmeleri halinde, açık etme (dışsal boyutu hariç) ve işgören sesliliği üzerinde olumlu etkiyi artırmaktadır. Bu sonuca göre özel hastanelerde özellikle insan hayatı söz konusu olduğundan açık etme davranışından kaçınmaya karşı, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışı bir çözüm yolu olarak önerilebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Otoriter Liderlik, Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik, Açık Etme, İşgören Sesliliği, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

Recently, globally, society has witnessed the negative effects of a lot of events such as economic crises, terror, and epidemics and their importance while living through them. This thesis is about saying the right thing at the right time without information pollution and informing authorities about witnessed negativities. In plain terms it focusus on; leadership, whistleblowing, the employees' voice and loyalty.

At the present time, while current events and the epidemic are taking thousands of lives every day, countries and organizations are first trying to stay a float and maybe then gain a competitive advantage. The notion of leadership is of utmost importance when trying to maintain whatever is left. Unethical and unlawful behaviour within the organization, whether by employees or managers, should be reported to interior or exterior authorities, in other words whistleblowing and, without criticizing, give voice to negativities in order to emphasize constructive discussions.

Employee loyalty and Leadership styles along with whistleblowing and the employees' voice are important in order to realize these notions. I this regard, leadership's effect on whistleblowing and the employees' voice and the mediating effect of loyalty is examined.

In this research 704 employees of private hospitals within the health services in Rize, Trabzon and Giresun which are located in the Eastern Blacksea region were reached. Artvin, Bayburt and Gümüşhane were excluded from this research due to lack of private hospitals. The data was gathered using a survey technique, and later analyzed and interpreted with SPSS 21 and AMOS 22 statistical packages. The data was evaluated with the Structural Equation Method (SEM) after confirmatory factor anaylsis was done and the functioning of the model is verified.

According to the research findings one leadership styles the authoritaian leadership perception has a negative effect on whistleblowing and the employees' voice, interactive and transformative leadership perceptions have a positive effect. In addition, the organizational loyalty perception has a partial mediating effect onthe interactive and transformative effect of whistleblowing and the employees' voice. In

other words, a high level of a private hospitals' employees' organizational loyalty as in the case of hospital managers' choosing interactive and transformational leadership behaviour positively increased the effect on whistleblowing and the employees' voice. Accordingly this result, in private hospitals, especially considering human life, in order to promote whistleblowing, transformative and interactive leadership is recommended as a solution.

Key words: Authoritarian Leadership, Interactive and Transformative Leadership, Whistleblowing, Employees' Voice, Organizational Commitment.



İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xvi
TABLolar LİSTESİ	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xix
GRAFİKLER LİSTESİ	xix
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
1. LİDERLİK	5
1.1. Liderliğin Tanımı ve Niteliği.....	6
1.1.1. Liderlik Özellikleri.....	13
1.2. Liderlik Tip ve Çeşitleri	15
1.2.1. Grup Büyüklüklerine Göre Liderler	16
1.2.1.1. Şahsi Lider.....	16
1.2.1.2. Yönetici Lider	16
1.2.2. Durumlarına Göre Liderler	16
1.2.2.1. Pozitif Lider.....	16
1.2.2.2. Negatif Lider	16
1.2.3. Anlayış ve Davranışlarına Göre Liderler.....	17
1.2.3.1. Demokratik Lider	17
1.2.3.2. Otoriter (Otokratik) Lider.....	17
1.2.3.3. Serbestçi Lider	17

1.2.3.4. Hümanist Lider	17
1.2.3.5. Destekleyici Lider	18
1.2.3.6. Karizmatik Lider	18
1.2.3.7. Doğal Lider.....	18
1.2.3.8. Etkileşimci (Transaksiyonel) Lider.....	18
1.2.3.9. Dönüşümcü (Transformasyonel) Lider	19
1.2.4. Yeni Liderlik Tiplerleri	19
1.2.4.1. Hizmetkâr Liderlik.....	19
1.2.4.2. Etik Liderlik.....	19
1.2.4.3. Kriz Liderliği.....	19
1.2.4.4. Kuantum Liderliği.....	20
1.2.4.5. Kurumsal Liderlik.....	20
1.2.4.6. Otantik Liderlik.....	20
1.2.4.7. Simbiyotik Liderlik.....	21
1.2.4.8. Toksik Liderlik	21
1.2.4.9. Vizyoner Liderlik.....	21
1.3. Otoriter Liderlik	21
1.4. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	23
1.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	27
1.6. Liderlik Kuramları	32
1.6.1. Özellikler Kuramı	32
1.6.2. Davranışsal Kuramlar	33
1.6.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli.....	33
1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	34
1.6.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagramı.....	35
1.6.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları	35

1.6.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli	36
1.6.3. Durumsal Liderlik Kuramları	37
1.6.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli	37
1.6.3.2. Amaç-Yol Modeli	38
1.6.3.3. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı	38
1.6.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	40
1.6.3.5. Yaşam Dönemi Yaklaşımı	40
1.6.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Modeli	41
1.7. Liderliğin Diğer Kavramlarla İlişkisi	43
1.7.1. Liderlik ve Otorite İlişkisi	43
1.7.2. Liderlik ve Güç İlişkisi	44
1.7.3. Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi	45
1.7.4. Liderlik ve Motivasyon İlişkisi	46
İKİNCİ BÖLÜM	49
2. AÇIK ETME (WHISTLEBLOWING)	49
2.1. Açık Etmeye Örnek Olaylar	55
2.1.1. Enron Skandalı	55
2.1.2. Worldcom Skandalı	57
2.1.3. Parmalat Skandalı	58
2.1.4. Roche Skandalı	59
2.1.5. Sibel Edmonds Olayı	60
2.2. Açık Etmenin Nedenleri	61
2.2.1. Bireysel Nedenler	62
2.2.2. Örgütsel Nedenler	63
2.2.3. Toplumsal Nedenler	63
2.3. Açık Etmenin Türleri	64

2.3.1. İçsel Açık Etme	64
2.3.2. Dışsal Açık Etme.....	66
2.3.3. Formal Açık Etme	67
2.3.4. İnfomal Açık Etme	67
2.4. Açık Etme Ne Değildir?	67
2.5. Açık Eden (Whistleblower) Kavramı	68
2.6. Kültür ve Etik.....	70
2.6.1. Bireycilik / ortaklaşa davranışçılık (kolektivizm) boyutu ...	71
2.6.2. Güç mesafesi boyutu	72
2.6.3. Belirsizlikten kaçınma boyutu.....	72
2.6.4. Eril ve dişil kültür boyutu	72
2.6.5. Açık Etme ve Kültür İlişkisi	73
2.7. Örgütlerde Açık Etme Eylemi Neden Olmalıdır?.....	74
2.8. Ahlak Felsefesi Kuramı	75
2.8.1. Evrensel Ahlak Yasasının Savunucuları.....	77
2.9. Açık Etmenin Ahlak Felsefesi ile İlişkisi.....	80
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	81
3. İŞGÖREN SESLİLİĞİ.....	81
3.1. İşgören Sosliliğinin Temel Boyutları.....	81
3.2. İşgören Sosliliğinin Önemi	83
3.3. İşgören Sosliliğiyle Yakından İlgili Kavramlar.....	83
3.3.1. Sorumluluk Alma	83
3.3.2. İnisiyatif Sahibi Olma	84
3.3.3. Fedakârlık	84
3.3.4. Açık İletişim	85
3.3.5. Yönetime Katılma	85

3.3.6. Ekip Çalışmasına Yatkinlık.....	86
3.3.7. Örgütsel Bağlılık.....	86
3.3.8. Örgütsel Aidiyet.....	86
3.3.9. Örgütsel Vatandaşlık	87
3.4. Sosyal Mübadele Kuramı	87
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	90
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	90
4.1. Örgütsel Bağlılığın Kavramsal Çerçevesi.....	90
4.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci	93
4.3. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	97
4.3.1. Örgütsel Özdeşleşme	97
4.3.2. Örgütsel Kimliklendirme/Kimlikleşme	97
4.3.3. Aidiyet.....	98
4.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	99
4.4.1. Tutumsal Bağlılık	99
4.4.1.1. Etzioni Yaklaşımı.....	101
4.4.1.2. Kanter Yaklaşımı.....	101
4.4.1.3. Katz ve Kahn Yaklaşımı	102
4.4.1.4. Mowday Yaklaşımı	103
4.4.1.5. Wiener Yaklaşımı	103
4.4.1.6. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	104
4.4.1.7. Penley ve Gould Yaklaşımı	105
4.4.1.8. Argyris Yaklaşımı.....	105
4.4.1.9. Meyer ve Allen Yaklaşımı	106
4.4.2. Davranışsal Bağlılık.....	107
4.4.2.1. Becker Yaklaşımı	109

4.4.2.2. Salancik Yaklaşımı.....	109
4.4.3. Çoklu Bağlılık (Reichers Yaklaşımı).....	110
BEŞİNCİ BÖLÜM	112
5. LİDERLİĞİN, AÇIK ETME (WHISTLEBLOWING) VE İŞGÖREN SESLİLİĞİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜNÜN ANALİZİ	112
5.1. Çalışmanın Metodolojisi	114
5.1.1. Araştırmanın Amacı	114
5.1.2. Araştırmanın Önemi	114
5.1.3. Araştırmanın Sorusu, Modeli ve Hipotezleri	115
5.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	121
5.1.5. Araştırmanın Sınırları	123
5.1.6. Araştırmanın Ölçekleri	124
5.1.6.1. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği.....	124
5.1.6.2. Açık Etme (Whistleblowing) Ölçeği	126
5.1.6.3. İşgören Sosliliği Ölçeği.....	129
5.1.6.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	130
5.1.7. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi ve Teknikleri.....	131
5.1.7.1. Anket Yöntemi	131
5.1.7.2. Yapısal Eşitlik Modeli.....	133
5.1.7.2.1. Yapısal Eşitlik Modelinde Doğrulayıcı Faktör Analizi	139
5.1.7.2.2. Yapısal Eşitlik Modeli'nde Yol (Path) Analizi	140
5.1.7.2.3. Yapısal Eşitlik Modeli'nde Uyum İyiliği İndeksi...	141
5.2. Araştırmanın Bulgu ve Yorumları.....	144

5.2.1. Araştırmanın Pilot Çalışmasının Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	144
5.2.2. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	145
5.2.3. Demografik Bulgular.....	146
5.2.4. Yapısal Eşitlik Modeli Analiz ve Sonuçları.....	153
5.2.4.1. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri	153
5.2.4.2. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri	166
5.2.4.3. Yol Analizi	172
5.2.4.4. Hipotezlerin Kabul Edilme veya Reddedilme Durumları	182
SONUÇ VE ÖNERİLER	187
KAYNAKLAR	205
Elektronik Kaynaklar.....	237
EKLER	238
Ek1. Ölçek/Anket İzin Dilekçesi	238
Ek2. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Kullanım İzni	239
Ek3. Açık Etme Ölçeği Kullanım İzni.....	240
Ek4. İşgören Sosliliği Ölçeği Kullanım İzni.....	241
Ek5. Araştırma İzni	243
Ek6. Özel Giresun Kent Hastanesi Araştırma İzin Yazısı	244
Ek7. Özel Giresun Ada Hastanesi Araştırma İzin Yazısı	245
Ek8. Trabzon Özel İmperial Hastanesi Araştırma İzin Yazısı.....	246
Ek9. Özel Medicalpark Trabzon Hastanesinin Araştırmanın Yapılmasının Uygun Bulmadığına İlişkin Yazısı.....	247
Ek10. Özel Rize Tıp Merkezi Araştırma İzin Yazısı	248
Ek11. Rize Şar Hospital Araştırma İzin Yazısı.....	249

Ek12. Anket Formları.....	251
ÖZGEÇMİŞ	255



KISALTMALAR

f	: Frekans
α	: Alfa
%	: Yüzde
Δ_x^2/sd	: Ki-Kare Uyum İyiliği İndeksi
N	: Evren Büyüklüğü
n	: Örneklem Büyüklüğü
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AİHM	: Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
CEO	: Chief Executive Officer; Yöneticilerin Yöneticisi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
FBI	: Federal Soruşturma Bürosu (ABD)
GFI	: İyilik Uyum İndeksi
İK	: İnsan Kaynakları
RMR	: Ortalama Hataların Karekökü
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SMT	: Sosyal Mübadele Teorisi
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TDK	: Türk Dil Kurumu
WPA	: Whistleblower (Açık Eden) Koruma Yasası
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
YKB	: Yönetim Kurulu Başkanı

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlikle İlgili Görüşler	9
Tablo 2. Liderlikle İlgili Tanımlar.....	10
Tablo 3. Liderlik Türleri ile İlgili Yapılan Çalışmalar	11
Tablo 4. Liderlik Özellikleri.....	13
Tablo 5. Liderlik Yaklaşımları	42
Tablo 6. Açık Etme ile İlgili Yapılan Çalışmalar	52
Tablo 7. Açık Etmenin Türk Dil Kurumu'na Göre Tanımlamaları.....	54
Tablo 8. Argyris'e Göre İçsel ve Dışsal Bağlılık Farkları.....	106
Tablo 9. Evren Büyüklüğü.....	122
Tablo 10. Liderlik Tarzları Ölçeği.....	125
Tablo 11. Açık Etme (Whistleblowing) Ölçeği.....	128
Tablo 12. İşgören Sosliliği Ölçeği	129
Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	130
Tablo 14. Yapısal Eşitlik Aşamaları.....	135
Tablo 15. Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	144
Tablo 16. Araştırmanın Pilot Çalışmasının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	145
Tablo 17. Araştırmanın Sontestinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	145
Tablo 18. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı.....	146
Tablo 19. Yaş Aralığına Göre Frekans Dağılımı.....	147
Tablo 20. Medeni Durumuna Göre Frekans Dağılımı.....	148
Tablo 21. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı	149
Tablo 22. Görev Konumuna Göre Frekans Dağılımı	150
Tablo 23. İşyerinde Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımı	151
Tablo 24. Gelir Durumuna Göre Frekans Dağılımı.....	152
Tablo 25. Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları	155
Tablo 26. Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları	156

Tablo 27. Liderlik Ölçeği Gizil Değişkenler Arası Kovaryanslar	157
Tablo 28. p Değerinin Yorumlanması	158
Tablo 29. Açık Etme Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları	159
Tablo 30. Açık Etme Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları	160
Tablo 31. Açık Etme Ölçeği Gizil Değişkenler Arası Kovaryanslar	161
Tablo 32. İşgören Sessliliği Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları	162
Tablo 33. İşgören Sessliliği Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları	163
Tablo 34. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları	165
Tablo 35. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları	165
Tablo 36. Liderlik Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları	168
Tablo 37. Liderlik Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları	168
Tablo 38. Liderlik Ölçeği Değişkenler Arası Kovaryanslar	169
Tablo 39. Açık Etme Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları	171
Tablo 40. Açık Etme Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları	171
Tablo 41. Yol Analizi Uyum İyiliği Kat Sayıları	173
Tablo 42. Yol Analizi Regresyon Kat Sayıları	174
Tablo 43. Hipotezlerin Kabul Edilme veya Reddedilme Durumları	182

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Liderlik.....	8
Şekil 2. Fiedler'in Liderlik Tarzları Diyagramı.....	38
Şekil 3. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli	41
Şekil 4. Açık Etme Kanalları	62
Şekil 5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	99
Şekil 6. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşım	100
Şekil 7. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım.....	108
Şekil 8. Araştırmanın Teorik Modeli	115
Şekil 9. Evren ve Örneklem	121
Şekil 10. Açık Etme Ölçeğinin Alt Boyutları	127
Şekil 11. Yapısal Eşitlik Modeli'nde Kullanılan Şekiller ve Anlamları	136
Şekil 12. Liderlik Ölçeği Birinci Düzey DFA	154
Şekil 13. Açık Etme Ölçeği Birinci Düzey DFA	159
Şekil 14. İşgören Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA	162
Şekil 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey DFA.....	164
Şekil 16. Liderlik Ölçeği İkinci Düzey DFA	167
Şekil 17. Açık Etme Ölçeği İkinci Düzey DFA.....	170
Şekil 18. Yol Analizi.....	173

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	147
Grafik 2. Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Dağılımı	148
Grafik 3. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	149
Grafik 4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	150
Grafik 5. Katılımcıların Görev Konumuna Göre Dağılımı	151
Grafik 6. Katılımcıların İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı	152
Grafik 7. Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Dağılımı	153

GİRİŞ

Sanayi devrimine kadar olan süreçte yönetim olgusu ontolojik olarak ele alınırken, yönetime epistemolojik yaklaşım bu tarihten sonra gelişmeye başlamıştır. Özellikle klasik yaklaşım teoristleri işçi ve işverenler üzerinde yaptıkları gözlemsel ve deneysel çalışmalarla, yönetimde iş bölümü, uzmanlaşma ve standartlaşma gibi olgularla işte verimliliğin işletmede uygulanan faaliyetlere yönelik bir dizi sistemin geliştirilmesi gibi çalışmalar, yönetim biliminin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. Daha sonra ise, neoklasik yaklaşım öncüleri klasik yönetim yaklaşımına karşı oluşturdukları anti tezlerle, verimlilikte “insan” davranışlarının çok önemli etkisi olduğu savı ve bu sav üzerine yapılan çalışmalar, yönetim bilminde insan davranışlarının incelenmesi yönünde çalışmaların başlamasını sağlamıştır. Nitekim Hawthorne deneyleri çalışanlar arası ilişkiler, iş tatmini gibi unsurların verimlilikte ne derece önemli olduğunu ortaya koymuştur. Yönetimde “insan” vurgusunu yapan ve insan ilişkilerinin ve davranışının verimlilikte önemli olduğu görüşü Neoklasik yaklaşımından günümüze kadar artarak devam etmiştir. Özellikle küreselleşme olgusunun getirmiş olduğu yenilenme ve yaratıcılık baskısı nitelikli çalışan ihtiyacını artırmış, böylece çalışanların olumlu, olumsuz tutum ve davranışları bu davranışların nedenleri, etkileri ve sonuçları önemle incelenen konular arasına girmiştir.

Küreselleşmeyle birlikte oluşan dinamik ve bir o kadar belirsiz olan çevre, işletmeler açısından büyük baskı unsuru yaratmış, piyasada yer bulmak ve sürdürülebilirliği sağlamak açısından işletmeler çeşitli yönetim politikaları geliştirmeye başlamıştır. Bu politikaların başında çalışanların işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda motive olmalarını sağlayacak uygulamalar, belirlenen yazılı kurallar dışında çalışanların davranışlarını yönlendiren etik kurallar ve normlar yer almaktadır. Literatürde iş etiği olarak adlandırdığımız bu kurallar ve normlar bütünü, aynı zamanda bu araştırmanın temel konusu olan bilgi ifşası, bilgi uçurma anlamına gelen “açık etme” kavramının da gündeme gelmesini sağlamıştır. İşletme açısından telafisi olmayacak önemli kayıplara neden olabilecek iş etiğine uygun olmayan davranışların işletme içinde ve/veya işletme dışındaki yetkililere bildirme olarak tanımlanan açık etme, her ne kadar ispiyonculuk kavramı ile eşdeğer görülse de gerçek anlamda iş

ahlakı ve toplumsal sorumluluk bağlamında oldukça önemli ve teşvik edilmesi gereken bir davranış türüdür. Bu nedenle açık etme davranışının ahlaki olmayan ve yasa dışı eylemlerin önlenmesinde veya ortaya çıkarılmasındaki sorumluluk duygusunun çalışanlara iyi anlatılması gerekmektedir. Açık etme kelimesinin ortaya çıkışı 1963 yılında ilk kez güvenlik meselesi ile ilgili olsa da literatürde bu konuda yapılan ilk çalışmaların 1985 yılında Near ve Miceli tarafından başlatıldığı görülmektedir. Ülkemizde ise açık etme konusundaki çalışmaların, 2003 yılında U. Aydın tarafından; " İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması" adlı eserde iş hukuku açısından araştırıldığı fakat bu konuda yapılan çalışmaların henüz yeterli olmadığı görülmüştür.

Açık etme davranışı gibi önemli bir davranış türünü göstermek için elbette çalışanın tanık olduğu olumsuz durum ve olaylarda sessiz kalmaması önemli bir etkidir. Çalışanın sessiz kalmaması daha doğrusu çalışanın seslilik gibi bir davranış göstermesi durumu, açık etme davranışı ile son dönemde çok fazla incelenen konular arasına giren “işgören sesliliği” kavramının da bu araştırmada incelenmesi gereken önemli bir unsur olduğu düşünülmüştür. Nitekim işgören sesliliği, çalışanın memnuniyetsizliğini üstlerine bildirmesi anlamına gelmektedir. Bunun yanında çalışanın iş yaşantısında, iş ve eylemlere ilişkin her türlü fikir ve görüşlerini yansıtmayı da işgören sesliliğini ifade etmektedir. Bu görüşler yeni fikir ve işle ilgili yaratıcı düşüncelerin gelişmesine yönelik olabileceği gibi, çalışanın faaliyet alanında gördüğü herhangi bir aksaklığı, olumsuz davranışları üstlerine ifade etmesini içermektedir. İşgören sesliliğine ilişkin literatürde yapılan ilk çalışmaların 1970’li yıllarda Hirschman tarafından "Çıkış, Ses ve Sadakat: Firmalarda, Kuruluşlarda ve Devletlerde Düşüşe Yanıtlar" isimli çalışma yaptığı görülmektedir. Ülkemizde ise iş gören sesliliği konusunda ilk olarak 2000’li yıllarda çalışılmaya başlanmış ve işgören sesliliği ile örtük bilgi paylaşımı, psikolojik rahatlık algısı, yöneticiye duyulan güven, kişiler arası güven, takım iş birliği, tükenmişlik, iç girişimcilik, örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme, açık etme ve liderlik tarzları konuları arasında bazı ilişkiler bulunmuştur.

Çalışan davranışlarında önemli etkisi olduğu birçok çalışma tarafından ortaya konulmuş diğer bir konu da “liderliktir”. Liderler; çalışanlarını etkileme gücüne sahip kişilerdir, bu nedenle liderin davranışsal ve karakteristik özellikleri çalışanlar

arasındaki tutum ve davranış kalıplarının belirleme gücüne sahiptir. Dolayısıyla liderin hangi liderlik özelliği taşıdığı, o işletmenin çalışanlarının nasıl bir davranış sergileyeceği belirlemesi açısından oldukça önemlidir. Literatürde çok farklı liderlik türleri olsa da özellikle bu çalışmada otoriter, etkileşimci ve dönüşümcü lider özellikleri ele alınmıştır. Otoriter lider; “baskıcı ve saldırgan şekilde görünen hiçbir çalışanın, onun emri olmaksızın hiçbir iş yapamadığı, korku ve ceza sisteminin hâkim olduğu, üstlerden astlara bilgi akışı olan, aksi bir akışı kuşku içinde karşılayan, her an işin başında olmayı önemseyen ve tek karar alıcı olan lider” diye tanımlanırken, Etkileşimci lider; “geçmişle bugünü bağdaştıran, koşullu ödüllendirme, aktif ve pasif istisnalarla yönetim olarak üç tür ortaya koyan, geçmişteki olumlu ve güzel eylemleri sürdüren ve genç nesillerin de devam ettirmesini sağlama konusunda başarılı olan lider” olarak tanımlanmıştır. Dönüşümcü lider ise “çalışanlarına hangi rol, görev ve sorumlulukları yerine getireceklerini net olarak belirleyen ve çalışanları işletme vizyonuna uygun hareket etmeye yönlendiren ve bunun için emek harcayan liderlere” denilmektedir.

Liderin sahip olduğu özelliklerinin diğer etkilediği alan örgütsel bağlılıktır. Porter vd. (1974), "Psikiyatri teknisyenleri arasında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve ciro" kitabında, örgütsel bağlılık konusu hakkında ortaya koyduğu, çalışanın kurumun sahip olduğu değerleri ve ulaşmak istediği hedefleri benimsemesi, bu hedefleri yakalayabilmek için içinden gelerek, isteyerek emek sarf etmesi, kurumda devamlı kalma düşüncesine keskin bir şekilde istemesi olarak ifade edilse de daha sonraki çalışmalarda zorunlu bağlılık boyutu da ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütsel davranışlarındaki olumlu katkısı birçok araştırma tarafından ispatlanmıştır. Öyle ki çalışanın olumsuz davranışlarında örgütsel bağlılığın engelleyici bir etkisi bulunmaktadır.

Günümüzde talebin giderek fazlaştığı ve daha çok insanın iyileşmek için hizmet alabilmesi adına müracaat edilen sağlık kuruluşları, fiziken büyük alanları kaplamakta ve artan uzmanlık alanları neticesiyle hizmet vermektedir (Çelik, 2018). Sonuç olarak yukarıdaki açıklanan kavramların birbiri ile anlamlı bir ilişkisi olduğu düşüncesi, bu araştırmanın tasarlanmasını sağlamıştır. Bu bağlamda Liderliğin (Otoriter, Etkileşimci ve Dönüşümcü), Açık Etme (Whistleblowing) ve İşgören

Sesliliğine Etkisinde, Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü olduğu temel hipotezinden hareketle araştırma beş bölümden oluşturulmuştur.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, tezin ilk bölümünde liderlik kavramı ve türlerinden olan otoriter liderlik ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik konularına odaklanılarak, boyutları ve diğer kavramlarla ilişkisi kapsamlı bir şekilde anlatılmıştır.

Tezin ikinci bölümünde “whistleblowing” konusuna açıklık getirmek ve bu kavramın daha iyi anlaşılması için tezin ilk bölümünde, açık etme kavramı ele alınarak, açık etmenin ortaya çıkış nedenleri, açık eden (whistleblower) kavramı ve örgütlerde neden olması gerektiği açıklanmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde işgören sesliliği kapsamlı bir şekilde ele alınacak ve açık etme kavramı ile işgören sesliliği kavramı arasındaki ilişkiden bahsedilecektir. Bu çerçevede, öncelikle açık etme ile ilgili yapılan tanımlar sonra işgören sesliliği ile ilgili tanımlar ortaya konularak bu konularda çalışma yapan bilim insanlarının görüşleri tablo şeklinde aktarılacaktır. Ardından açık etme ve işgören sesliliğinin uygulama biçimine, durumuna göre liderlik tarzları açısından nasıl gerçekleştiğini açıklamaya yönelik konular anlatılmıştır.

Tezin dördüncü bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın gelişimi, benzer kavramlarla ilişkisi ve sınıflandırılması konuları anlatılmıştır.

Tezin beşinci bölümünde araştırmanın metodolojisi çıkarılarak, Doğu Karadeniz’de faaliyet gösteren özel hastane çalışanlarının, otoriter liderlik ile etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin açık etme ve işgören sesliliğine etkisindeki, örgütsel bağlılık kavramının aracılık rolünü tespit etmeye yönelik yapılan anketlerle çıkan araştırma bulgularına ve sonuçlarına yer verilmiştir. Açık etme ölçeği, işgören sesliliği ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve otoriter, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılarak veriler ortaya konulmuştur.

Tezin son bölümünde ise yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış, çalışmanın kuramsal ve uygulamalarındaki katkıları, kısıtlılıkları ve öneriler sunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK

“Liderlik, bir kişinin vizyonunu yükseklere çıkarmak, bir kişinin performansını daha yüksek standartlara yükseltmek, kişiliğini normal sınırlarının ötesinde geliştirmektir .”

(Peter Drucker)

Lider kavramı, en kısa haliyle önder, daha kapsamlı olarak ise; bir parti, kurum ya da kuruluşun en üst düzeydeki, yönetiminden sorumlu kişi olarak tanımlanmaktadır. Sözlükte lider, *“gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, lider, şef, alemdar”* olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Liderlik kavramı ise TDK’ya göre en kısa haliyle liderin görevi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günlük hayatımızda dahi sıkça karşılaştığımız liderlik, önderlik etmek anlamına gelmekte işletme bilimi açısından ise işletmelerin hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşılması, sürdürebilir rekabetin sağlanması, ortalamanın üzerinde gelir elde edilmesi, çalışanlara rehberlik edilmesi ve verimlilik düzeylerinin en üst seviyelere ulaşması için performanslarının arttırılmasını sağlamakla görevli kişi olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik, literatürde üzerinde çok durulan ve araştırma yapılan konulardan birisidir. Bazı araştırmacılara göre liderliğin doğuştan geldiğine inanılan bir özellik ve/veya yetenek olduğu ifade edilirken diğerlerine göre de liderliğin doğuştan olmadığını, sonradan eğitimle kazanılabilen bir kavram olduğu ifade edilmektedir. Bir süreç olarak ortaya çıkan liderlik, onu takip edenlerle etkileşimi yansıtmaktadır. Liderlik; rol model olmak, güven temelli bir ilişki içerisinde olmak ve üstün hedeflere ulaşabilmek için güdülemeyi içermektedir (Genç ve Yüksel, 2018).

İşgörenlerin yaptıkları işe oldukça motive olmalarında, daha fazla performans sergilemelerinde ve kuruma bağlılık derecelerinin artmasında liderlerin varlığı çok etkili olmaktadır. Bundan dolayı işletmelerde çalışanlara rehberlik edebilen, motive edip performanslarını artıran, takım ruhuyla birlikte hareket etmeyi sağlayabilen liderlere gereksinim duyulmaktadır.

Bu çalışmada liderliğin tanımı, niteliği, liderlik kuramları ve liderlik türleri ele alınacaktır ancak liderliğin çeşitlerinden olan; otoriter liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramları üzerinde durulacaktır. Çalışmanın anket ölçekleri ve veri analizleri de bu liderlik türleri üzerinden değerlendirilecektir.

1.1. Liderliğin Tanımı ve Niteliği

İnsanların üzerinde direkt ya da dolaylı olarak etkisi olduğundan günümüzde üzerinde çok durulan önemli konulardan biri olan liderlik kavramı, genel bir tanım olarak, insanları etkileyerek belirli bir amaca yönlendirmektir.

İnsanların sosyal bir hayat sürme isteği onları birlikte, topluluklar, kümeler ve gruplar şeklinde yaşamaya sürüklemiştir. İnsanoğlunun bir arada yaşamaya başlaması lider seçme ve lider olma konusunu da beraberinde getirmiştir. Bundan dolayıdır ki liderlik, tarihin her safhasında mevcut olan bir kavramdır (Akgemci, 2013). Bireylerin mensupluğu bulunan grupta, toplulukta veya toplumda farklı nitelik ve özelliklere sahip olmaları diğerlerine karşı öne çıkmak için bir neden teşkil etmektedir. Diğer mensupları, harekete geçiren, yönlendiren ve yönetici rolünü üstlenen, grubun içerisinde aktif iletişime sahip olan bireyin rolü, liderlik rolüdür. Liderlik kelimesi ilk kez 1300'lü yıllarda kullanılmıştır (Sökmen, 2010'dan aktaran, Sözen Şahne ve Şar, 2015). Dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiştir (Zel, 2011). Yüzyıllardır çok fazla araştırılmakta ve kullanılmaktadır. Literatürde çok sayıda çalışmada yer almasına rağmen tanımlanması zor bir kavramdır. Bunun en önemli sebebi ise kavramın durumsal ve değişken olmasıdır.

Liderlik, yüzyıllardır var olduğundan bulunduğu çağa göre hareket edip farklılıklarıyla ortaya çıkmıştır. Liderler, insanlar tarafından zeki, çalışkan, kuvvetli

ve etkileyici gibi kavramlardan birine veya birkaçına en üst seviyede sahip kişiler olarak tanımlanmıştır. En eski çağlarda lider olmanın en önemli kriterlerinin ilk sıralarında güçlü ve cesur olmak gibi bireysel özellikler yer almaktaydı. Modern çağımızın toplumlarında ise lider olmanın kriterleri farklılık göstermektedir. İçinde bulunduğumuz çağda ise bilgi ve yetenek en önemli ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır (Koşar, 2018).

Yapılan araştırmalar sonucunda liderlik sürecinin temelinde liderin başkalarını etkileme olduğu görülmektedir. Bu etkileme sahip olduğu bilgi ile ve/veya esin kaynağıyla olabilmektedir. Bilgi sonradan kazanılabilen bir kavramdır. Bundan anlaşılacağı üzere liderliğin doğuştan geldiğini veya sonradan kazanıldığını savunan iki farklı görüş olduğu görülmektedir.

Liderlik, insanların vereceği kararları ve buna uygun sergileyeceği eylemleri etkileme zanaatıdır. Kavramın temelinde “yakışıklılık” vardır. Liderler, fikir ve düşüncelerini diğer grup üyelerine dayatma olmadan, bilerek ve isteyerek, bağlılık içinde kabul ettirenlerdir (Garih, 2001: 249; Drucker, çev. Üçcan, 1996: 128). Lider, diğer üyelerce hissedilen veya düşünülen ancak ortaya çıkarılmamış fikir ve istekleri herkesçe makul olacak şekilde açığa çıkaran ve işgörenlerin yapabileceklerini bu amaca yoğunlaştırıp etkinleştiren kişidir (Eren, 2003: 525).

Başka bir tanıma göre liderlik; bir yönetme ya da üst pozisyonda olmaktan ziyade “herhangi bir şeyi kendisi dışında birine özümseterek yaptıran kişi” olarak değerlendirilen lider ile diğer üyeler arasında belli noktalarda ortaya çıkan ve etkileşim olarak da ifade edilen karşılıklı iletişim ya da ilişkinin bir işlevi olarak ifade edilebilir (Koçel, 2015: 590; Eren, 2003: 527; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016: 197).

Liderlik kavramını açıklamaya yönelik birçok tanıma değinilmiş karşılıklı iletişim ya da ilişkinin bir işlevi bahsedilen tanıma göre bir fonksiyon olarak liderlik aşağıda yer alan şekildeki gibi gösterilebilir:

Şekil 1. Liderlik

$$\text{Liderlik} = f(\text{Liderin Kendisi, İzleyicileri, Amaçlar, Ortam veya Koşullar})$$

Kaynak: (Eren, 2003: 527).

Drucker, yalan söylememe kavramının lider için temel yapı taşı olmak zorunda olduğuna, yalan söyleyen bir liderin güvenilirliği olmayacağına ve gün geçtikçe arkasında hiç kimsenin kalmayacağına inanmaktadır (Cohen, Çev. Şensoy, 2010: 83).

Liderliğin, üyelerin üzerinde güç elde etmek için zor kullanmaktan ziyade onlara olumlu ve demokratik yaklaşarak desteklerini kazanmak üzere davranışlarını etkilemek olduğu söylenebilir. Liderlik hakkı, diğer üyeler tarafından benimsedikleri kişilere rızalarıyla tanıdığı bir ayrıcalıktır (Koçel, 2015: 590-593).

Liderlik kavramının tanımı ya da nasıl ortaya çıktığı konularında ortak bir kanı olmasa da çoğunlukla araştırmacıların bu kavramla ilgili olarak buluştukları husus liderin kendine has özelliklerinin olduğudur (Genç, 2017: 204).

Liderlik, belli koşullara sahip ortamlarda, bir kişinin diğer grup üyelerinin yapacağı davranış ve eylemlere yön vermesi ve sahip oldukları becerileri geliştirmesi hususunda onlara motivasyon sağlaması anlamına gelmektedir (Koçel, 2015; Eyal ve Roth, 2011: 256).

Luthans (1992)'a göre liderlik, üç temel unsurla ifade edilebilir (M. Şimşek, 2007). Bunlar:

- Bireye verilen titr (unvan),
- Bireyin sahip olduğu özellikler,
- Lider olan kişinin gruba karşı sergilediği davranış yapısı şeklinde sıralanabilir.

Bu doğrultuda lider demek, düşünce ve fikirler kendisine ait olsa da bunu eyleme ve davranışa dönüştürme de başkalarını değerlendirmek yani bir işi ya da görevi başkalarına yaptırma özelliğini uygulayarak bu sıfatı alabilmektir.

Kültürel farklılıklar birçok konuyu çeşitli düzeylerde etkilediği gibi liderlik özellikleri kavramı üzerinde de tesiri olduğu bilinmektedir. İnsanlar sahip olduğu değerlere yönelik davranış sergilemekte ve bu değerlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan kültürel yapının liderlik özellikleri üzerinde görülen farklılıkların etkenlerinden biri olacağı düşünülmektedir. Hofstede de (1980) liderlik kavramının hiyerarşik yapı ve yaptırım entegrasyonunu kapsadığını, otoriteyi reddetme ve itaatın bireylerin kültürel değerler temelinde yer aldığını belirtmektedir.

Künter (2014)'e göre Northouse liderliğin nitelik bakımından ve sürece bağlı olarak betimlenmesi gerektiği görüşündedir. Bu şekilde iki farklı görüşü aşağıdaki şekildeki gibi özetlemiştir.

Tablo 1. Liderlikle İlgili Görüşler

Özellik Olarak Liderlik	Süreç Olarak Liderlik
<pre> graph TD L[Liderlik] --> T[Lider
Boy
Zeka
Dışa Dönük
Diğer Özellikler] T --> F[Takipçiler] </pre>	<pre> graph TD L[Liderlik] --> E[Etkileşim] E <--> L2[Lider] E <--> F[Takipçiler] </pre>

Kaynak: Künter, (2014).

Liderliğin birçok sayıda tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2. Liderlikle İlgili Tanımlar

Kaynak	Tanım
Graen, 1976, s. 1202	“Liderlik, üyeler ve lider arasında kurulan karşılıklı bir etkileşimi ifade etmektedir”
Zaleznik, 1977, s. 69	“Liderlik, izleyicilerin eylemlerini ve düşüncelerini etkilemek için güç kullanmaktır”
Bass, 1985, s. 13	“Liderlik grupsal faaliyetleri, grubun hedeflerine ulaşma doğrultusunda grubu etkileme sürecidir”
Bennis ve Nanus, 1985, s. 56	“Liderlik eğilimleri, eylemleri ve görüşleri etkilemeye, yönlendirmeye ve yönetmeye dayalı bir süreçtir”
Yukl, 1999, s. 298	“Lider, örgütün herhangi bir üyesinin diğer üyeleri güdülemesini teşvik eden ve onların yeteneklerinin değiştirilip geliştirmesini sağlar”
Northouse, 2010, s. 4	“Liderlik, belirli bir amaca ulaşmak için grubu veya bireyleri etkileme sürecidir”
Hoy ve Miskel, 2010, s. 375	“Liderlik; bir grubun üyelerinin amaç seçimini, dışsal ve içsel olayların yorumunu, etkinliklerin düzenlenmesini sağlayan, üyelerin bireysel yetenek ve motivasyonlarını ortak yönlerini ve birbirlerine karşı güç ilişkilerini etkileyen sosyal bir süreçtir”
Bursalıoğlu, 2002, s. 206	“Grubun birliği ve karakteristiği yönünden lider, grupta gözlenebilir etkisi olan bireydir. Bu etkilerin ortaya çıkardığı farklılık, liderliğin ölçüsüdür. Lider büyük değişimlerin başlatıcısı olmalıdır”

Liderlikle alakalı olarak açıklamalar ele alındığında önemli olan noktaların liderlik özelliklerinden kaynaklı güçlü olma, kararlılık ve uygulama, etkin bir iletişim içerisinde olma konularının temel oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca liderlerin onları izleyenleri etkilemeleri, onlarla birlikte hareket etmeleri ve gerektiğinde örgütün yapısını ve bu yapıyı oluşturan özellikleri farklı durumlara göre uyarlamaları gerekmektedir (Şişman, 2004: 3).

Liderlikle ilgili tanımlar yukarıda yapılmış aşağıda yer alan tabloda liderlik türlerine dair yapılan çalışmalara değinilmiştir.

Tablo 3. Liderlik Türleri ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazarlar	Konu	Yöntem ve Sonuçlar	Öneriler
Yavuz Aydın 2015	Liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolü: Bursa serbest bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma	62 farklı işletmenin 374 beyaz yakalı çalışanına uygulanmıştır. Sonuç olarak; liderlik tarzlarıyla ÖVD arasındaki ilişkide bazı örgüt kültürü alt profillerinin kısmi aracı rolü olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.	Gelecek çalışmalar için, farklı liderlik tarzları ve kişisel özellikler gibi değişkenlerin de ÖVD ile olan ilişkilerinin incelenmesi önerilmiştir.
Murat Önk 2015	İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki: Ankara ili örneği	415 öğretmene uygulanmıştır. Sonuç olarak; yöneticilerin en çok dönüşümcü liderlik tarzını gerçekleştirdikleri, çatışma yönetim stratejisi olarak tümleştirme ve uzlaşmayı daha çok tercih ettikleri bulunmuştur.	Dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesi gerektiği vurgulanmış ve gelecek çalışmalar için liderlik ve çatışma yönetimiyle ilgili nitel çalışmalar yapılmasını önermiştir.
Jay P. Mulki Barbara Caemmerer	Leadership style, salesperson's work effort and job	Hindistan'da banka, satış, hizmet ve sigorta şirketlerinde çalışan 182	Gelecek çalışmalar için; aynı konunun farklı ülkelerde araştırılabileceği

Githa S. Heggde 2014	performance: the influence of power distance	kişiyeye uygulanmıştır. Sonucunda, güç mesafesi yüksek olan şirketlerde, liderden memnun olmamaktan kaynaklı çalışan devir hızı oranının artmadığı, aksine insanların bunu hiyerarşinin bir parçası olarak gördüğü saptanmıştır.	öngörülmüştür. Ayrıca güç mesafesinin sadece bireysel olarak incelenmesinin yanında kolektivizm/bireysellik olarak incelenmesi de öneri olarak sunulmuştur.
Pelin Karaduman 2014	Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzları üzerine etkisi ve bir araştırma	İstanbul'da hazırlık okullarındaki İngilizce okutmanlara uygulanmıştır. Sonuç olarak; örgüt kültürünün dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzlarını pozitif yönde anlamlı etkilediği, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının ise anlamlı ilişkide olmadığı bulunmuştur.	Liderlerin, çalışan davranışlarını yönlendirme konusunda önemli bir yere sahip olduğu belirtilmiş ve ödül odaklı davranışları gerektiği öneri olarak sunulmuştur.
Veysel Okçu 2014	Relation between Secondary School Administrators' Transformational and Transactional Leadership Style and Skills to Diversity Management in the School	Siirt ilinde çalışan 490 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışları ile farklılık yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.	Araştırmada, okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik tarzını benimsemesi ve okul içinde demokrasi ve eşitlik olgularını gözetmesi gerektiği öneri olarak sunulmuştur.

Kaynak: Güven, Çağla (2017)

1.1.1. Liderlik Özellikleri

Liderlik kavramı, örgütün başarı elde etmesi adına personel motivasyonunu sağlamak verimliliklerini artırmak ve bunu yönetebilmek, karar verme mekanizmasındaki yalan söylememek, itimat etmek, şeffaf olmak ve saygı çerçevesini oluşturmak olarak tanımlanmaktadır (Kıngır ve Şahin, 2005: 409). Liderler diğer insanları ardından getirtirler ve onlara rehberlik ederler. İzleyiciler de onları gönüllü olarak takip etmektedir. Lideri izleyenler onu sever, saygı duyar ve söylediklerine itibar etmektedir.

Liderlik kavramının özü kendine itimat ettirmektir (Maxwell, 2010: 53). Bireysel yaptırım, olayları önceden sezebilmek, kişilik ve karakteristik yapı, cesurluk, bilgi vs. kişiye özgü etkenler liderliği var ederek devamlılığını da sağlamaktadır. Ancak her liderin karakteri farklı olmaktadır. Bundan dolayı liderlik vasıfları da aynı olmadığı gibi lideri takip edenlerden de tam anlamıyla farklı değildir fakat liderlik kavramında yeni bir perspektif olması gerekmektedir. Liderin başarıyı sağlaması, kendi üyelerinin fikirleri bakımından onların amaçlarına ulaşmasını sağlamaya ya da tüm üyeleri gerektiği için arkasından gelmelerini sağlamasına bağlı olmaktadır (Genç ve Demiröğen, 2000: 148). Bu konuda ortaya konulan birçok çalışmada liderde bulunan özellikler hususu oldukça çok incelenmiştir.

Liderliğin özellikleri ile ilgili Sertoğlu (2010) tarafından hazırlanan ve maddeler halinde oluşturulan özellikler aşağıdaki tabloda detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 4. Liderlik Özellikleri

Liderlik Özellikleri		
Bir bakışta durumu kavrama yeteneği	Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
Sağduyu	Duruma uyum kabiliyeti	Görevde titizlik

Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi	Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi	Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
Manevi cesaret	Maddi cesaret	Sade tavır
Risk yükleme kapasitesi	Bedeni dayanıklılık	Güçlü mantık
Yenilikleri uygulama yeteneği	Fırsat kararları verme yeteneği	Değişime ayak uydurma becerisi
Çalışkanlık	Sezgi gücü	Araştırmacılık
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi	Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği
Soğukkanlılık	Geniş ve mantıki hayal gücü	Adalet dağıtma yeteneği
Maceracı eğilim	Zihni dayanıklılık	Yaratıcılık

Kaynak: Sertoğlu (2010: 57)

Tablo 3'e göre bahsedilen özelliklere sahip olan bireylerin liderlik özellikleri mevcut olduğundan diğer örgüt üyeleri tarafından lider olduğu kabul edilerek özümstenip takip edileceği söylenilebilmektedir.

Liderlerin sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır (Bolat, Aytemiz Seymen, Bolat ve Erdem, 2009: 168-169). Bunlar:

- Lider, yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır.
- Lider, motive edici olmalıdır.
- Lider, işgören performansını yönetebilmelidir.

- Lider, kurumsal kültürü meydana getirmeli ve devamında üzerine bir şeyler katarak ilerletmelidir.
- Lider, şeffaf bir yapı oluşturmali ve zamana uygun olarak gelişmeye açık tutmalıdır.
- Lider, ekip çalışmasına önem vermelidir.
- Lider, işgörenlerin iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalıdır.

Liderlik kavramının tanımı ifade edilirken de belirtildiği gibi iyi bir liderde var olan özellikler de zamana, örgüte, ölçüte ve sınıflandırmaya göre değişebilmektedir. Yine de her koşulda sahip olunan bazı temel özellikler bulunmaktadır. Lider de olması gereken özellikleri temel çerçevede ele aldığımızda şu maddeler sayılabilmektedir (Budak ve Budak, 2004);

- Cesur olmak,
- Yönetebilme yeteneğine sahip olmak,
- Gelişmelere açık olmak,
- Zeki ve tecrübe sahibi olmak,
- Sadakatli ve görev adamı olmak ve birlikteliği sağlayabilmektir.

Stogdill, 1904’de başlayıp 1947’de biten 43 yıllık, 124 deneysel çalışmayı değerlendirmiştir. Stogdill (1981) liderlerin, üyelerin sahip olduğu özelliklerin dışındaki 5 ana özelliğini sıralamıştır (Kerim, 2010). Bunlar;

- Yeterlilik (Tedbirli olma, doğallık, zekâ ve gerektiğinde muhakeme),
- Başarı (Ders, sağlık, sportif başarı),
- Sorumluluk (Bağlılık, girişimcilik, risk alma ve lider olmayı isteme),
- Katılma (Sosyal faaliyet ve birlikte çalışma),
- Konum (Statü ve popülizm).

1.2. Liderlik Tip ve Çeşitleri

Literatürde ve uygulamada birçok türden farklı lider tipleri ile karşılaşmak mümkündür. Şimşek ve Çelik (2018)’e göre;

1.2.1. Grup Büyüklüklerine Göre Liderler

1.2.1.1. Şahsi Lider

Liderin ağırlığını koyması az üyeli topluluklar için direkt olarak grubu yönetmekle ilgili durumdadır. Grubun harekete geçmesinde liderin kişiliği oldukça önem arz etmektedir. Lider, eğer üyelerce sevilen biri ise o grup liderin etkisiyle etkili, başarılı ve olumlu tavır sergilemekte aksi halde ise eylemler olumsuz olmaktadır.

1.2.1.2. Yönetici Lider

Gruptaki üye sayısı fazlaştıkça liderliğin etki alanı da daralmaktadır. Bire bir ilişkiler artık formal ilişkilere yerini bırakmaktadır. Alınmış kurallar, kişisel ilişki ve eylemlerin önüne geçmektedir (Şimşek ve Çelik, 2018).

1.2.2. Durumlarına Göre Liderler

1.2.2.1. Pozitif Lider

Şimşek ve Çelik (2018)'e göre; Örgüt içerisinde yaşanan her türlü olay ya da durumda olumlu, ılımlı, teşvik eden, katılımcı ve harekete geçiren lider tipidir.

1.2.2.2. Negatif Lider

Örgütte her ne olursa olsun çalışanlara engel olan, olumsuz, yapıcı olmayan, umutları yok edici, baltalayıcı, çalışanların fikrini önemsemeyen ve üyeleri harekete geçirmeyen, canlılık sağlamayan lider tipidir.

1.2.3. Anlayış ve Davranışlarına Göre Liderler

1.2.3.1. Demokratik Lider

Astlarına danışarak karar alan bir liderdir. Astların, faaliyetlere katılımını teşvik eder. Oldukça kibar davranış sergileyen ve üyelere değer veren, ceza vermekten ziyade ödüllendirme sistemini uygulayan, etkileşim içinde olan lider tipidir.

1.2.3.2. Otoriter (Otokratik) Lider

Otoritenin liderde toplandığı olumsuz bir liderlik tipidir ve yöneticiler astları dinlememekte onların fikirlerini önemsememekte ve onlara bilgi vermemektedir. Aralarında tek yönlü bir iletişim söz konusudur (Şimşek ve Çelik, 2018).

1.2.3.3. Serbestçi Lider

Şimşek ve Çelik (2018)'e göre; Liderlik ettiği grubu her konuda serbest bırakan, zorluk çıkarmaktan uzak duran, kendisi de üyeler gibi roller üstlenen, yalnızca örgütün dış çevresinden enformasyon sağlayan özelliğe sahip olan, otokontrol sistemine sahip lider tipidir.

1.2.3.4. Hümanist Lider

Babacan davranış sergileyen, örgüt üyelerini koruyan, kollayan, bazı zamanlarda orta düzey kademe çalışanlarının düşüncelerini dinleyen, genellikle ödüllendirme sistemine sahip, duygusal olarak yönlendirerek motivasyon sağlayan ve mecbur kalmadıkça cezalandırma sistemini uygulamayan lider tipidir.

1.2.3.5. Destekleyici Lider

Kararları tamamen grupta birlikte almayan, ancak onların görüş ve önerilerini dikkate alan bir lider tipidir. Katılımcılık ve ödüllendirme sistemlerini uygular. Astlardan üste ve üstlerden asta bilginin sağlanmasına karşı açıktır.

1.2.3.6. Karizmatik Lider

Oldukça etkileyici bir yapıya sahip olan, etkinliği çok yüksek, karar verenin kendisi ve her söyleminin emir telakki edildiği, üyeler ile mesafeli olan ancak her emrin yine de hızlı ve doğru şekilde yerine gelen, vizyon sahibi ve bu vizyonu üyelere rahatlıkla anlatabilen ve kendini çok iyi bilen tutarlı lider tipidir (Şimşek ve Çelik, 2018).

1.2.3.7. Doğal Lider

Şimşek ve Çelik (2018)'e göre; Yönetimin değil grup üyelerinin meydana getirdiği yani yarattığı, resmiyette bir yetkisi olmayan, buna rağmen resmi bir lidere nazaran daha etkili olan, üyeleri her yöne sürükleyebilecek olan lider tipidir.

1.2.3.8. Etkileşimci (Transaksiyonel) Lider

Geleneklere ve geçmişe bağlı, çalışanları daha fazla gayret etmelerini sağlamak amacıyla ödüllendirme yolunu tercih eden, uygunsuz davranışları olan çalışanlar içinde ceza yöntemini uygulayan; dikkatini şikâyet, hata veya başarısızlık üstüne kuran liderlik tipidir.

1.2.3.9. Dönüşümcü (Transformasyonel) Lider

Örgüt içerisinde ani ve etkili değişimler gerçekleştirmeye yönelik liderlik tipidir. Yenilikçi bir tavırla öğrenmeyi kolaylaştıran, çalışanların fikirlerini dönüştürmeye çalışan beklentinin üzerinde performans sergilenmesi amacıyla farklı yollardan başarıya ulaşmayı hedeflemektedir.

1.2.4. Yeni Liderlik Tipleri

1.2.4.1. Hizmetkâr Liderlik

Üyelerin ya da paydaşların ihtiyaçlarını her şeyden önce tutan ve varlığını onlara adayan, ikna kabiliyeti olan, duygusal desteğine güvenilen, misyon ve vizyonunu aktarabilen, öğrenme ve gelişimin önündeki engelleri ortadan kaldıran, dinleme yetisi bulunan, önsezisi yüksek ve rahatça empati kurabilen lider tipidir (Şimşek ve Çelik, 2018).

1.2.4.2. Etik Liderlik

Etik değerleri yücelten, kontrol ihtiyacını azaltan, yetki ve sorumluluk denkliliğine çalışan, amaç uyumu sağlayan, ilişkilerinde istikrar kokan, liderlik ve eğitimi kurumsallaştıran, adil ve eşitlikçi kariyer sistemi kuran, astlarını geliştiren ve onların da yönetime katılmalarını sağlayan lider tipidir.

1.2.4.3. Kriz Liderliği

İç ve dış çevrede baş gösterebilecek sorunlara ilişkin kriz sinyallerini erken alabilen, olumsuzlukları olabildiğince soğukkanlı karşılayan, risk üstlenen, ekibe azim

ve şevk yükleyen, gerilimleri çözen, çelişkileri aşabilen, yeniden düzen sağlayan ve tam bir yönetici liderlik gerektiren bir lider tipidir.

1.2.4.4. Kuantum Liderliği

Max Planck'ın geliştirdiği kuantum fiziğinden esinlenmiş, liderliğin doğasında kesin doğrulardan çok bilinmezliğin olduğunu ve tahmin edilemez davranışlar bulunduğunu savunan, liderin kendine astlarından çok fazla anlam yüklemeyip, tesadüfleri ve düzensizlikleri onlarla birlikte aşmaya çalışan kişi hüviyetinde olan, hepimiz biriz tarzı yaklaşım, birlikte öğrenme azmi, kaybeden yok felsefesi, açık ilişki ve gerçeklik duygularının vurgulandığı liderlik tipidir.

1.2.4.5. Kurumsal Liderlik

Düzenli ve kararlı kurumsal ilişkiler hedefleyen, meşruluğu savunan, belirsizlik ve dengesizlikle mücadele eden, etkin iletişim yöntemlerini izleyen, şeffaf olan, adil ve güvenilir kurallar tesis eden, liderlik ve eğitimi kurumsallaştırmak isteyen, iç ve dış denetime açık olan lider tipidir (Şimşek ve Çelik, 2018).

1.2.4.6. Otantik Liderlik

İşgörenin olumlu konularda sahip olduğu yeteneklerinden ve önemli deneyimler sağlayan kurumsal ortamlardan oluşan, kişisel farkındalık ve kendini kontrol etmeyi barındıran böylelikle de olumlu yönde gelişmeyi destekleyen, içselleştirilmiş ahlak, bilginin dengeli değerlendirilmesi, şeffaflık ve bireysel farkındalık esaslarına uyulan lider tipidir.

1.2.4.7. Simbiyotik Liderlik

Benzer olmayanları idare edebilen, farklılıkları takım ruhuna taşıyan, kıt kaynakları adilce paylaşabilen, sürdürülebilir ilişkiler geliştiren, karşılıklı güven tesis eden, kaybeden yok felsefesine dayanan bir liderlik tipidir.

1.2.4.8. Toksik Liderlik

Bu liderliğin doğasında olumsuz tavırlarla astlara ve örgüte zarar verip, etrafını zehirleyen bir kişilik söz konusu olan, bu kavrama göre karşımızda; bireysel çıkarlarını her şeyin üstünde gören, açık iletişimden kaçınan, statükoyu koruyarak gelişimi engelleyen, eleştiriye kapalı, güven tesis etmeyen, korku yayan, kriz ve strese yol açan, kısmen narsist ve de vizyonsuz bir lider tipidir.

1.2.4.9. Vizyoner Liderlik

Geleceği yönetmek üzere yola çıkan, fırsat ve üstünlükler hedefleyen, tehdit ve zayıflıkları giderebilen, problem çözme tekniklerinden haberdar, özveride bulunabilen, etkili ekip kuran, karizma sergileyebilen, vizyonunu paylaşabilen, paydaşlarının yaşam kalitesini yükseltebilen bir liderlik tipidir. (Şimşek ve Çelik, 2018).

1.3. Otoriter Liderlik

Baskıcı ve saldırgan bir niteliği olan otoriter liderlik, kesin emirlere dayanmaktadır. Örgüt çalışanları bu emirlere itaat etmek zorundadır. Üstten alta doğru bilgi ve emir akışı mevcuttur ve bunun varlığına güven aksine ise kuşku duyulmaktadır. Ayrıca otoriter lider sürekli işin başında olmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016: 199).

Bu liderlik tarzında; çalışanların emirlere itaat etmesi beklenmektedir ve tüm yetki liderde toplanmakta, karar lider tarafından alınmaktadır. Otoriter liderler tamamen işle ilgilenmektedir ve tüm güçlerini üyeleri yönetmek ve onları baskılamak için kullanmaktadır (Buluç, 1998). Otoriter liderlerin çalışanlara etkilerinden biri de yaratıcılığın ortadan kaldırılmasına neden olmalarıdır. (Evert, 2006: 43).

Otoriter Liderlikte yetki yalnızca liderin elindedir ve neredeyse tüm kararlar kendisi tarafından alınmaktadır. Yani örgüt üyeleri katiyen söz edememektedir. Kendisinin ifade ettiği her şeyin, eleştirmeden, sorgulamadan uygulanmasını istemektedir. Bu tarz liderliğin örgütü başarıya ulaştırabilmesi için işgörenlerin bağlılık ve saygı gösterecekleri ölçüde kuvvetli ve akıllı bir kişi olması gerekmektedir (Newstrom ve Davis, 1993).

Otoriter liderler ben merkezli olmakta ve kararları yalnız başına almaktadır. Motivasyon sağlarken, tüm çalışanlara her türlü gücü kullanmaktadır. Yapılacak olan her işi önceden çalışanlara bildirmekte ve böylelikle yapılması gerekenleri önceden ifade etmektedir. Asıl özellikleri çalışanları yönetim kademesi dışında tutmaktır. Yani hedefe ulaşmada, işyeri politikalarının oluşturulmasında çalışanlara en ufak söz dahi verilmemektedir. Sadece verilen emirleri sorgusuz sualsiz yerine getirmeleri gerekmektedir. Yönetme yetkisi sadece liderde bulunmaktadır (Eren, 2008).

Baskıcı ve saldırgan biri görünmektedir. Eğer emir vermemişse hiçbir çalışan tek bir şey dahi yapamamaktadır. Tek başına karar almaktadır. Emirlerine herkes itaat etmek durumundadır. Daha çok korku, tehdit ve ceza sistemi mevcuttur. (Şimşek ve Çelik, 2018).

Otoriter liderlik, bürokrasi ortamında eğitim almış ve yetişmiş bu yönlü bilgi ve tecrübeye sahip kişilerce uygun olan liderlik tipidir. Çalışanların fikir ve duyguları önem arz etmemektedir ve dikkate alınmadıklarından dolayı da iş tatminsizliği en üst seviyede, örgütsel bağlılık ise en alt seviyede olmaktadır. Karar verme mekanizması merkezi olduğundan çok hızlı bir şekilde karar alınmaktadır (Eryeşil ve İraz, 2017). Başka bir ifadeyle, otoriter liderler kimseye vekâlet vermeyerek tüm kararları ve

sorumlulukları kendileri almakta ve başkalarının karar vermesine müsaade etmemektedir (Serinkan, 2008a: 156).

Otoriter liderliğin avantajlı olduğu durumlar olarak hızlı karar alınması ve vasıfsız çalışanları dar zamanda baskıyla harekete geçirerek çalıştırılması denilebilmektedir. Ayrıca zaman kaybı oldukça aza inmektedir. Fakat aşırı derecede ben merkezli davranılması tatminsizlik, motivasyon düşüklüğü, verimlilik ve performans kaybı konularından dolayı fazlaca sakınca teşkil etmektedir. Bu olumsuz durumlar aynı zamanda yönetime karşı nefret ve çatışmayı oluşturmakta ve yöneticilerin çalışanlara karşı nüfuz edebilmeye engel olmaktadır. Bu da otoriter liderliğin dezavantajlı yönü olarak görülmektedir (Straub ve Atner,1991; Eren, 2008).

Otoriter veya Otokratik Liderlik, baskıcı, zorlayıcı gibi özellikleri olması nedeniyle çalışanın performansını olumsuz yönde etkilemekte ve böylelikle de verimliliği düşürmektedir. Bu baskı ve zorlayıcı liderlik tarzı, çalışanların örgüte olan yaklaşımını da olumsuz etkileyecek ve fırsatını buldukları anda farklı örgütleri tercih edecek ya da tercih etmek için başka örgüt arayışına gireceklerdir.

1.4. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

İngilizce’de “transactional leadership” olarak ifade edilen bu liderlik tipi, Türkçe literatürde etkileşimci, transaksiyonel ya da işlemsel liderlik olarak ifade edilmektedir. Etkileşimci liderlikte, ulaşmak istenen hedefler doğrultusunda yönetimin verdiği işlere odaklı hareket edilmektedir. Etkileşimci lider ise amaçları ortaya koymakta, rutin işlere yönelmekte, eksik veya hata yapılan durumlarda kontrol ederek çözüm bulmaktadır. İş odaklı bir yapıya sahip olan etkileşimci lider, konumunu, kurallar, kanunlar, politika ve bireysel etkileşimle korumaktadır (Tomey, 2009: 186).

Etkileşimci liderlik, J. M. Burns tarafından 1978 yılında yazdığı liderlik kitabında ortaya atılmıştır. Ve bu liderlikte; grup üyeleri ve gruba liderlik eden kişi

arasında, konuyla alakalı etkileşim ve liderin takındığı tavır ve davranış önemli olmaktadır (Koçel, 2015).

Bass ve Steidlmeier (1999)'e göre etkileşimci liderlik, birtakım şartlara bağlı olarak verilen destek ve ödülleri ifade etmektedir. Grup üyeleri, liderlerinin verdiği sözler, ümitler ve vaatlerden motivasyon sağlamak veya aksi bir tavır sergilediğinde disiplin ve ceza uygulamasına gidilmektedir. Etkileşimci liderlik tipinde lider, yapılacak olan işlerin üyelerce yapılıp yapılmamasına göre olumlu ya da olumsuz davranış göstermektedir.

Etkileşimci liderlik, Bass ve Avolio (1993) için; uygun bir performans gösterebilmek için lider ve onu takip eden grup üyeleri arasındaki karşılıklı ilişkinin her zaman değişime ve gelişime uğraması gerektiğini ve bu değişim ve gelişmelerin etkileşimci liderliği oluşturan 4 boyutu ifade etmektedir. Boyutların birincisi koşulsal ödüllendirme veya destek, ikincisi beklentilere göre aktif yönetim, üçüncüsü beklentilere göre pasif yönetim ve dördüncüsü müdahaleci olmayan davranışları içermektedir. Koşulsal ödüllendirme veya destek türünde lider, görevlendirme yapmakta ya da verdiği görevin yapılışın da danışman olmaktadır ve doğrudan veya dolaylı ödüllendirmektedir. Beklentilere göre aktif yönetim türünde lider, üyelerin yaptıkları işleri izlemekte ve eksikleri tamamlamaktadır. Beklentilere göre pasif yönetim türünde lider, eksiklikleri üyelerin kendisinin görmesini beklemektedir. Müdahaleci olmayan lider ise liderlik yapmamakta hiçbir şeye dâhil olmamaktadır.

Etkileşimci liderlik, grup üyeleri ve onlara liderlik eden kişi arasındaki etkileşim de optimizasyon sağlanamadığı bir liderlik türüdür. Durumlara bağlı olarak ödül ve istisnalarla yönetim şekline dayanmaktadır. Motive edici en önemli etken kendine yatırım modeli olmaktadır (Ruiz, Ruiz ve Martinez, 2010).

Geçmişle bugünü bağdaştırıp bir araya getiren kişi liderdir. “Şartlı ödül verme, aktif ya da pasif haliyle istisnalarla yönetim” olarak üç çeşit tür görülmektedir. Etkileşimci liderler, eskiden yaşanmış faydalı ve güzel gelenekleri bugün yaşama ve yarına taşıma konusunda başarılı bir performans sergilemektedir (Şimşek ve Çelik, 2018).

Etkileşimci liderlik, bir yöneticilik türü olarak düşünülmektedir. Çalışma düzeyi ve kontrole bağlı olarak ödüllendirme ve cezalandırma yönlü bir liderliktir. Çalışma düzeyi yüksek olan ve olumlu çalışmalar ödüllendirilmekte, istenmeyen sonuçlar elde edildiğinde eleştirilmekte veya cezalandırılmaktadır (Brophy, 2010: 15). Grup üyeleri ulaşmak istenen amaçlara varıldığında ödüllendirileceklerine inanmaktadır (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1991). Ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin olmasının sebebi grup üyelerinin performanslarını artırmak için gönüllü olarak hareket etmelerini sağlamaktır. Ancak bu yöntemle işin sonuçlanması sağlansa dahi arzuya yapılması genellikle sağlanamamaktadır (Zagorsek, Dimovski ve Skerlavaj, 2009).

Bass (1985), liderlik kavramı ile alakalı yapılmış tanım ve ifadelerin bugünün şartlarında liderlik için tam olarak yetmediğini ileri sürmektedir. Grup üyelerine kendilerinden hangi konuda ne gibi beklentisi ve isteğini açıkça ifade eden ve bunun neticesinde yaptıkları çalışmalar doğrultusunda nasıl bir ödüllendirme olacağını söyleyen lider olarak tanımlanmaktadır.

Etkileşimci liderlik tarzına sahip olan yöneticiler elinde olan imkânlarını işgörenlerin performanslarını artırmak üzere ödüllendirme, para ve pozisyon şeklinde değerlendirirler (Eren, 2003). Etkileşimci liderlikte iş tanımları, görevler, yöneticilerin beklentileri, yapılması gereken işler, yönetici emirlerine uyma ve yapılanlar neticesinde verilecek ödüller açık bir şekilde ifade edilir. Yani bu tür liderlikte üyeler ve lider arasında değişime dayalıdır.

Etkileşimci liderlik, birtakım mükâfatlarla işgörenlerin lideri izlemesini hedefleyen, bu durumdaki en önemli noktanın kuralları doğru şekilde uygulanması olan ve bundan dolayı da yalnızca ufak değişiklikleri gerektiren bir liderlik türü olmaktadır (Serinkan, 2008a).

Şimşek vd. (2016)'ne göre Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik, “Şartlı ödül verme, aktif ya da pasif haliyle istisnalarla yönetim” olarak üç çeşit tür görülmektedir. Bunlar:

1. **Şartlı ödül vermede**, lider elinde bulunan otorite ve yetkiyi çalışma oranı fazla olan grup üyeleri için sarf etmektedir. Bu ödüllendirme sistemi maddi ya da kariyer olarak verilmektedir. Lider, grup üyelerini olumlu eylemlere yönlendirmek ve olumsuz davranışlardan da uzak tutmak adına şartlı ödül verme yöntemini uygulamaktadır (MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2001: 25). Lider, farklı grup üyelerine ortak bir hedef belirlemekte ve hedefi elde ettiklerinde ne ile ödüllendirileceğini belirtmekte ve neticesinde bahsettiği ödülleri maddi ve soyut olarak çalışanlarına vermektedir. Ödül alan çalışan artık daha fazla emek sarf etmektedir. Bu bakımdan da şartlı ödül verme olumlu bir yaklaşım olmaktadır. Ödüllendirme yapıldıktan sonra yapılacak işlerin yerine gelmeye devamı adına çalışanlar kontrol edilmektedir (Bakan vd. 2015).
2. **Aktif olarak istisnalarla yönetimde** liderler, işgörenlerin geçmişten gelen etkinliklerini daha verimli ve etkin hale getirmek için çalıştırma yoluna gitmektedir. İşin yapılması adına öncelikle yöntemler ve kurallar belirlenmekte ve bir problem ortaya çıkıncaya kadar müdahale edilmemektedir. Problem odaklı olmak ve cezalandırma olması çalışana hata yaptırmaktadır. Standartların dışına çıkıldığı zaman lider harekete geçmektedir. Etkileşimci liderler bu boyutla, örgütteki herhangi bir olumsuzlukta bunu yok etmek için hemen müdahale etmektedir. Bunun neticesinde lider yıkıcı olabilir, ceza verebilir hatta işten çıkarmaya dahi kalkışabilmektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014: 278).
3. **Pasif olarak istisnalarla yönetimde** ise lider, hiçbir durumda grup üyelerini umursamamakta fakat istenilen hedefe varılmadığında müdahale de bulunmaktadır. Bu liderlik tarzı yalnızca kendi kendini yönetenler için gelişmiş tip olmaktadır. Yanlışlar, hatalar ya da problemler olduğunda lider harekete geçmektedir. Literatürde bu boyut serbest bırakıcı liderlik başlığıyla da karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bu tür liderler, işgörenlerini verdikleri işi yerine getirmeleri konusunda oldukça serbest bırakmışlardır. Olumsuzluk yaşandığında olaya karışmaktan ziyade çözümü işgörenlere bırakırlar. Çünkü kolay karar alamazlar ve almaları gerektiğinde ertelerler (Arıkan, 2001).

Etkileşimci liderler, eskiden var olan ve bugüne gelmiş doğru ve faydalı gelenekleri yaşatan ve ileriye aktarma da başarı kaydetmektedir. Bu liderlik, hedeflere ulaşma konusunda engelleme mekanizması gibi görülmemeli aksine bu tavır sergilenerek başarı elde edileceği göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir (Şimşek vd. 2016: 201).

1.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk defa J. V. Downtown tarafından 1973 yılında dile getirilmiştir. Bir kuram olarak ise 1978 yılında J. McGregor Burns'ün "Leadership" kitabıyla karşımıza çıkmıştır. Burns, M. Weber'in karizmatik liderlik kavramında yola çıkmıştır. O tarihten önceki kuramlar davranışları incelemekten Burns liderler ve işgörenlerin ilişkilerini anlamaya ve anlatmaya çalışmıştır (Metcalf ve Metcalf, 2001: 2; Güney, 2015: 410-411). Ardından Bass ve House dönüşümcü liderliği yönetim ve organizasyon alanında kullanmıştır (Aslan, 2013: 129). İngilizcesi "Transformational" olan bu liderlik türüne literatürde vizyoner, yeni ve karizmatik liderlik olarak da rastlanmaktadır (Pawar ve Eastman, 1997: 83). Türkçe literatürde ise dönüşümcü, dönüştürücü, değişimci ve reformcu gibi ifadelerle kullanılmıştır (Erkutlu, 2014: 82).

Grup üyelerine onlardan yapmalarını istedikleri görev ve sorumlulukları açıkça ifade eden ve bir vizyona yönelten ve bunun için emek harcayan lider tipidir. Üyelerin ne tür beceri ve yeteneklere sahip oldukları ile ilgilenip bunları ortaya çıkarmakta ve bu konuların üzerinde durarak kendisine duyulan güveni artırarak olduğundan fazla çalışma göstermesini sağlamaktadır. Bu sayede grup üyeleri sorumlulukların daha fazla bilincine varmakta ve bencillikten uzak durarak örgütün amaçlarına yoğunlaşmaktadır. Bu liderlik türünde uygulanan temel yöntemler "karizma sergileme, idealleştirerek etkileme, ilham verme, entelektüel uyarım, kişisel ilgi" önem arz etmektedir (Şimşek ve Çelik, 2018).

Literatürde modern liderlik teorileri içinde değerlendirilen bu liderlik türü önemli bir yere sahiptir. Değişmeye ve dönüşmeye uygun olan bir tür olarak

değerlendirilmekte ve çoğu araştırmacılarca bu liderlik türüne yönelik farklı perspektifler ve anlatımlar geliştirilmiştir.

Erdoğan (1997) tarafından; uzun vadeli amaca yönelik hedef belirleyen, işgörenleri vizyonuna uygun çalıştıran, işgörenin hünerlerini ortaya çıkararak güveni kazanıp bununla motivasyonu sağlayan bir liderlik türü olarak ifade edilmektedir. Yine Erdoğan'a göre; işgörenin görev ve sorumluluklarının önemli olduğunun bilincinde olması, bu görev ve sorumlulukları kişisel menfaatlerin üzerinde görmeleri, çalışma hırsına sahip olmaları ve bunun neticesinde başarı elde etmeleri dönüşümcü liderlik olarak değerlendirilmektedir.

Dönüşümcü liderlik, gelişmeye, dönüşmeye meyilli bir liderlik olarak ele alınmakta; bu dönüşüm gerçekleşirken uygun koşullar sağlanarak dönüşümün olumlu olarak gerçekleştirilme becerileriyle geliştiği belirtilmektedir (Öztürk Kara, 2018).

Dönüşümcü liderlik araştırmalarıyla Zagorsek vd. (2009), liderin kapasitesiyle işgörenleri bir arada tutan ve onları yönlendiren ve yönetebilen insanlar olduğunu ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlerin, kişisel alanlarının çizgilerini aşmalarını ve sergileyecek performanslarının üzerine çıkmalarını sağlamak konularına eğilim göstermelerini sağladığını belirtmektedir.

Dönüşümcü lider, örgütü değiştirmek için işgörenlerin motivasyonunu sağlayan (Koçel, 2015: 696) ve bunun için gerektiğinde çalışanın gerektiğinde ise örgütün sahip olduğu değerleri değiştirebilen kişidir (Seidman ve McCauley 2011: 47). Buna göre;

- Gelecek adına güçlü bir vizyon belirleyerek oldukça yüksek seviyede benimsenmesini sağlamakta,
- İşgörenin sahip olduğu değerleri düzgün şekilde değerlendirmekte,
- Güdüleme ve destek olma konularında dengeyi gözetmekte,
- Değişime ayak uydurarak etkileşimi de sürdürmekte olan liderdir.

Bass (1985)'e göre dönüşümcü liderlik, işgörenlerin tek bir amaçla hareket etmelerini, bunu başarmak için çok daha fazlasını uygulayabilmelerini sağlamak adına

onları motive edecek olan bir liderlik türüdür. Den Hartog, Muijen ve Koopman (1997)'a göre dönüşümcü liderlik, işgörenlere yeni vizyon getiren ve örgüt için yapabilecekleri çalışmalarını artırarak daha fazlası için ikna edebilen bir liderlik türüdür. Yukl (1999) bu liderlik türünü, işgörenlerin eylemlerindeki değişkenlikleri etkileyerek örgütün hedefleri adına birlikte hareket edebilme süreci olarak ifade etmektedir. Schermerhorn, Hunt ve Osborn (2000: 301)'a göre ise dönüşümcü liderlik, işgörenler için liderin kendi çıkarlarından vazgeçmesiyle ortaya çıkan bir liderlik türüdür. Celep (2004: 24)' e göre bu tür lider, işgörenlerin etik değerlerini, üst seviyede amaç edindirerek onları etkilemektedir. Başka bir ifadeye göre ise bu liderlik, işgörenin coşkunluğunu artırarak ulaşılması beklenen hedefler için iyimser olup, çalışanları tetiklemesiyle ifade edilmektedir. (Gooty, Connelly, Griffith ve Gupta, 2010: 979). Bu tanımlara dayanarak dönüşümcü liderlerin yenilikler için, sahip olunan kültürün değişmesini gerektiren vizyonu meydana getirdiği ifade edilebilir (Pawar ve Eastman, 1997: 85).

Dönüşümcü liderin sahip olduğu özellikler aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Berber, 2000: 36; Celep, 2004: 71-73; Güney, 2015: 417):

- Dönüşümcü liderler cesurdurlar. Değişmeyi sağlayacak uygulamaları farklılaştırmakta ve bir duruş sergilemektedirler.
- Dönüşümcü liderliğin sınırları bulunmamaktadır.
- İşgörenlerin sahip olduğu yetkinliklerin dışında, güvenlerini artırarak daha fazlasını başarmayı hedef edindirerek motivasyon sağlamaktadır.
- Dönüşümcü liderler, değişimin unsuru durumundadırlar.
- Dönüşümcü liderler, işgörenlerin ortak bir çalışma kültürüne sahip olmasını sağlamaya çalışmakta ve değerleri göz ardı etmemektedirler.
- Dönüşümcü liderler, işgörenlere güven duymaktadırlar.
- Dönüşümcü liderler, değişim için ihtiyaç duyulan değerleri oluşturmakta ve bu değerleri dönmek için her evrede kullanmaktadırlar.
- Dönüşümcü liderlik, sadece üst düzey yöneticilikte değil her aşamada dönüşüm için bulunmaktadırlar.

- Dönüşümcü lider, işgörenlerin bilgilerinin artacağını düşünerek sürekli onları eğitmektedir. Bu eğitimi verirken de öğrenilen bilgilerle uygulama ve değişik perspektiflere sahip olma niteliği kazandırmaya çalışmaktadırlar.
- Dönüşümcü liderler, işgörenlerin ilişkilerini bütün olarak değerlendirmekte ve kendileri dışındaki tüm unsurlara karşı uyumlu olmalarını sağlamaktadırlar.
- Dönüşümcü liderler, kolaylıkla vazgeçmeyen ve mücadele eden bir özelliğe sahiptirler.
- Dönüşümcü liderlik, yetki vermeyi içermektedir.

Bir lidere dönüşümcü lider diyebilmek için, öncelikle işgörenlerin olması ve bu işgörenlerin ona ilgi duyması ve ondan etkilenme seviyelerinin de yüksek olması gerekmektedir. Bunun dışında örgütün hedefleri ve misyonunun farkında olup bunların işgörenlerce benimsenmesi, ayrıca örgüt çıkarları için emek sarf etmeleri gerekmektedir. Böylelikle dönüşümcü lider, işgörenlerce karizmatik olabilir, onları duygusal olarak etkileyerek ilham almalarını sağlayabilmektedir (Bolat vd. 2009: 209; Erol, 2012: 39). Buna göre dönüşümcü liderliğin, Şimşek ve Çelik (2018)'in dediği gibi; “*karizma veya idealleştirilmiş etki, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi*” şeklinde dört temel özelliği bulunmaktadır (Bolat vd. 2009: 209).

- **Karizma veya İdealleştirilmiş Etki:** Bu boyut, bu liderlik türünün temelini ortaya koymaktadır. İşgörenlerin misyon ve vizyon sahibi olmalarını sağlamak idealleştirilmiş etkiyi ifade etmektedir. (Den Hartog vd. 1997: 21). İdealleştirilmiş etki boyutu; davranış ve atfedilen olarak iki türden meydana gelmektedir. Davranış olarak idealleştirilmiş etki; değerler üzerinden gidilmesini, hedefe sahip olunması gerektiğini ve birlikte aynı amaca hizmet edilmesi gerektiği konuları içermektedir. Lidere atfedilen idealleştirilmiş etki ise, işgörenlerin liderinden gururlanmasını, örgüt çıkarlarının ön planda olmasını, lidere saygı duyulmasını ve güçlü lider imajını yansıtmasını içermektedir (Karip, 1998: 446).
- **İlham Verme:** Dönüşümcü lider, işgörelere yaptıkları her iş için onları motive ederek, destekleyerek anlam kazandırmaya çalışmaktadır. Örgütün

vizyonuna kendilerinin de katkı sunduklarını görmelerini sağlamaktadır. Böylelikle ilham vermiş olmaktadır. İdealleştirilmiş etki liderliği ve ilham verme özelliği bir araya geldiğinde “karizmatik ilham verici liderlik” şeklinde ifade edilmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 127).

- **Entelektüel Uyarım:** Dönüşümcü liderler, işgörenlerin üretici fikir sahibi olmaları ve sahip oldukları değerlerde değişimleri sağlamaları için ikazda bulunmaktadır. İşgörenlerine yenilik getirmeleri için destek vermektedirler (Northouse, 2010).
- **Bireysel İlgisi:** Dönüşümcü liderlik, her işgörenin için ayrı ayrı onlarla ilgilenmeyi gerektirmektedir. Bu ilgi, yeni öğrenme fırsatlarını oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde birimleri gezerek tek tek iletişim kurmakla ilgiyi kişisel düzeye indirmekte, onların anlatacaklarını dinlemekte ve motive etmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 127). Kısaca bireysel ilgi, her işgörene bir insan olarak değer vererek yaklaşmak, kişisel gelişimlerini katkı sağlamak ve gelecekte onların da bir lider olacağı varsayımıyla hareket etmek olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2015: 416).

Dönüşümcü liderler, toplumun değişim yapıtaşını ifade etmekte insanları baştan yaratmaktadır. Hem bireyleri hem de örgütleri, çevreye duyarsız olmayan, bireysel düşünceden uzak toplumsal bakabilen, sistemin bir parçası olmaktan çıkartıp duyarlı davranmayı sağlayan, işgöreni bir amaca hizmet eden aktif çalışan hale getiren bir liderlik türüdür. İşgörenler örgütlerine somut kavramlarla değil değerlerle bağlı haline gelmektedir. Dönüşümcü lider, kendisiyle birlikte işgörenleri de aynı çizgide bir araya getirerek güven ve istek duygusunu yüksek dereceye çıkarmaktadır. Böylelikle, sahip olunan bu duygular çok büyük başarıları elde etmeyi sağlamayı kolaylaştırmaktadır (Barutçugil, 2014: 91-92).

Araştırmacılara göre liderin etkileşimci ve dönüşümcü olması halinde; bir liderin etkinliğinin en yüksek seviyeye çıkması beklenmektedir (Fernandes ve Awamleh 2004: 66).

1.6. Liderlik Kuramları

Liderlik alanında oldukça fazla sayıda çalışma mevcuttur. Bunlardan bazıları diğerlerine göre daha popüler olmasına rağmen, liderliğin her yönüyle açıklanmasında tek başına yeterli olunamamıştır. Geliştirilen yaklaşımlar esasında birbirlerinin eksiklerini tamamlayıcı nitelikte olmuştur. Liderlik konusundaki araştırmalar; özellikler, davranışsal ve durumsallık kuramları alt başlıklarında ayrı ayrı sıralanabilir.

1.6.1. Özellikler Kuramı

“Liderliğin okulu olmaz” veya “önderliğin mektebi yoktur” şeklinde deyimler, liderliğin sonradan kazanılamadığını, doğuştan gelen birtakım yetenek ve niteliklere sahip olunduğunu ve eğitilerek elde edilemeyeceğini savunmaktadır. Thomas Carlyle'nin "Büyük Adamlar Okulu" kuramı, tarihide yer alan büyük insanların özgeçmiş hikâyelerinden ibaret olduğunu belirtmektedir. Buna göre, bazı insanlar önemli yetenek ve becerilerle dünyaya gelir ve bu beceri ve yetenekler onların daima ve her alanda lider olduğunu ifade etmektedir. Zaman geçtikçe bu sav yerini liderliğin de sonradan kazanılabilecek olduğu düşüncesine bırakmaktadır. Bu savların neticesinde gerçekleştirilen birçok çalışma, liderde bulunması gereken özellikler konusunda şu unsurların (Drucker, 1996; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005): “Yaş, cinsiyet, yakışıklılık, olgunluk, kendisine güven duyma, zekâ, deneyim, güzel konuşma yeteneği, bilgi, başkaları ile iyi ilişki kurma yeteneği, başkalarına güven verme, ileriye görebilme, inisiyatif sahibi olma, duygusal olgunluk, samimiyet, dürüstlük, doğruluk, açık sözlülük ve kararlılık” olabileceğini ortaya koymaktadır.

Lider, grup üyelerinde bulunan özelliklerin tümüne sahip olan bireydir. Bu yaklaşıma göre, söz konusu özelliklere sahip olanlar işletmeye alınmalı ve etkin birer kişi olmaları sağlanmalıdır. Araştırmalar, “başarı ihtiyacına yönelme, gözetim yeteneği, zekâ, karar verebilme, özgüvenli ve rehber kişilik” gibi etkenlere daha çok eğilmiştir (Drucker, 1996). Ancak yapılan çalışmaların sonuçları, birçok yönden başarısız sonuçlanmış ve etkin bir liderlik olmanın yolu yanıtsız kalmıştır. Ayrıca her örgütte her kademede geçerli olabilecek ortak bir kanıya ulaşılamamıştır.

1.6.2. Davranışsal Kuramlar

Özellikler kuramının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin sergiledikleri eylem ve davranışları incelemeye yöneltmiştir. Bu araştırmalar sonucunda ise “Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton’un Yönetsel Diyagramı, Mc Gregor’un X ve Y Kuramları ile Likert’in Sistem Dört Modeli” türünden aşağıdaki çalışmaları geliştirmişlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005):

1.6.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli

Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu 1945 yılında işletmelerde liderlikle ilgili bazı incelemelerde bulunmuş, liderlikle ilgili temel etkenin onu takip edenleri grubun hedeflerine yönlendirmek olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre liderlik davranışının temel iki adet alt boyutu bulunmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2018):

“1. Yapıyı harekete geçirme; örgütün amaçlarına ulaşmada grup üyelerini örgütleme,

2. Anlayış; lider ile grup üyelerinin birbirlerinin fikir ve düşüncelerini anlama ve kabul etmesidir”.

Araştırma sonuçlarında liderlerin davranışlarının yoğunlaştığı konular;

a) Kişiyi dikkate alma (liderin izleyicilerine ağırlık vermesi),

b) İnisiyatif (işe ve işin tamamlanmasına verilen önem) olmuştur. Buradan çıkan sonuç şöyledir;

- Grup otoriter liderlik istiyorsa, yapı harekete geçirilmelidir.
- Üyeler zayıf otorite bekliyorsa, liderin grubu canlandırması tepki çekecektir.

- Yapılanmış bir çalışmadan ötürü baskı artmışsa, anlayış gösteren lider başarılı olamayacak, devamsızlık, işten ayrılma ve şikâyetler artacaktır.
- İşin doğası, birey ve grubun kendilerini gerçekleştirmelerini önleyici özellikteyse, anlayışa dayalı güdülemenin yararı olmayacaktır.
- Astların üstlerle ilişkisi az ise liderlik tipi otorite belirecektir.
- Çalışanlar ile sürekli etkileşim söz konusu ise liderden yüksek anlayış bekleneciktir.

1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Rensis Likert önderliğinde 1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde gerçekleşen araştırmanın hedefi, üyeleri motive eden ve performansını artıran etkenleri belirlemektir. Çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon kriterleri kullanılmıştır. Araştırmada, işe dönük ve kişiye dönük şeklinde iki tür lider davranışı bulunmaktadır. İşe dönük lider, astları işin başarısı doğrultusunda yönlendirip, biçimsel otoritesini onların davranışlarını düzenlemeye kullanmaktadır. Gruba dönük lider ise denetim görevini üstlenip, yetkilerinin bir kısmını astlarına aktarmaktadır. Likert'in farklı gruplarla uyguladığı çalışmalarda, işe dönük liderlikten daha çok, kişiye dönük liderliğin etkili olduğu ortaya konmuştur. Araştırmacılar, üretime yönelik yöneticilerle çalışana yönelik yöneticileri farklılaştırmışlardır. Çalışmalara göre üretime yönelik yöneticiler, iş standartlarını katı hale getirmekte ayrıntılı görev tanımları yapmakta, yol haritasını tüm detayları ile belirlemekte ve işgörenleri sıkı denetim altına almaktadırlar. İşgören odaklı liderler ise amaçların belirlenmesi ve alınacak kararlarda işgörenleri de dâhil etmekte, onlara güven ve saygı aşılayarak yüksek performans oluşumunu hedeflemektedirler. Michigan araştırmalarına göre "liderleri çalışan merkezli olanlar" en üretken gruplar olmuşlardır. En etkin liderler ise "astlarıyla destekleyici ilişki kuranlar, yalnızca kendi kararları değil üyelerin kararlarını önemseyen ve üyelerin performansını artırmaya ve hedefe ulaşmasını sağlamaya çalışanlar" olmuştur (Şimşek ve Çelik, 2018).

1.6.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagramı

Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio ve Michigan tarafından yapılan çalışmanın neticesini “Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid)” olarak nitelendirerek, liderlerin sergiledikleri davranışları bu matriks ile açıklayabilen ve değiştirebilen hal almasını sağlamışlardır. Bu matriks, liderin alakalı olduğu temel iki boyutu ifade etmektedir. Dikey boyut, insan ilişkilerine olan ilgiyi, yatay boyut ise üretime olan ilgiyi göstermektedir. Derecelere göre beş farklı liderlik türü oluşmuştur. Bunlar:

1. Cılız Liderlik: En az gayretin gösterilmesidir.
2. Şehir Kulübü Liderliği: Liderin rahatına düşkün olup üretime uzak olduğu liderlik tipidir.
3. Görev Liderliği: Otorite ile verimlilik sağlanırken arkadaşça ilişkilerin az olduğu tiptir.
4. Orta Yolcu Liderlik: Hem işin hem de arkadaşlık ilişkilerin dengeli olduğu liderlik tipidir.
5. Ekip Çalışması Liderliği: örgüte bağlı üyelerin yardımlaşma, dayanışma ve saygı gibi yollarla uyguladıkları yüksek dereceli performans ve sorun çözme dışından yöneticinin müdahale etmediği liderlik tipidir.

1.6.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları

Douglas Mc Gregor'a göre, insan davranışlarına ilişkin hipotezler, farklı yönde düşünceleri barındıran “X” ve “Y” gruplarında toplanıp, aşağıdaki gibi açıklanabilir:

“X” Kuramına Göre:

1. Kişiler çalışmaktan uzaktır ve iş yapmaktan hoşlanmazlar.
2. Çalışmalarını sağlamak için onlar; korkutulmalı, manipüle edilmeli ve tehdit ile işler yaptırılmalıdır.
3. Sıradan bir kişi azimli değildir, sorumluluk almaktan kaçır, en karlı işi yapmaya çalışır.

4. İnsanların çoğunun üretici yapısı yoktur ve değişikliğe karşı gelirler.
5. Onlar için örgütün menfaatleri değil önemli olan menfaatleridir.

“Y” Kuramına Göre:

1. Kişilerin çalışmaları, oyun oynamak ya da dinlenmek gibi doğal durumlardır.
2. Kişi ulaşmak istediği amaçlar doğrultusunda bir işe girecektir.
3. Kişinin amaçlara yönelmesi, yalnızca ödül değil aynı zamanda başarı ihtiyacıdır.
4. Normal bir insan, uygun şartlarda kendi isteğiyle öğrenir.
5. Üretkenlik, yenilikçilik gibi özellikler toplumda birçok kişiye verilmiştir (Şimşek ve Çelik, 2018).

1.6.2.5. Likert’in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Rensis Likert, etkin olan ve olmayan örgütleri birbirlerinden ayırt etmemizi sağlayan faktörlerin neler olduğuna ilişkin araştırmalarında bir yöneticinin davranışlarını aşağıdaki gibi gruplandırmıştır.

1.6.2.5.1. İstismarcı Otoriter (Sistem-1)

Kararların tamamının yöneticinin verdiği, her çalışanın ayrı ayrı ne iş yapacağını belirleyen, yapılmayan şeyler için cezalandırma yapan, çalışanlara az güven duyan "Dediğim gibi yapmazsan kovulursun" felsefesi geçerli olduğu liderlik tipidir.

1.6.2.5.2. Yardımsever Otoriter (Sistem-2)

Belirli derecede rahat ve özgür hareket edilen ve kararların yine yönetici tarafından alınan liderlik tipidir.

1.6.2.5.3. Katılımcı (Sistem-3)

Karar vermeden önce çalışanların fikrinin alındığı, çalışanların başarı elde edilmesi hususunda neredeyse istedikleri gibi davrandıkları ve cezadan çok ödülün olduğu liderlik tipidir.

1.6.2.5.4. Demokratik (Sistem-4)

Likert'in önerdiği yönetim sistemidir. Bu sistemde işgörenler, hedefler ve işle ilgili kararların tamamına katılmaktadır. Karar verme örgütsel gruplar yoluyla tüm örgütsel kademelere yayılır (Şimşek ve Çelik, 2018).

1.6.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Bu kısımda “Fiedler’in Durumsallık Modeli, Amaç-Yol Modeli, Vroom-Yetton-Jago’nun Liderlik Yaklaşımı, Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Yaşam Dönemi Yaklaşımı ile Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Modeli” açıklanmıştır:

1.6.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Fiedler'e göre, genel bir ideal liderlik tarzı bulunmamakta, içinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek liderlik tarzları söz konusudur. Koşulları belirleyen etkenler ise şunlardır:

- Lider-Ast İlişkileri: Çalışanlar tarafından liderin ne kadar benimsendiğidir. Bunlar yumuşak-gerilimli, destekleyici-tehdit edici ve arkadaşça-düşmanca olabilir.
- Görevin Yapısı: Hedef, sonuç ve çözümlerin açıkça belirlenip belirlenmediğidir.
- Liderin Makamının Verdiği Yetki: Ödüllendirme ve cezalandırmada liderin ne kadar etkili olduğudur.

Bu üç etmenin birleşmesi sonucunda liderin karşısına çıkabilecek sekiz durum söz konusudur. Bu durumlar, aşağıdaki şekilde de görülebileceği gibi liderin lehine olup olmama derecesi bakımından farklılık gösterirler (Can, Tuncer ve Ayhan, 1984).

Şekil 2. Fiedler'in Liderlik Tarzları Diyagramı

Lider-Ast İlişkileri	iyi	iyi	iyi	iyi	kötü	kötü	kötü	kötü
Görevin Yapısı	Açıkça Belirlenmiş		Belirsiz		Açıkça Belirlenmiş		Belirsiz	
Liderin Yetkisi	fazla	az	fazla	az	fazla	az	fazla	az

Kaynak: Şimşek ve Çelik, (2018).

Şekilde görüldüğü gibi lider ilk durumda en yüksek, sonuncu durumda ise en düşük seviyede etkilidir.

1.6.3.2. Amaç-Yol Modeli

House ve Evans tarafından geliştirilen Amaç-Yol modeli, liderin izleyicileri nasıl etkilediği, işle ilgili hedefleri ve hedefe varmanın nasıl olacağına yöneliktir. Modelde, dört tip liderlik davranışı ileri sürülmüştür:

1. Emir verici (tüm işleri yönetici belirtir, aslları karara katmaz).
2. Destekleyici (astlara ilgi gösterilir ve arkadaşça yaklaşımda bulunulur).
3. Katılımacı (astlardan öneriler beklenir, onların da kararlara katılmaları istenir).
4. Başarı Arayıcı (yüksek hedefler belirlenir ve bunların gerçekleştirilmesinde üyelere itimat edilir).

1.6.3.3. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı

Öncelikle Victor Vroom ve Philip W. Yetton tarafından ortaya atılan sonrasında Vroom ve Arthur G. Jago tarafından yayılması sağlanan bu model; yol-amaç teorisinde anlatılan liderlik modelini anlatmaya çalışmıştır. Lider, burada diğer

liderlik modellerine göre de davranabilir. Bu modelde, belirlenmiş şartlarda üyelerin kararlara katılmasını yerine getirmek amacıyla, çalışanların nasıl yönlendirileceği ve kaç kişinin katıldığı bilinmek istenmektedir. Lider, problemin her kademesinde çalışanları katılımına izin vererek etkinliğini artıracaktır. Bu modelde 5 farklı liderlik tipi ifade edilmiştir. Bunlar; A-1 ve A-2 (otoriter yaklaşım), C-1 ve C-2 (istişare eden yaklaşım), G-2 (tam katılımlı yaklaşım)'dir. Bu liderlik tipleri alfabetik olarak soru ve cevap şeklindedir:

A-1: Yöneticiler, bir sorunun çözümünde anlık bilgi kullanımıyla yapmaktadır.

A-2: Yöneticiler, gerekli bilgiyi çalışanlardan öğrenip çözüm bulmaya çalışırlar. Sorunu çalışanlara söylemek ya da söylememek üste aittir. Astların görevi önemli bilgileri üstlerine aktarmaktır.

C-1: Yöneticiler, problemi, herkesten ayrı ayrı dinleyerek öğrenir ve sonrasında bu bilgilere bağlı ya da bağlı olmayan karar almaktadır.

C-2: Yöneticiler, astlarının probleme yönelik görüş ve yorumlarını isterler. Sonrasında bu bilgilere bağlı ya da bağlı olmayan karar almaktadır.

G-2: Yöneticiler, sorunu gruba yönelik olarak iletir ve beraberce çözüm ararlar. Yönetici, gruba kendi fikri için baskı yapmadan hep birlikte bulunan çözüm yolunu tercih etmektedir.

Bu model, karar ağacı kullanmayı gerekli görmektedir. Sonuca dek lider karar ağacını izlemekte, dalların sonuna gelindiğinde ne yapılacağı belli olmaktadır. Lider, sürekli faaliyetleri çoğaltma çabasında, teçhizatlar almakta, yenilikçiliğe önem vererek sistem değişikliğine gitmektedir. Yapılan tüm eylemlere rağmen üretim seviyesi azalmakta, kalite düşmekte ve işten çıkmalar fazlalaşmaktadır. Bu sorunların özünde insan faktörü yatmaktadır. Düşük moral, eğitimin azlığı, yetersiz ücret gibi etkenler sebep olmaktadır.

1.6.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin, Ohio modelindeki görev ve ilişkiye dönüklük boyutlarını temel alarak öncelikle dört temel yaklaşım belirlemiştir. Sonrasında her zaman ve her yerde etkili olmayacağını öngörüp üçüncü bir boyut olarak “etkililiği” eklemiştir. Bu boyut, liderin görev ve sorumluluklarının verdiği işlerin ne derecede başarıldığını ifade etmektedir.

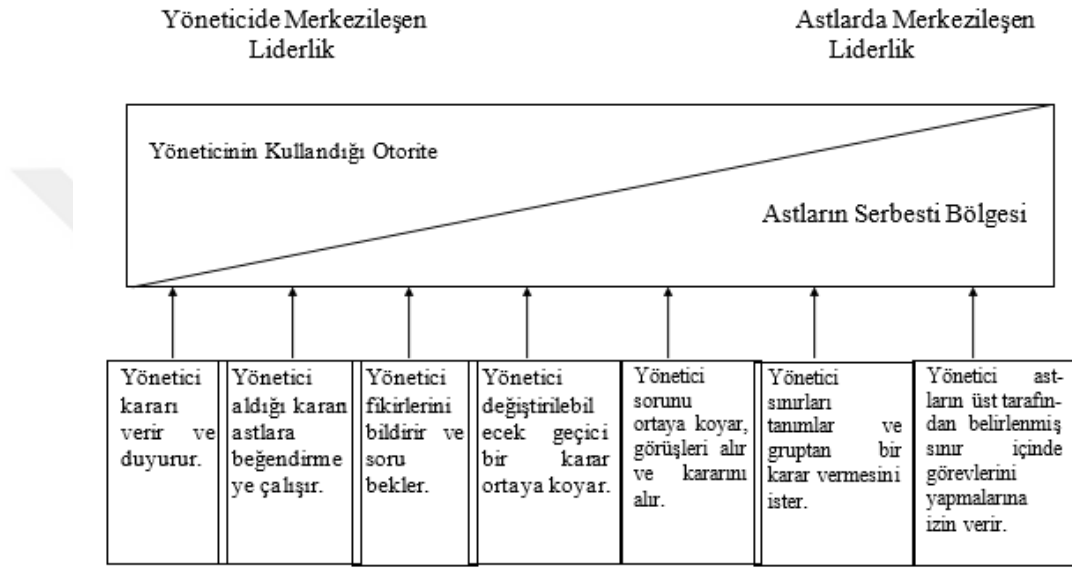
1.6.3.5. Yaşam Dönemi Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard (1977)'a göre, en etkin liderlik, çalışanların ne kadar olgun olduğuna göre değişmektedir. Kastedilen olgunluk, yaş ya da duygusal dayanıklılık seviyesinin yüksekliği değil başarı elde etme isteğini ifade etmektedir. Buradaki önemli değişkenler; “bilgi seviyesi, sorumluluk sahibi olma, tecrübe ve ulaşmak istenen kişisel ve örgütsel amaçlardır”. Araştırmacılar, üstler ve astlar etkileşiminin birtakım derecelerden meydana geldiğine inanarak astların gelişmeleriyle birlikte üstlerin de liderlik türlerini çoğalttıklarını belirtmişlerdir. Öncelikle üstlerin eğitim vermesi vurgulanmıştır. Astlar eğitilmeli ve örgütsel kurallar ile prosedürler açıklanmalıdır. İkinci aşamada, görev oryantasyonlu yönetim gereklidir. Çünkü çalışanlar hiçbir konuda istenilen düzeye sahip değildir. Ancak yönetici, astlarını daha iyi tanıdıkça onlara olan güveni ve desteği de artacaktır. Üçüncü aşamada, astların kabiliyetleri ve başarıma motivasyonları artınca daha fazla sorumluluk aramaktadırlar. Burada liderin olduğundan çok emirler vermesi gerekmemektedir. Astların öz güveni artıp, uygun davranışlar sergilemeye başlamaları ile birlikte yönetici desteğini ve cesaretlendirme miktarını da azaltabilir. Artık çalışanlar kendileriyledir ve yöneticilerin direktiflerine ihtiyaç duymadan hareket etmektedirler.

1.6.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Modeli

Araştırmacılar liderlik türleri ile liderin davranış özelliklerini doğrusal bir çizgide sıralanmış haliyle aşağıda yer alan şekildeki gibi göstermektedir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1984: 263).

Şekil 3. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli



Kaynak: Şimşek ve Çelik, (2018).

Buradaki doğrunun bir ucunda, patron davranışlarını öne çıkartan otoriterlik vardır. Diğerinde ise astları önceleyen demokratik liderlik tipi vardır. Bu iki aşırı uç arasında ise farklı kalıplar vardır. Duruma göre sergilenen liderlik, liderin yetki derecesi ile çalışana bunun ne kadarının kullanımına izin verdiği kısmın bileşimini oluşturmaktadır. İlerleyen dönemlerde modele bazı eklemelerde bulunulmuş, üstler ile astlar ve durumun özellikleri arasındaki karşılıklı bağımlılığa ağırlık verilmiş ve bu arada toplumsal ve örgütsel çevrenin etkisi de katılmıştır. Uygun bir liderlik tarzı seçiminde yönetici, kendisi ve astlarının özellik ve nitelikleri ile ortam ve koşulları mutlaka dikkate almalıdır.

Liderlik konusunda liderlik tipleri, modeller ve liderlik yaklaşımları ile ilgili literatür taramasına yer verilmiş ayrıca aşağıda yer alan tabloda liderlik yaklaşımlarına değinilmiştir.

Tablo 5. Liderlik Yaklaşımları

Dönem ve Yaklaşım	Kuram ve Modeller	Tema
1950'lere kadar: Özellikler Yaklaşımı	*Özellikler/büyük adam kuralı	Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu görüşü hâkimdir.
1950-1970 yılları: Davranış Yaklaşımı	*Ohio State Kuramı *Michigan Kuramı *Yönetim Tarzı Matrisi *Sistem Dört Kuralı	Liderin etkin oluşu, liderin davranışı temelinde ele alınmaktadır.
1970-1980'lerin başı: Durumsallık Yaklaşımı	*Fiedler'im Durumsallık Modeli *Lider-Üye Etkileşimi *Yol-Amaç Kuramı *Katılımcı Liderlik Kuramı	Liderlik içinde bulunulan koşul ve şartlara göre farklılık göstermektedir.
1980'lerden günümüze: Modern Liderlik Yaklaşımı	*Vizyoner Liderlik *Karizmatik Liderlik *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik *Otantik Liderlik *Hizmetkâr Liderlik	Ortak bir tema bulunmamaktadır.

Kaynak: Gürbüz, S. ve Sığrı Ü. (2013).

Klasik yaklaşım olarak kabul edilen otoriter liderlik, durumsal (modern) kuramlar dönemi, duruma göre hareket eden liderlik yaklaşımının benimsendiği ve savunulduğu dönemdir. Yaşanan gelişmelerle birlikte yapılan çalışmalar neticesinde her durumda geçerli bir liderliğin olmadığı ortaya çıkmıştır. Böylelikle anlaşılmıştır ki; liderlik, duruma göre yani yer ve zaman kavramlarına bağlı olarak değişiklik

gösterebilen, ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenmesi gereken yönetim biçiminin sağlanmasıdır (Eren, 2008).

1.7. Liderliğin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Liderlik kavramı, güç, otorite, örgüt kültürü ve motivasyon gibi kavramlarla yakından ilişkilidir.

1.7.1. Liderlik ve Otorite İlişkisi

Örgüt tarafından bireye verilen, çalışanların nasıl davranacağını belirleme ve karar verme, otorite olarak ifade edilmektedir (Gürgen, 1997: 192). Üretim yapmak veya hizmet için ortak amaçla bir araya gelen çalışanlar, her ne kadar işlerinde usta olsalar dahi liderleri olmadan hedeflere ulaşmaları pek mümkün olmamaktadır. Toparlayıcı ve otoriteyi sağlayan bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Burada bahsedilen otorite kavramını gereken zamanda gerektiği kararı alma ve uygulama olarak algılamak gerekmektedir (Berkan ve Can, 2001).

Liderin otoritesi, üst yönetim tarafından verilen önceden belirlenmiş haklarla değil çalışanların liderin verdiği talimatlara uyması ile belirlenmektedir. Bu açıklamadan kaynaklı olarak iletişim ve otorite kavramlarının ilişkili olduğu görülmekte ve bir liderin ancak çalışanlarının, onun verdiği talimatları yerine getirmeleri halinde, otoritesi olduğu ortaya çıkmaktadır. Otorite, çalışanlar tarafından kabul edilip ve özümsemiğinde meşru hale gelerek var olmaktadır (Gürgen, 1997: 192).

Kurum içindeki faaliyetlerin zamanında, kaliteli ve istenilen hedeflere ulaşarak yapılabilmesi için etkili bir lidere gereksinim duyulmaktadır. Liderin çalışanlar üzerinde bir otoriteye sahip olması işlerin amacına daha uygun olarak ilerlemesini sağlamaktadır. Otorite, verilen mesajlar yerine ulaştığında ve gerekenlerin eksiksiz bir şekilde yapıldığında amacına ulaşır (Kırali, 2013).

1.7.2. Liderlik ve Güç İlişkisi

Liderlerin etkili olmaları için otorite ile birlikte güçlü de olmaları gerekmektedir. Liderlerin, başkalarını etkileyebilen, kendine olan güven, iyi yaklaşım tarzı ve hemen herkesin kabul etmeyeceği görev ve sorumlulukları çalışanlarına kabul etmelerini sağlayan güçleri bulunmaktadır. Gerçek lider, yalnızca çalışanlarına görev vermekle kalmayıp etkin bir şekilde onların başarmalarını da sağlayarak onların da ileride lider olmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Ancak liderlerin gücü, örgüt içerisindeki kaynakların pay edilmesinde, örgüt yapısının meydana getirilmesinde ve verilecek kararlarda kendisini ortaya koymaktadır (Akıncı, 1998: 77-78). Örgütte çalışanları etkilemesi için uygulayabileceği beş tür kaynak bulunmaktadır (Efil, 2002: 165-166; Şimşek ve Fidan, 2005: 45-46; Gürgen, 1997: 193-194). Bunlar:

- **Zorlayıcı Güç:** dayanağını korku kavramı oluşturmaktadır. Liderin gerçekten ceza verme gücüne sahip olması ve çalışanların da bunu bilmesi önem arz etmektedir. Ceza vermek zorlayıcı bir güç kaynağıdır.
- **Yasal Güç:** çevreyi bulunduğu konumla etkileme derecesini ifade etmektedir. Bu yasal güçten dolayı çalışanlar, liderlerinin kendilerinin davranışlarını yönlendirme hakkının olduğunu düşünmektedir.
- **Ödüllendirme Gücü:** çalışanlara kanunlar çerçevesinde uygulanan ödül verme gücünü ifade etmektedir. Lider ne kadar ödüllendirme gücüne sahipse çalışanlar bundan o kadar etkilenmektedir. Çünkü ödüllendirme motive olmalarını sağlayan ve ödülü verene bağlılığı artıran önemli bir etken durumundadır.
- **Karizmatik Güç:** liderin kişiliği ile alakalı olan bir kavramı ifade etmektedir. Etkileyicilik ile yakından ilgilidir ve çalışanlar için etkileyici olmak onlar tarafından benzemeye çalışmak demektir. Bu da etkilemeyi kolaylaştırmaktadır.
- **Uzmanlık Gücü:** liderin bilgi ve deneyimini ifade etmektedir. Çalışanların bunu nasıl algıladığı önem arz etmektedir. Çünkü liderin ne kadar bilgili ve tecrübeli olduğu düşünülüyor ise o kadar etkileme gücü de artmaktadır.

Liderin gücü nasıl kullandığı, örgüt çalışanlarının performansını etkilemektedir. Çalışanları etkileme yöntemlerinin motive edici neticeleri, bağlılık, itaat etme ve direnme şeklinde sınıflandırılmaktadır. Çalışanlar örgüte ne kadar bağlı ise o kadar arzu ile çalışmakta, liderin talimatlarını kolaylıkla yerine getirmekte ve yüksek derecede performans sergilemektedir (Şimşek ve Fidan, 2005: 46).

Liderler, kurumun devamlılığının ve başarısının artmasında önemli görevler üstlenmektedir. Liderler çalışanlar üzerinde belirli bir otoriteye sahip olsa bile bunun yanında güç kaynaklarını da kullanmaktadır. Çalışanları etkileyebilmek, motivasyonu arttırabilmek için yukarıdaki paragraflarda da tanımlarının yapıldığı gibi çeşitli güç kaynaklarını kullanarak başarıyı stratejik olarak yükseltmektedir.

1.7.3. Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgüt kültürü genellikle, liderin strateji bilgisine, vizyon, misyon ve felsefeye sahip olmasına ve bunları uygulamasına bağlı oluşmaktadır. Sahip olunan bu değerler lideri başarılı kıldığında örgüt kurumsallaşmakta ve liderin vizyon ya da stratejisine bağlı olarak örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır (Gürdoğan ve Yavuz, 2013).

Yapılan araştırmalara göre liderlik, örgüt kültürünün ortaya çıkmasında en temel güç durumundadır. Schein'a göre örgüt kültürü ve liderlik bir metal paranın iki yüzünü ifade etmekte hem ayrı ayrı hem de birlikte örgüt performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle örgütün ilk liderinin örgüt kültürünün oluşmasında oldukça önemi büyüktür.

Kısacası bir kurum ya da işletmenin başarılı olabilmesi için karmaşık, birbirinden farklı ancak ilişkileri kuvvetli olan örgüt kültürü ve liderlik kavramlarına bağlı olmaktadır. Bundan dolayı rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler de örgütsel becerilerin ortaya çıkarılması için liderlik kavramının da yöneticiler tarafından sahip olunması, örgütlerin gelişmelere ve değişimlere açık olması ve yenilikçi ve yapıcı bir kültürün ortaya konulması ihtiyaç haliyle karşımıza çıkmaktadır (Bakan, 2008).

Liderin, örgüt kültürünün meydana gelmesi, gelişmesi ve kurumsal hale gelmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgüt kültürü üzerinde önemli bir rolü bulunduğu savının yanı sıra, çalışanlar üzerinde etkisi olan kültürün bir parçası olan yöneticinin de davranış ve kararlarını etkileyebileceği de savunulmaktadır. Örgüt kültürü ve liderlik kavramları bir yönden diğer yöne doğru değil karşılıklı bir ilişki içerisinde olmaktadır.

Karşılıklı bir ilişkinin söz konusu olduğu örgüt kültürü ve liderlikte; örgüt kültürü liderin sergilediği davranışlarına etki ederken aynı şekilde liderin sahip olduğu özellikler de örgüt kültürünü etkilemektedir (Bakan, 2008).

1.7.4. Liderlik ve Motivasyon İlişkisi

Liderlik, grup üyelerinin davranışlarını etkileme sanatı olarak ifade edilmektedir. Liderliğin belli bir kısmı doğuştan gelse de daha sonra da eğitimle öğrenilebilen bir kavramdır. Lider diğer grup üyelerinin motivasyonunu sağlamalıdır. Çünkü motive olan çalışan örgütün amaçlarına daha kolay uyum sağlamak ve katkıda bulunmaktadır (Ünlü, Eroğlu, Gökdağ ve Ergüven, 2013: 105). Uygun bir motivasyon, çalışanların kendi içinde uyumunu sağlayıp takım ruhunu ortaya çıkarmaktadır.

Örgüt çalışanlarının motivasyonunun sağlanması örgütü başarıya götüren önemli bir etkidir (Serinkan, 2008b: 163). Lider, çalışanlara baskı ve dayatma yapmadan, yaptırım uygulamadan onları serbest ve özgür bırakarak düşünme ve çalışma ortamı sağlayabilmelidir (Bolat vd. 2009: 170). Bu esnek ve özgür ortam çalışanların daha kolay ve rahat etmesini sağlamaktadır. Lider her zaman çalışanları pozitif yönde etkileyebilmelidir (Sezici, 2008: 169).

Herzberg'e göre başarı, bilinirlik, terfi, sorumluluk ve iş gibi faktörler bireyi doyuma ulaştırmaktadır. Bu özelliklerden hangilerine sahip olunursa çalışanlar yaptıkları işten o kadar tatmin olmaktadır. (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 172). Bunların dışında da araştırmacılar farklı düzeylerde motivasyon araçlarını incelemişlerdir

(DeMato, 2001: 23-24; Hageman, 1997: 41; Oral, 1999: 161-168; Purcell, 2003: 97-101).

Çalışanların motive edilmesi ile örgüt amaçlarına ulaşma yolunda örgüt çalışanlarının yeterince emek sarf edebilmelerini sağlamaktır (Gürüz ve Gürel, 2009: 290). Liderler için örgütsel başarıyı elde etmek için motivasyon çok önem arz etmektedir. Lider, çalışanları örgütün hedeflerine yönelik çalıştırmalı ve bir arada olmalarını sağlamalıdır. Performans kavramı motivasyon kavramı ile yakından ilişkilidir. Çalışanlar, performanslarını örgütün menfaatleri yönünde harcarlar ise başarı artacaktır (Koçel, 2015: 633). Motivasyonla birlikte her seviyedeki çalışan da takım ruhu oluşturulmaktadır (Eren, 2003: 164). Bu doğrultuda liderin çalışanları özendirmesi ve cesaret vermesi gerekmektedir.

Lider çalışanları motive etmek için öncelikle motivasyon kavramının ne olduğunu ve motivasyonun özelliklerini bilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı lider, bireysel özellikler ile yapılacak işin özelliklerinin, çevresel faktörleri ve çalışan davranışını nasıl etkilediğini değerlendirerek, ortaya çıkan sonuç motivasyonunun farklı değişkenlerde etkilendiğini bilmesi gerekmektedir (Wiley, 1997).

Yönetimce ortaya konacak olan etkin bir liderlikle; grup üyeleri örgütün amaçlarından uzaklaşmamakta, yüksek bir moral ve motivasyon sergilenmekte, arzulu bir şekilde çalışılmakta ve elinden geldiğince yüksek derecede katkı sağlanmaktadır. Lider, çalışanlarının yanında ve olumlu bir yaklaşımda olduğunu onlara göstererek onların sorumluluklarını ve verimliliklerini artırmakta ve kurum ve iş kültürünü fayda sağlamaktadır. (Ünlü vd. 2013: 111). Liderin gelişmeleri ve değişimleri takip altında tutarak grup üyelerini özendirmesi ve uygulaması gerekmektedir (Eren, 2003: 566–567). Özendirme işlemini yaptığı araçların uygun ve teşvik edici olması gerekmektedir.

Motivasyon ve davranış kavramları birbiri ile ilişkili kavramlardır. Bundan dolayı lider, çalışanlarının davranışlarını iyi okuması ve ona göre yöntemler belirleyerek uygulaması gerekmektedir. Motivasyon, liderin en önemli özelliklerinden biri olmasından dolayı başarı elde etmede önem arz etmektedir. Ancak motivasyon araçları lidere göre farklılık göstermektedir. Kimi lider, ödül verip olumlu tavır

sergilerken kimi lider ise ceza yöntemi ile olumsuz davranış sergilemektedir. Ödül ya da ceza verme liderliğin ağırlığını ifade etmektedir (Davis, 1988). Liderlik başarılı olmada etkiliyse olumlu bir liderlikten söz edilmektedir.

Motivasyon ile elde edilmek istenen sonuç ile liderin hedefi aynı olabilmektedir. Lider, çalışanlarını daha aktif ve verimli olmasında önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılığı çok yüksek olan bir lider, yönetim mekanizmasının yetkilerini kullanırken çalışanların tam manasıyla hedeflere ulaştırmak için ciddi bir şekilde motivasyonlarını sağlaması gerekmektedir.

Lider, özendirme araçlarını kullandığı zaman daha kolay ve başarılı bir şekilde çalışanların motivasyonunu sağlamaktadır. Liderin, çalışanlara birtakım haklar ve davranışları sunması gerekmektedir; fazla kazanç olanağı, sosyal, hukuksal ve ekonomik güvence, beceri geliştirme, yükselme ve başarıma imkânı, yetenekleri sunma fırsatı, doğru işi doğru kişiye verme, sosyal statü, yaşam tarzlarına saygı gibi (Genç, 2005: 237; Sezici, 2008: 183). Liderin, çalışanları hangi yöntemlerle motive etmeyi çok iyi bilmesi gerekmektedir. Tüm örgütlerde lider, örgütünde çalışanlara yönelik onlara özel yöntemler kullanarak performanslarını artırmakta ve etkili ve verimli olmayı sağlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. AÇIK ETME (WHISTLEBLOWING)

“İnsanın adalet ve doğruluk için konuşması ve hareket etmesi onur ve asalet göstergesidir.”

(Konfüçyüs)

Örgütlerdeki ahlaki ya da kanun dışı olumsuzlukları açık etme mekanizması, örgütsel davranış alanında özellikle son yıllarda dikkat ve ilgi çeken konulardan biri haline gelmiştir. Türkçe literatürde net bir karşılığı olmayan whistleblowing kavramı, işletme içinde meydana gelen ahlaki/etik değerler veya kanunlarla aykırı davranışların bildirilmesidir.

“Whistleblowing” esasında “ıslık çalma” manasını taşımaktadır. “Whistleblowing” teriminin örgütsel olarak ifade edilmesi ise İngiltere’deki emniyet güçleri mensupları tarafından suç işlemek üzere olan birini durdurmak maksadından dolayı ıslık üflemesiyle başlamaktadır. Bu terim ilk kez 1963 yılında emniyet konusunda meydana gelmiş bir kanun belgesinde yer almıştır. Bundan dolayı terimin ortaya çıkışı, gayri meşru eylemler gerçekleştirenlerin bir düdükle (açık etme) önlenmesi olarak görülmektedir (Hersh, 2002: 243-262).

Türkçe literatürde organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem davranışı, bilgi ifşası, izharcılık, işçinin ifşa ve ihbarı, ihbarcılık, ahlaki tepki ve vicdani ret davranışı ve bilgi uçurma gibi anlamlara da gelen whistleblowing kavramı, bu çalışmada: Ayar ve Özmen (2017) tarafından “Ahlaki ya da etik olmayan ve yasa dışı gizli bilgi, durum ve davranışları, örgütün yapısı, olayın türü ve boyutu gibi değişkenlik gösteren durumlara göre kurum içi ve/veya kurum dışı ilgili taraflara birey, grup ya da örgüt tarafından, yazılı, sözlü veya diğer görsel iletişim araçlarıyla bildirilerek yapılan açık etme eylemi” şeklinde ifade edilen ve kısaca “Whistleblowing” ifadesi yerine “Açık Etme” kelimesinin kullanılması uygun olacaktır.

Genel olarak açık etme kavramı; örgütlerdeki yasadışı, ahlaka aykırı veya meşru olmayan davranışların, daha önce o işyerinde görev yapmış ya da mevcut çalışanlarca, kişi veya kuruluşlara açıklama eylemi olarak tanımlanmaktadır (Kaptein, 2011: 515).

Açık etme kavramı en genel tanımı ile işletme içinde ahlaka uygun olamayan birtakım uygulamaların, diğer çalışanlar tarafından duyurulması demektir. İfşa kavramının çalışan direncinin yeni bir şekli olarak ortaya çıktığı söylenilebilir. İşletmelerdeki etik dışı davranışlara verilebilecek örnekler; çalmak, israf etmek, kötü yönetim, iş güvenliği ve işçi sağlığına aykırı çalışma koşulları, cinsel istismar, ayrımcılık, hukukun ihlali gibi konuları kapsayabilmektedir (Esen ve Kaplan, 2012: 34-35).

Açık etme teriminin ilk tarifi 1985 yılında Near ve Miceli tarafından açıklanmıştır. Açık etme, mevcut kanunlara ve yazılı olmayan kuralları ifade eden ahlaki değerlere zıt olan davranışlara şahit olan işgörenin, bahsi geçen olumsuz eylemleri önleyebilecek kurum veya bireylere duyurulmasıdır (Near ve Miceli, 1985: 1-16).

İngilizce literatürde “organizational wrongdoing”, “organizational misconduct”, “malpractice” gibi terimlerle anlatılan “organizasyonda doğru olmayan eylemlerin” ya da “principled organizational dissent” terimi ile anlatılan “örgütsel olarak uyuşmazlıkların”, şahidi olan bireyin kendi rızasıyla yazılı ya da konuşma şekliyle, kimlik bilgisinin açık ya da gizli biçimde kurum içi veya kurum dışındaki yöneticilere iletilmesi açık etme olarak tanımlanmaktadır (Celep ve Konaklı, 2012: 66).

Örgüt içinde yaşanan etik veya kanun dışı olaylar için konuşmamak yerine yetkili makamlara bildiren bireyler “ifşa eden (açık eden)” olarak ifade edilirken; bu açık etme davranışı, etik veya yasal olmayan bu eylemlerin iletilmesi açık etme olarak adlandırılmaktadır (Sayğan ve Bedük, 2013: 5).

Açık etme, örgütlerdeki olası olumsuz eylemlerin rapor halinde veya konuşarak anlatılması ya da açık edilmesidir. Daha geniş bir ifade ile açık etme, örgüt

içerisinde yasalara ve ahlaka uygunsuz eylemlerin örgüt içerisinde veya dışında üçüncü birey ya da kurumlara da gelebilecek zararı önlemek için bilgisi olan kişilerin bu olumsuz durumları halledebileceğine inandıkları organizasyon içinde veya dışındaki yetkililere bildirilmesi olarak ifade edilebilir (Aktan, 2006: 20-21).

Açık etme bir başka ifadeyle, bir kurum tarafından gizlenen ya da meydana gelen bir tehlike ya da çok önemli bir hatanın, çalışan ya da eski bir çalışan tarafından açığa çıkarılarak, toplumsal farkındalık yaratma girişimidir.

Açık etme; ortaya atılan bir kabahati (yalancılık, dolandırıcılık gibi), ötekileştirmeyi (cinsiyet, inanç, mezhep gibi), bir tüzüğe, uygulamaya veya kanunlara, etik değerlere, ahlak ya da görgü kurallarına zıt bir davranış, bilhassa toplumun refahını bozan olayları, açık etmek nedeniyle yapılan, bir kamu kurumu ya da özel işletmelerdeki birey, örgüt ya da kurumla olan yazılı ya da sözlü bildirme eylemidir (Sayğan ve Bedük, 2013, s:5).

Açık etmeyle ilgili tanımlamalara değinilmiş aşağıda yer alan tabloda açık etme ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Tablo 6. Açık Etme ile İlgili Yapılan Çalışmalar

İlişkili Konular	Yazarlar	Bulgular
Etik Örgütsel Etik	Ray (2006) Nam ve Lemak (2007); Lindblom (2007); Bouville (2008)	Whistleblowing ile etik değerler arasında ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Bireysel Ahlak İş Ahlakı	Demiral (2008); Gundlach, Martinko ve Douglas (2008); Tsahuridu ve Vandekerckhove (2008); Park ve Blenkinsopp (2009)	Ahlaki davranış ile whistleblowing yapma arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Örgütsel Sadakat Örgütsel Adalet Örgütsel Vatandaşlık	Arslan (2001); Vandekerckhove ve Commers (2004); Seifert (2006); Aktan (2006); Vorelius (2009)	Whistleblowing eyleminde sadakatinin anlamsız kaldığını; örgütsel adaletin işletmelerde whistleblowing yapılmasında olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Kültürel Farklılık	Patel (2003); Chiu (2003); Tavakoli, Keenan ve Karanovic (2003); Keenan (2007); Park, Blenkinsopp, Öktem ve Ömürgönülşen (2008)	Kültürler arası karşılaştırma yaparak, kültürel özelliklerle whistleblowing arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Örgütsel Faktörler Örgüt İklimi	Rothwell ve Boldwing (2006); Lachman (2008); Zhang, Chiu ve Wei (2008); Ting (2008); Yılmaz (2009); Hassink, Vries ve Bollen (2007)	Örgütsel yapının whistleblowing ile doğrusal bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Yetki ve İş Tatmini	Mesmer-Magnusve Visweswaran (2005)	Yetki sahibi olan, iş tatmini-performansı yüksek olan işgörenlerin daha az whistleblowing yaptıklarını belirtmişlerdir.

Kaynak: Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Demir, S. (2014).

Bu kavram Anglosakson yazınında önemli bir yer tutmaktadır. (Aydın, 2003: 96). Akademik anlamda açık etme kavramı ile alakalı yabancı literatürde çalışmalar yapılmış olsa da Türkçe literatür de çok az sayıda çalışma mevcuttur.

Yapılan araştırmalar neticesinde bu kavramın, kendisine göre zıt bir kutupta yer alan ispiyonlamak, gammazlamak kavramı yerine de kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bu ifadeler kötü bir anlam taşıyan ve kötü olmalarını sağlayan etkenin de bahsi geçen davranışların altında bireysel menfaatler olmasıdır. Bundan dolayı bu kavramlar açık etme kavramından farklı anlamı ifade etmektedir. Bu kavramların onurlu bir eylem olmadığı, “genel kanının açık edenlerin örgütüne bağlılık derecesi yüksek ve açık etmenin de onurlu bir davranış olduğudur” (Arslan ve Berkman, 2009: 104).

Açık etmeyi ifade eden davranışlar; zararlı eylemler, hak engelleme, kanun dışı işler, kurum politikalarına karşı davranış sergilemek gibi sebeplerle ve ahlaki konularla alakalı olmalıdır. Bunların aksine bireysel menfaatler için gerçekleştirilen açık etmenin ispiyonlamak, gammazlamak gibi kavramlardan farkı olmamaktadır (Özler, Şahin ve Atalay, 2010: 186).

Kurumsal bir yapıya ulaşmak, etik bir iş ortamı sağlamak, sağlam bir çalışma ahlaki gelişmiş ülkelerdeki yönetimleri işaret etmektedir. İşletmelerde oluşan kanun dışı davranışların kaynağını iletişimin açık bir şekilde uygulanmaması ve yapıdaki karışıklıklar meydana getirmektedir. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde ise açık etme kavramına karşı farklı bir algı bulunmaktadır. Türkiye kapalı toplum yapısına sahip olmasından kaynaklı olarak açık eden bir çalışana karşı “ispiyoncu, ihbarcı, gammazcı” gibi bakış açısı oluşmaktadır. İster özel sektör ister kamu çalışma alanlarında olsun açık etme kavramını anlatmak, uygulamak, geliştirmek ve ciddi kazanımlar elde etmek mümkün görünmektedir (Yüceol, Ateşoğlu, Şen ve Tozlu, 2016: 1029).

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

- İfşanın bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmesi

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

Türkçe literatürde whistleblowing kavramının karşılığı olarak birçok tanıma değinilmektedir. Türk Dil Kurumu’nun bu kavramlara ilişkin tanımlamalarına aşağıda yer alan tabloda yer verilmiştir.

Tablo 7. Açık Etmenin Türk Dil Kurumu’na Göre Tanımlamaları

Kavram	Tanım
İspiyonlamak (ispiyoncu)	“Birinin sırlarını, davranışlarını, düşüncelerini gözleyerek yetkili kişilere bildirmek, gammazlamak” (Türk Dil Kurumu, 2019).
Jurnal etmek (jurnalci)	“Biriyle ilgili olarak yetkililere kötülemek, ihbar yazısı vermek veya böyle bir bilgiyi iletmek” (Türk Dil Kurumu, 2019).
Ele vermek (ele veren)	“suçlu bir kimseyi haber verip yakalatmak” (Türk Dil Kurumu, 2019).
İhbar etmek (ihbarcı)	“Bir suçu veya suçluyu yetkili makama gizlice bildirmek” (Türk Dil Kurumu, 2019).

Kaynak: Oran, F. Ç. (2018).

Açık etme ayrıca etik dışı eylemde bulunulmasını caydırma aracı olmasının da ötesinde farklı bir anlam içerir. Örgüt için zararlı olduğu düşünülen iş uygulamaları, olaylar, çalışan davranışları hakkında kaygı duyulan hareketleri söylemek caydırıcı bir harekettir. Açık etme ise yanlış davranışın açıklanmasına odaklanmaktadır. Örneğin; bir çalışanın düşük yetkinliğinden kaynaklı olarak operasyonel işlerde sürekli olarak hata yapması ve bu durumda süpervizörü tarafından uyarılması caydırıcı ya da engelleyici bir hareket olarak tanımlanmaktadır ve açık etme olarak adlandırılmaz.

Açık etme caydırıcı bir sese oranla daha zor bir davranıştır. Açık etme, örgütsel çıkarları korumak adına çalışanların suistimallerini ifşa etme eylemi olarak caydırma hareketinden farklı bir anlam taşır (Liu, Liao, ve Wei, 2015: 109).

Açık etme eylemini gerçekleştiren bireyler açık eden (whistleblower) olarak ifade edilmektedir. Açık etme davranışının gerçekleşmesi bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenlere bağlı olduğu gözlenmektedir. Bu kavramın altında kişisel menfaatlerin olmaması ve dolaylı olarak kendisine, direkt olarak da örgüte ve topluma faydası olması nedeniyle etik bir davranış olmakla birlikte oldukça önem arz etmektedir. Bir örgütte meydana gelecek olan etik ve yasa dışı olaylar diğer kurumları ve toplumu olumsuz etkilemekte, bu durumların da erdemli bir davranış olan açık etme ile yetkililere bildirilip önüne geçilmesi ülkenin çıkarları ve örgütler için çok önemlidir.

Yasa dışı ve/veya etik olmayan ahlak dışı davranışların önlenmesi konusunda dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de birtakım çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalardan biri de açık etme davranışına teşvik olmalıdır (Wolff ve Ayar, 2019).

2.1. Açık Etmeye Örnek Olaylar

Açık etme kavramının daha iyi anlaşılması açısından ülkemizde ve diğer ülkelerde meydana gelen birkaç örnek olaydan bahsedilecektir.

2.1.1. Enron Skandalı

1985 yılında, doğal gaz dağıtımından sorumlu farklı iki firmanın birlikte iş yapmasıyla kurulan Enron firması, Amerika Birleşik Devletleri'nin en uzun boru hattına sahip doğal gaz firması konumunu elde etmiştir. 1985'den 2001 yılına kadar Enron firması tüm birimlerini geliştirmiş ve genişletmiştir. Böylelikle; Orta Doğu, Afrika, Asya ve Doğu Avrupa gibi birçok piyasada, elektrik, su, bilgi ve doğal gaz

dağıtım sistemleri gibi ve başka alanlarda da faaliyet gösteren oldukça fazla şirkete de sahip hale gelmiştir (Sağlar ve Kandemir, 2007: 23; Atmaca, 2012: 193).

Enron şirketinde Sherron Watkins üst düzey yöneticilik yaptığı sırada, işletmenin muhasebe ile ilgili yolsuzluklarını fark eder ve şirketin yöneticisine açık etme eylemini gerçekleştirerek durumu bildirir. Ancak bundan dolayı genel müdür yardımcılığı görevinden alınarak daha pasif bir göreve verilir. Bunun üzerine şirket içindeki yolsuzlukları yetkili kişi ve kurumlara bildirerek şirketten ayrılır. Böylelikle açık etme süreci başlamış olur. Bu skandal kısaca; Arthur Andersen tarafından, firmanın iflas etmesi neticesine dek süren muhasebe biriminde yapılan hilelerin saklanması olarak görülmektedir.

Enron skandalı, ispat etmesi kolay olmayan ve aslında var olmayan olayların muhasebe sistemine kaydedilmesi ile fazlaca alanın dilediği gibi kullanıldığı gözlemlenen bir olaydır. Uzun vadeli anlaşmaların kayıtlara geçmesi için gelirlerin mevcut zaman değerine çevrilmesi gerekmiş ve bu anlaşmalar öngörüldüğü şekliyle uygulanması ve fiyatlar konusunda sıkıntılar bulunmasına rağmen aksi yönde muhasebe kaydı yapılmıştır (Sağlar ve Kandemir, 2007: 24-25). Şirketin gün geçtikçe büyüyerek farklı alanlarda ürün ve hizmet türüne sahip olmasıyla birlikte muhasebedeki kayıt limitleri esnetilmiştir (Healy ve Palepu, 2003: 9). (2012: 193)'ye göre Enron firması, yatırım yapmak için kullandığı muhasebe kayıtlarını teminat olması açısından gelirleri yüksek giderleri düşük göstermiştir. Bu hilelerin anlaşılması ve kayıtlara ilave edilmesi için pek çok karışık işlem uygulanmıştır.

Bu konudaki yazılanlar incelendiğinde, denetim firması olan Arthur Andersen'in de adı oldukça fazla geçmektedir. Bu firmanın hem dış hem iç denetçi hem de danışmanlık yaptığı görülmektedir (Sağlar ve Kandemir, 2007: 28). Arthur Andersen firması 2000 yılında hem denetimden hem de danışmanlık bedeli olarak ayrı ayrı 27 toplamda 54 milyon dolar kazanmıştır (Healy ve Palepu, 2003: 15). Bu firma iyi bir müşterisi olan Enron şirketini kaybetmeyi göze alamamıştır bu yüzden usulsüz işlemleri yapmıştır (Sağlar ve Kandemir, 2007: 31). Denetçi firma Enron şirketi için yazdığı finansal tablo raporlarında sıkıntılı işlemler olmasına rağmen raporlara ilaveler yapmadan hiçbir şey yokmuş gibi ifadeler yer vermiştir (Atmaca, 2012: 193).

Netice olarak Enron skandalı, Arthur Andersen isimli denetim firmasının bilerek ve isteyerek muhasebede kayıt altına alınan yolsuzluklarla ilgili uygun ve olumlu görüş bildirmesiyle meydana gelmiştir. Bundan dolayı hem toplum hem de ortak olan şirketler doğru olmayan ifadeleri duymuş ve şirketi bildiklerinden daha büyük ve zengin zannetmişlerdir. Skandalın ortaya çıkması hem Amerika Birleşik Devletleri'nde hem de diğer ülkelerde büyük etkiler oluşturmuştur. Bu skandal sadece iki şirketin arasında birlikte yaptıkları bir usulsüzlükmüş gibi algılanmamış muhasebe ve denetim sistemlerindeki büyük bir boşluk ve açık olarak görülmüştür. Bunu düzeltmek ve uygun hale getirmek içinde ABD'de Sarbane's Oxley Kanunu öncelikli olmak üzere Avrupa'da ve ülkemizde de kamuyu korumakla ilgili düzenlemeler getirilmiştir. Bu düzenlemelerin asıl amacı şirketlerin bağımsız kontrol sistemlerini aktifliğini ve standartlaşmayı sağlamak ve de piyasaların sahip olması gereken güveni tekrar kazanmaktır (businessalignment.weebly.com, 2018).

2.1.2. Worldcom Skandalı

Amerika'da faaliyet gösteren Worldcom isimli en büyük ikinci Telekom firmasının finansal tablolarında usulsüzlük olduğu ve 2001 yılında elde ettiği görünen 1.4 milyar dolar karın gerçek olmadığı ortaya çıkmıştır.

Enron firmasında olduğu gibi Worldcom şirketinin de denetim ve danışmanlık işlemlerini Arthur Andersen yapmış ve bu durum oldukça dikkat çekici olmuştur. Andersen firması Worldcom çalışanlarının ve yetkililerinin kendilerine önemli olan bilgileri vermediğini ve işlemleri gerçekleştirirken kendi danışmanlarına sormadan yaptıklarını iddia etmiştir (arsiv.ntv.com.tr, 2018).

O dönemde ABD Başkanı G. W. Bush; Worldcom skandalının bu konudaki meydana gelmiş en son usulsüzlük olduğunu ifade etmiştir. Enron skandalından dolayı çok fazla eleştiri almış kendilerinin konuyla yakından ilgileneceğini dile getirmiştir. Skandalı utanç verici diye değerlendirmiş ve şirket yetkililerinin bizzat sorumlu olduklarını da söylemiştir. Bush ayrıca; sadece ortakların değil çalışanların da zorda kalacağından korktuğunu ve ABD menkul kıymetler piyasasına da zarar verdiğini dile

getirmiştir. SPK'nın ve Adalet Bakanlığı'nın olayı ayrıntılı soruşturacağını da konuşmasına eklemiştir (arsiv.ntv.com.tr, 2018).

Cynthina Cooper, firmada müdür yardımcısı ve finansal denetimden sorumlu kişidir. Worldcom şirketinin muhasebe kayıtlarında değiştirilme olduğunu ve usulsüz olan 9 milyar doları fark ederek denetçi şirket olan Arthur Andersen'e söylemiştir. Ancak şirket olayı görmezden gelerek Cooper'ın olayı devlet yetkililerine bildirmesine neden olmuş ve böylelikle skandalın ortaya çıkmasını sağlamıştır (Sayğan ve Bedük, 2013: 3).

2.1.3. Parmalat Skandalı

2003 yılında Parmalat isimli İtalyan şirketinde 4 milyar Euro değerinde yolsuzluk ortaya çıkmıştır. Finansal kredi sağlayan Bank Of America (BOA)'nın araştırması neticesinde mali tablolarda yer almayan 4 milyar Euro bedelin saklandığı anlaşılmıştır. Yetkililer miktarın görünmemesini muhasebedeki hatadan kaynaklandığını ve paranın Cayman Adaları'nda olduğunu ve bundan dolayı kayıtlarda olmadığını belirtmiştir. İddialardan ötürü CEO ve yönetim kurulu başkanı olan Calista Tanzi istifa etmek zorunda kalmıştır. Bir yıl öncesinde ABD'de meydana gelen Enron skandalına benzer gösterilerek, skandal basında geniş yer bulmuştur. Banka tarafından şirketin muhasebe kayıtlarında tutarsızlık ve sahte belgeler olduğu belirtilmiştir (www.hurriyet.com.tr, 2018).

Parmalat'ta skandalla biten bu süreç Corriere isimli gazetede yazılan bir haberde ilk olarak kaleme alınmıştır. Gazete haberinde şirketin İtalyanca, kara delik manasına gelen Buconero isimli şirketle çalıştığı söylenmiştir. Parmalat firmasının yatırımcıları haberi okurken iki hafta önce Cayman Adaları'nda bulunan Epicurum şirketine yarım milyar Euro yatırıldığını öğrenmiştir. Eğlence sektöründe olan ve Calisto Tanzi'nin İtalya'da yasal danışmanlık yaptığı ortaya çıkmıştır. Bu karmaşık haberler neticesinde Roma Borsasındaki Parmalat hisseleri %20 değer kaybetmiştir. Buconero şirketine Parmalat firmasından kaynak aktarıldığı ve yatırımcıları için faaliyet gösteren bir şirket olduğu öne sürülmüş olsa da Parmalat firması değer

kaybetmeye devam etmiştir. C. Tanzi denetim ve baskılardan dolayı YKB ve CEO görevini Enrico Bondi'ye devretmiştir.

2.1.4. Roche Skandalı

Hürriyet Gazetesi (2010)'nde yer alan haberde;

“Veysi Mungan ilaç firması Roche'ta üst düzey yöneticiydi. 2004'te şirkette ciddi bir usulsüzlük, yasa ihlali tespit etti. Yönetime laf anlatamayınca işini kaybetmeyi, dünya devi bir şirketi karşısına almayı göze alarak suç duyurusunda bulundu. Bir ay boyunca bütün gazeteler Mungan'dan ve Roche skandalından bahsetti. Onun yaptığı bu işaata Anglosakson literatüründe ıslıkçılık olarak adlandırılmaktadır. Bir usulsüzlüğü fark ettiğinde önce çalıştığı kurumu sonra da yetkili mercileri uyararak kişiye bu isim verilmektedir. ABD'de üç ıslıkçı kadın, FBI'dan Coleen Rowley, Enron'dan Sherron Watkins ve WorldCom'dan Cynthia Cooper 2002'de TIME dergisine yılın insanları olarak kapak olmuştu. Cooper o gün bugündür dünyayı dolaşıp etik dersleri veriyor. Peki, bizim Veysi Mungan ne yapıyor? Roche yöneticilerinin hakkında açtığı şantaj davasından beraat etti, Roche devlete 5.2 trilyon ödedi ama o 6 yıldır işsiz” (www.hurriyet.com.tr, 2018).

T24 (2016); Roche davası 12 yıl sürmüş ve SKK bürokratları, ilaç firması yetkilileri ile ecza deposu patronları olan sanık sıfatındaki 10 kişiye 5'er yıl hapis cezası verilmiştir. Yolsuzluğu ortaya çıkarttığı halde 12 yıldır müşteki sanık olarak yargılanan Veysi Mungan, mahkemeye sunduğu son dilekçesinde verdiği mücadeleyi şu şekilde özetlemektedir:

“...Tek amacım 18 yıl çalıştığım şirketin itibarını zedelemekten, yolsuzluğa engel olmaktır. Genel müdür Faruk Yöneymen ısrarım üzerine devletin zararının karşılanacağı sözünü verdi. Hatta Kuran'ı Kerim götürüp yemin etmesini istedim, Kuran'a el basarak yemin etti. Bugün dönüp baktığımda, en büyük hatamın Faruk Yöneymen'a güvenmek olduğunu görüyorum. Bedelini çok ağır ödedim. Aileme, çocuklarıma zarar vermekle tehdit edildim. 12 yıldır sektörde herhangi bir iş yapmam engellendi. Haram para yemeyeceğimi herkes bildiği halde milyon dolarlar teklif

edildi. Eğer amacım maddi menfaat sağlamak olsaydı, bu davaların hiçbiri olmayacaktı. 29 ilaç şirketinin daha soruşturulduğu bu dava sayesinde, devletin uğradığı trilyonlarca liralık zarar geri ödenmemiş olacaktı. İlaç fiyatları 12 yıl öncesinin altına düşmeyecekti. Soygun çarkı aynı şekilde dönüyor olacaktı.

Yine de bedeli ne kadar ağır olursa olsun, bugün aynı durumla karşı karşıya kalsam aynı şeyi yapar mıydım? Evet yapardım. Ortada bir yolsuzluk, usulsüzlük, haksızlık varken bunu gördüğüm halde gözümü kapatamazdım. Kapatamam, vicdanım elvermez. Çünkü bu bir insanlık görevidir. Yüce mahkemenizden, haksızlığa, yolsuzluğa karşı çıkmanın, kul hakkını savunmanın bir insanlık görevi olduğunu tüm topluma hatırlatan ve hep birlikte haksızlığa, yolsuzluğa, harama karşı gerçek anlamda mücadele etmeyi cesaretlendirip teşvik eden örnek bir karar vermenizi arz ve talep ederim”.

2.1.5. Sibel Edmonds Olayı

11 Eylül saldırısı ile ilgili çarpıcı sözleriyle gündeme damga vuran FBI (Amerikan Federal Haber Alma Kurumu)’da eskiden görev yapan Türk asıllı Sibel Edmonds, FBI’daki Türk ajanlarının ABD Dışişleri ve Savunma Bakanlığı, Pentagon’dan gizli olarak Pakistan ve İsrail’e sırları sattığını dile getirmiştir. Söylediğine göre; Türk ajanlar, para, seks ve siyasi kariyer gibi etkenlerle nükleer araştırma merkezinde çalışanları satın almakta ve onlardan öğrendiği sırları en yüksek fiyatı verene pazarlamaktadırlar. Edmonds; 1997-2002 yılları arasında bu olaylarla ilgili çok sayıda ses kaydını dinlediğini belirtmiştir. Üstelik ABD Dışişleri Bakanlığı’nda görev yapan üst düzey bir yetkilinin Türk ajanlara askeri ve nükleer konusunda önemli sırları sattığını dile getirmiştir. Türk istihbaratının da bilgileri Pakistan’a sattığına şahit olduğunu ve FBI’nın bu olaylardan bilgisi olduğunu söylemiştir.

Sibel Deniz 1970 yılında Azerbaycan Türkü bir babadan ve Türk bir anneden İran’da doğmuştur. Ailesi İran devriminden sonra Türkiye’ye yerleşmiştir. Sibel 1996’da eğitimi için ABD’ye gitmiş ve Matthew Edmonds isimli bir Amerikan’la

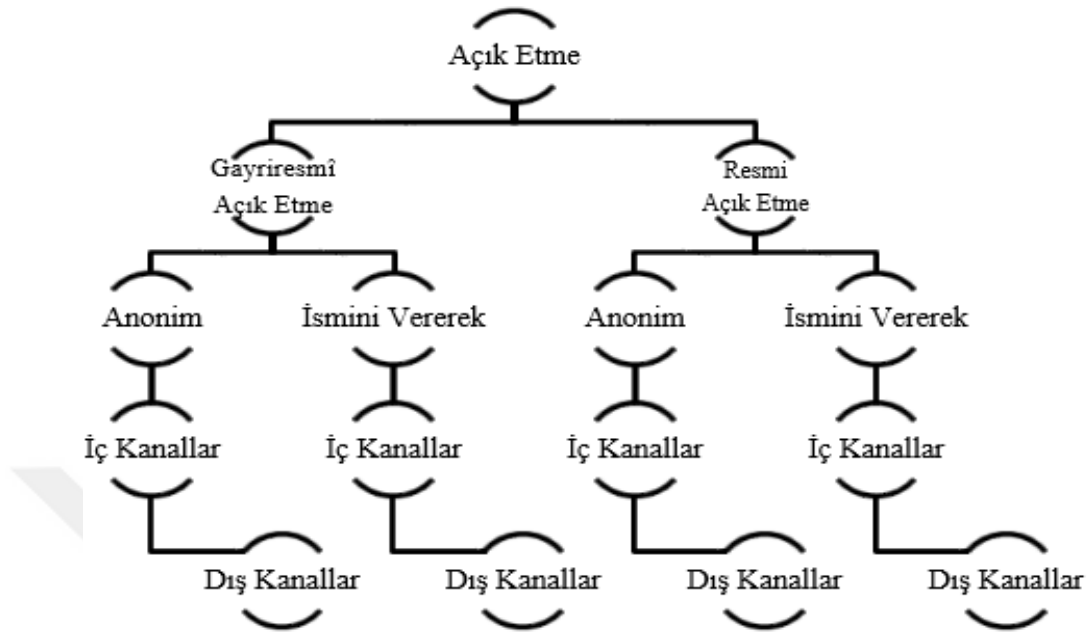
evlenip ABD vatandaşı olmuştur. Farsça, Türkçe, Azerice ve İngilizce dillerini bilen Sibel, 2001 yılında FBI’da tercümanlık yapmaya başlamıştır. Görevi, FBI tarafından takibe alınmış konuşmaların tercümesini yaparak hizmet vermektir. O dönemde dinlediği görüşmeleri kaynak olarak ABD’ye tehdit oluşturan birçok olayı iş arkadaşlarından birinin üzerini örttüğünü iddia ederek FBI’ın suçlu olduğunu iddia etmiştir. İş arkadaşlarını suçladığından dolayı 2002 yılından işten çıkarılmıştır. Bu iddialar üzerine ABD Kongresi gizli bir soruşturma başlatmıştır ancak kendisi halka açık yapılmasını istemiştir. 2002’de Adalet Bakanlığı’nın koyduğu konuşma yasağı kaldırıldığında Sibel, Sunday Times’a konuyla ilgili röportaj vermiştir (www.gazetevatan.com, 2018).

2.2. Açık Etmenin Nedenleri

Açık etme, özel sektör ve kamu kurumları olarak her organizasyonda yaşanabilecek davranış olması ve gerçekleşmesi için bir açık edenin olması durumundan dolayı ahlaki davranış, inanç, kültür, duyarlılık gibi birçok nedenle yapılabilmektedir.

Ayrıca açık etme nedenlerinden biri olarak; bu davranış, toplumu ve ülke yönetimini bu olumsuz durumlara çözüm bulmaları için durum bildirme özgürlüğü ile hak arama serbestisi ve hukuk devleti olmanın da icabıdır (Alp, 2013: 409). Bunlarla beraber; yasal sorumluluklar ve toplumsal yarar açısından bakıldığında işgörenin örgüte ve yöneticiye olan bağlılık borcu da nedenlerden biri sayılabilir (Demir ve Demir, 2009: 1-37). Farklı farklı birçok sebepten ötürü açık etme eyleminin gerçekleştirildiği gözlemlenmektedir. Önceleri menfaat sağlama ve yarar elde etme amacıyla yapılmıştır (Near ve Miceli, 1985: 1-16). Sonrasında ise felsefi, psikolojik ve sosyolojik esaslara dayalı olarak incelenmiştir (Hersh, 2002). Bu çalışmada bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenler incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda açık etmenin kanallarına değinilmiştir.

Şekil 4. Açık Etme Kanalları



Kaynak: Yılmaz (2009)

Tablo 7’de görüldüğü üzere açık etme eylemi; gayri resmi ve/veya resmi olarak gerçekleşmektedir. İki türlü ihbarda da anonim ve/veya ismini vererek yapılmaktadır. Bu eylemi iç ve dış kaynaklara bildirerek gerçekleştirildiği görülmektedir.

2.2.1. Bireysel Nedenler

Açık etmenin birçok ve çeşitli nedenlerle ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Kişisel prestiji artırmak, yöneticiler tarafından değerli olmak, saygınlık ve itibar görmek, üst yönetime yakın olmak ve güvende hissetmek gibi nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Bunlarla beraber cesur hissetmek, özgüvenli olmak ve kendini kontrol etme gibi değişik tür de kişisel fayda sağlamak üzere de açık etme gerçekleştirilebilmektedir (Greenberg, 2012’den Aktaran, Baltacı ve Balcı, 2017). Bireysel nedenlere örnek teşkil etmesi adına Roche Skandalı gösterilebilir.

2.2.2. Örgütsel Nedenler

Duyarlı her insan çalıştığı örgüte ve yaşadığı topluma karşı sorumluluk sahibi bilinciyle hareket etmesi gerekmektedir. İşgörenler örgütü kazandığı müddetçe kendinin ve toplumun da kazanacağı fikriyle davranması ve bundan dolayı örgütte yaşanan etik ya da kanun dışı davranışları ilgililere bildirmesi gerekmektedir.

Örgütsel nedenlere örnek teşkil etmesi adına aşağıdaki yaşanmış olay verilebilir; “Heinisch, Almanya’da yaşlı bakım evinde çalışmaktadır. Çalıştığı bakım evinin çalışan sayısının yeterli olmaması ve gerekli standartların yerine getirilmemesine rağmen her şey uygun gibi evrak düzenlenmiş ve buna karşı durmuştur. Bu sebeple yönetimi ikaz etmiş karşılık alamayınca suç duyurusunda bulunmuştur. Heinisch’in iş sözleşmesi anında feshedilmiş ve Alma mahkemesi işe iadesini vermemiştir. AİHM (Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi)’ne başvurmuş davayı kazanmıştır. AİHM, madde 10’da bulunan düşünce özgürlüğüne müdahaleden dolayı işyerindeki olumsuz davranışı açık eden Heinisch’i korumayan Almanya’yı tazminat ödemeye hükmetmiştir” (Alp, 2013).

2.2.3. Toplumsal Nedenler

Açık eden (whistleblower) kişiler etik, ahlaki ve yaşadığı toplum için kabul görmüş kalıplaşmış değerlere bağlı olan ve bu değerlere saygı duyarak hareket eden insanlardır. Bu değerlere saygıyla davranan kişiler için kamusal fayda, kurumsallık, toplumsal duyarlılık, huzur ortamı ve vatan sevgisi kavramlarının da önemli olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Toplumsal nedenlere örnek teşkil etmesi adına “Köstebek” adlı filme de konu olmuş aşağıdaki yaşanmış olay verilebilir; “Wigand ve Bergman, Amerika Birleşik Devletleri’nde sigara üretiminde bilerek kullanılması, içerisinden çıkarılmaması, zararlı ve kanserojen maddelerin toplumdan saklanması ve sigara şirketlerinin televizyon kanallarına baskı yapmaları gibi konuları ortaya çıkarmalarından dolayı sigara firmalarına 254 milyon dolar tazminat ödetilmesini sağlamışlardır. Bu para

sigaradan zarar görmüş insanların iyileşmesi için çalışan Medicaid kurumuna bağışlanmıştır” (Brickey, 2003’den Aktaran Baltacı, 2017).

2.3. Açık Etmenin Türleri

Etik dışı davranış ve eylemlerin bildiriliş biçimlerine göre kendi arasında sınıflandırmak mümkündür. Etik dışı eylemlerin açık edilmesinde, hangi iletişim kanallarının kullanılabileceğine yönelik sınıflandırma içsel ve dışsal açık etme olarak adlandırılmaktadır. İçsel açık etme şirket içi kanalların kullanılarak ifşa davranışının yapılacağını ifade ederken, dışsal açık etme ise şirket dışı iletişim kanallarının kullanılarak ifşa davranışının gerçekleştirildiğini ifade etmektedir (Oran, 2018).

Etik dışı eylemlerin bildirilmesinde aynı zamanda formal ve informal iletişim kanallarının kullanılıp kullanılmadığı göz önünde tutularak da bir sınıflandırma yapmak mümkündür. Etik dışı/yasa dışı davranışların bildirilmesinde yazılı ve resmi kanalların kullanılması ve bildirimlerde prosedürlerin uygulanması yolu ile ifşa eyleminin gerçekleştirilmesi formal yolla yapılan açık etme davranışı olarak adlandırılırken, kişilerin etik dışı davranışları bildirmesinde şirkette güvendiği birilerine anlatması, meslektaşları ile resmi olmayan ortamlarda paylaşması ya da yakın çevresine etik dışı/yasa dışı davranışları bildirmesi ise informal yolla gerçekleşen açık etme davranışı olarak adlandırılmaktadır (Oran, 2018).

2.3.1. İçsel Açık Etme

İçsel açık etme davranışı, bir organizasyonun içindeki kişi veya yöneticilere ifşa davranışının gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir (Liu, Liao, ve Wei, 2015: 109).

İçsel açık etme, genellikle emir komuta zinciri dışında, güvenilir şikâyet hatları aracılığıyla hatalı davranışları gerçekleştiren isimlerin raporlanması olarak tanımlanmaktadır (Kaptein, 2011: 515).

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

Geleneksel anlamda bakıldığında açık etme, organizasyona olan sadakat davranışının tersi bir tutum olarak algılanabilir ve organizasyon tarafından işlenen yasadışı ya da etik dışı davranışlar görmezden gelinerek göz ardı edilebilir. Ancak uzun vadede kamuya ve kuruma zarar vereceği göz önüne alındığında kurum içinde yönetim tarafından açık etmenin desteklenmesi gerekmektedir (Andrade, 2015: 322).

Kuruluşlar, hatalı davranışların meydana gelmesini önlemek için toplumsal ve etik kurallara sahiptirler. Ancak kuruluş bu konuda ne kadar titiz olursa olsun hatalı davranışların tamamen önüne geçilebileceğine inanmak yanlış bir davranış olabilir. Çalışan hatalarının tespit edilmesi kritik önemi giderek artan bir durum olarak görülmektedir. Örneğin; 1996 ve 2004 yılları arasında büyük Amerikan şirketlerindeki kurumsal dolandırıcılık vakalarının %18,3'ü çalışanlar tarafından ortaya çıkarılmıştır. (Kaptein, 2011: 513).

İçsel açık etme davranışının tercih edilmesinin sebeplerinden biri de örgütlerde, çalışan çözünürlüğüne ulaşmayı mümkün kılmasıdır. Bu durum, organizasyonda var olan etik ihlallerin gizli olarak düzeltilmesine fırsat vermektedir (Seifert, Stammerjohan, ve Martin, 2013'den akt. Candan ve Kaya, 2016). Özellikle hiyerarşik organizasyonlarda bilgi asimetrisini aşmanın bir yolu olarak da açık etme ortamının yönetimce sağlanması gerektiği vurgusu yapılmaktadır. açık etmenin yaşanma sıklığı ve hiyerarşik organizasyonlarda uyumlaştırılmasının ve etkinliğinin

sağlanması açısından bireylerin aleyhinde bir tehdit durumu oluşturmayacağı fikrini benimsemeleri gerekmektedir (Beim, Hirsch, ve Kastellec, 2014: 904).

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

2.3.2. Dışsal Açık Etme

Yapılan gayri etik, gayri ahlaki veya yasa dışı davranışların, kurum dışındaki yetkililere bildirilmesi anlamına gelmektedir.

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

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

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

2.3.3. Formal Açık Etme

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

Önleyici ve duyarlı bir etik yönetimin varlığından söz etmek mümkündür (Uyar ve Yelgen, 2015: 92). İçsel raporlama kanalları aracılığı ile örgüt içinde açık etme iklimi oluşturulmaya çalışılmaktadır.

2.3.4. İnfomal Açık Etme

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

Formal ve infomal açık etme davranışı Rohde – Liebenau’ya göre “otoriteyi dikkate alan ve almayan” şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında formal açık etme, otoriteyi dikkate alan, infomal açık etmeyi ise otoriteyi dikkate almayan ifşa davranışı olarak tanımlamak mümkündür (Nayır, 2012: 34).

2.4. Açık Etme Ne Değildir?

Literatür taramasına bakıldığında açık etme kavramının karşılığı olarak birçok kavramın yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlardan olumsuzluk içerenlerin açık etme kavramıyla uyuşmadığı iki ayrı uç anlamına geldiği görülmüştür.

Örneğin, ispiyonlama, gammazlama, jurnalcilik gibi altında kişisel menfaat barındıran kavramların açık etmenin yerine kullanılamaması gerekmektedir. Çünkü açık etme davranışı bir sivil erdem, etik bir davranışı ifade etmekte ve altında kişisel çıkarlar barındırmamaktadır. Bu yönüyle olumsuzluk barındıran bu kavramlardan farklı hale gelmektedir.

Açık etme kavramı, açık etme, ihbar etme, ifşa etme, ele verme gibi kavramlarla açıklanmış ancak bunlarla birlikte ispiyonculuk, gammazlamak ve jurnalcilik gibi kavramlarında açık etme yerine kullanıldığı ve bunun da altında kişisel menfaatler barındıran kavramlar olduğundan doğru olmadığı ortaya konulmak istenmiştir.

2.5. Açık Eden (Whistleblower) Kavramı

Ayar ve Özmen (2017) tarafından “*Ahlaki ya da etik olmayan ve yasa dışı gizli bilgi, durum ve davranışları, örgütün yapısı, olayın türü ve boyutu gibi değişkenlik gösteren durumlara göre kurum içi ve/veya kurum dışı ilgili taraflara birey, grup ya da örgüt tarafından, yazılı, sözlü veya diğer görsel iletişim araçlarıyla bildirilerek yapılan açık etme eylemi*” olarak ifade edilen eylemi gerçekleştirenler “*Açık Eden (Whistleblower)*” olarak tanımlanmaktadır.

Whistleblower, açık etme konusunda belirli bir takım bilgiye, enformasyona sahiptir. Açık eden kişi, faaliyette olan örgüt içerisinde biri ya da aynı örgütte eski çalışan biri olabilmektedir. Örgütte aktif çalışan kişiler haricinde tedarikçiler veya paydaşların da bilgiye sahip olmaları ve bununla ilgili rapor yazmaları veya açık etmeleri söz konusu olabilmektedir (Aktan, 2006: 4). Açık edenler, kamusal çıkarları olumsuz etkileyecek bir olayı veya ihmalleri açık etme ve çözüm bulma amacı taşıdığından çalıştığı örgütte bunun işaretlerini veren kişilerdir (Ray, 2006).

Açık etme, ahlaki, vicdani, erdemli bir davranıştır. Yapılan olumsuz eylemlerin bildirilmesi, oldukça bireysel sorumluluk ahlakının varlığının neticesini göstermektedir. “Vicdani retçi” şeklinde isimlendirilen açık edenler, çoğunlukla

örgütte suçlamalarla (ispiyoncu, gammaz, sorunlu, hain vb.) karşı karşıya kalmakta ve birtakım risklerle (psikolojik şiddet, misilleme, dışlanma, aşağılanma, işten atılma vb.) mücadele içinde bulunmaktadır (Aktan, 2006: 16).

Açık etme, açık edenlerin kişisel çıkarlarını önemsemediği durumları ifade etmektedir. Yani açık edenler kendisi veya kendi yakınları için bir çıkar bir avantaj veya bir fayda sağlamamaktadır. Açık eden ortaya koyduğu açık etme eylemini kariyeri için risk veya dezavantaj olarak nitelenen durumlara katlanmak zorunda kalabilmektedir (Mercan, Altınay ve Aksanyar, 2012: 5).

Bilindiği üzere, ahlaki olmayan davranışları yetkililere bildirme yani açık etme davranışı hem toplum hem çalışanlar içinde genel kabul görmemekte, açık edenlere ispiyoncu, gammazcı, ihbarcı, muhbir gibi hoş olmayan açık edeni hakir gören yakıştırmalar sarf edilmekte ve açık edenler iş yerinde ve toplumdan dışlanmaktadır (Ateş, Bağce ve Şen, 2009: 48).

Açık etme eylemini uygulayan kişi bu süreci çeşitli tercihler yaparak kendi tasarlamaktadır. Bu da açık etme tipolojisiyle gösterilmektedir. Açık etme tipolojisi 3 boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyutta bilgi sahibi olan kişi açık etme eylemi için resmi veya gayri resmi kanallardan birini tercih etmektedir. Açık edenin, açık etmeyi, örgütteki formal kanallar aracılığıyla ve prosedüre uygun yapması veya gayri resmi bağlantılarını kullanarak, kendince güvenilir kabul ettiği kişiye olayı iletmesidir. İkinci boyutta açık eden, kim olduğu hakkında bilgi verip vermeme hakkında tercih yapmaktadır. Kişi anonim kalmayı tercih etmezse kimliğini açık eder veya takma bir isimle olayları bildirir. Üçüncü boyutta ise, söz konusu açık etme olayını gerçekleştireceği kanalın içsel mi dışsal mı olacağına karar verecektir. Bazı açık edenler örgüt içi süreçleri takip ederek bu konuları çözüme kavuştururken bazıları ise direkt dış mercilere başvurmaktadır (Taş, 2015).

Açık etmeyi gerçekleştirecek olan birey kendisini şu sorularla karşı karşıya bırakmaktadır: Bunu dile getirirsem beni dinleyen olur mu? Çalışma hayatımdaki geleceğim için olumsuz bir etkisi olur mu? Kariyerimi sonlandırmış olur muyum? İş arkadaşlarım ve sosyal çevrem bana bakış açısı ne olur? İspiyoncu durumuna düşer

miyim? Kime söylemeliyim? Nasıl söylemeliyim? (Aktan, 2006: 8). Bu süreçte açık edenin karşısına çıkabilecek riskler aşağıda sıralanmaktadır:

- Açık edilen bilginin özündeki problemin yerine açık edenin üstüne gidilerek dikkatleri onun üzerine vermek istenilebilir.
- Etik dışı davranan yetkililerce açık eden kişi sıkıntılı bir çalışan olarak değerlendirilebilir.
- Açık edene karşı aynı sektör ya da aynı şehir veya bölgede iş bulamayacağı şeklinde tehditlerle susturulmaya çalışılabilir.
- Açık eden çalışan iş arkadaşları ve işle ilgili bilgilerden uzaklaştırılmaktadır. Ayrıca yetkililer onu aşağılayıcı görevlere yönlendirebilir ve bu uygulamalar kendi işini yapmasına engel oluşturabilir veya işten çıkarmanın alt yapısını oluşturabilir.
- Açık edene ağır işler verilebilir ve bundan ötürü de başarısız olduğu ortaya konmaya çalışılabilir.
- Açık edenlerin en sık karşılaştığı durumlardan biri de bu tarz etik dışı bilgilerin hırsızlık yoluyla ya da kanun dışı şekilde ele geçirildiği yönünde iddiaların olabilmesidir.
- Açık edenlerin, daralmaya gitme şeklindeki bahanelerle çıkışının verilmesi, ağır işler verilmesi ya da diğer taleplerinin yerine getirilmemesi yaygın yıldırma davranışlarıdır. Hatta bazı durumlarda yalnızca işten çıkartmakla yetinmeyerek olumsuz bilgiler verip tekrar sektörde iş bulması engellenmeye de çalışılmaktadır (Çiğdem, 2012: 69).

2.6. Kültür ve Etik

Yunanca “ethos-ethikos” sözcüğünden türetilmiş ve temelleri 2500 yıl öncesine varan ve felsefenin bir kolu olan etik, gelenek görenek, prensip, insan davranışı, ahlak sistemi anlamına gelmektedir (Aktaş, 2014: 2).

Etik, insan yaşamının her alanına etki eden ve bireysel, örgütsel ve toplumsal kapsamda gerekli ve istenilen biçimdeki koşulların belirlenmesinde rol oynayan bir

kavramdır (Demirhan ve Karahan, 2015: 249) ve ahlaki olarak doğru ve yanlış olan inançlar bütünü ifade etmektedir (Cambridge Sözlüğü, 2017). Benzer bir bakış açısıyla etik, bireylerin birbiriyle ya da topluma karşı sergiledikleri davranışlarda iyi ve kötü olanı ayırt etmeyi sağlayan ahlaki değerler, ilkeler ve bu sistemi ifade etmektedir (Hatcher 2004: 358).

Türk Dil Kurumu da etik kavramını çalışma yaşamı ile ilişkilendirerek, “çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü” olarak tanımlamaktadır (T.C. Başbakanlık Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu, 2018).

Etik, ahlaki değerlerin köklerini ortaya koymaya çalışarak bireysel ve toplumsal hayattaki bu değerlerle ilgili davranışların oluşturduğu problemleri incelemektedir (Akoğlu Kozak ve Güçlü, 2006: 22).

Tylor’a göre kültür; bireyin toplumdan sağladığı gelenek görenek, ahlaki değer yargıları, yaşam tarzı ve standartları, sanat ve yetenekler ile inanç ve alışkanlıklar bütünü ifade etmektedir. Buradaki ifade de vurgulanmak istenen soydan gelen kültür değil, bir öğrenme süreci anlatılmaktadır. Farklı kültürleme geçirerek belli bir kültürün içinde olan insanlar, bunu öğrenerek sonraki nesillere aktarmaktadır (Kottak, 2002).

Hofstede (1985), kültür konusunda oldukça önemli bir referans durumundadır. Ülkeleri ve sahip oldukları kültürleri evrensel ve yaygın olan dört ana faktöre oturarak birbirleriyle olan farklılıkları da belirtmektedir.

Kültür için 4 temel faktör bulunmaktadır;

2.6.1. Bireycilik / ortaklaşa davranışçılık (kolektivizm) boyutu

Kişinin diğer insanlarla olan ilişkisini ifade etmektedir. Kendisi ve birinci derece bağları olan akrabalarına karşı sorumluluk duyan toplum bireyci; kişinin, geniş

katılımlar ve gruplar içerisinde olduğu ve grubun menfaatlerinin gözetildiği toplumlar da kolektivist olarak değerlendirilmektedir.

2.6.2. Güç mesafesi boyutu

Yaşadığı toplumda kişinin karşılaştığı eşitsizliğe karşı gösterdiği davranışı ifade etmektedir. Gücü yetersiz olan toplumlarda kişiler, eşitsizliği kabullenmekte ve o toplumda yaşayan kişiler arasında güç mesafesi fazla olmaktadır. Doğduğu andan itibaren yaşadığı eşitsizlik, güçlü ve varlıklı olmak konularındaki eşitsizliğe dönüşen toplumlar güç mesafesinin fazla olduğunu göstermektedir. Bu tür toplumlarda makam sahibi insanların haklı olmaları güçlerinden kaynaklanmaktadır.

2.6.3. Belirsizlikten kaçınma boyutu

İnsanların bilinmeyen durumlara karşı gösterecekleri reaksiyon temel alınıp o tür bir belirsizlik yaşandığında derecenin ne kadar olduğu ölçülmektedir. Çünkü belirsizlikten sıyrılıp kurtulamamak bundan kaçmak gerektiği anlamına gelmektedir. Bir toplumda ne kadar belirsizlikten kaçınma davranışı fazla ise insanlar kendi yaşamlarını güvenli ortama dönüştürmeye çalışmaktadır.

2.6.4. Eril ve dişil kültür boyutu

Cinsiyete göre edinilen rollerin dağılımını ifade etmektedir. İnsana verilen değer ikinci planda kaldığında ve maddi gelir sağlama gibi konular ön planda ise erkek egemen bir toplum yapısı olduğu, insan ilişkilerine, insanın kendisine ve hayat standartlarının yükseltilmesine, yardımlaşmaya, çevreye önem varsa dişil kültürün egemen olduğu anlatılmaktadır.

Hofstede, kültürlerin ifade edilmesindeki dört ana faktörün, insanları ve toplumları ve bundan dolayı da birbirleriyle olan uyum sürecinde de etkili olabileceğini ifade etmektedir (Hofstede, 1983).

2.6.5. Açık Etme ve Kültür İlişkisi

Açık etme eyleminin gerçekleştiği örgüt, sektör ve durum ayrı ayrı olsa da yaşanan olumsuzluklar dünyada hep aynıdır (Binikos, 2008). Yaşanan skandallar, bunların işgörenlerce açık edilmesi ve ardından maruz kalınan sıkıntılar bundan dolayı yaşanmaktadır. Örgütte meydana gelen etik ya da kanun dışı olaylar neticesinde işgörenler, bu durumları açık ederek, başına gelecekleri önemsemeyip cesurluk örneği sergilemiştir.

Son yıllarda kamu kurumlarında meydana gelen bu olayların açık edilmesi hususunda kanunlar veya yönetmelikler uygulanmış, kamu çalışanlarına yönelik var olan ihbar yasaları geliştirilmiş ve özel sektör çalışanları içinse koruma kanunları çıkarılmıştır. Bu noktada en üst düzey yöntem ABD’de uygulanmış 1978’de kabul edilen Kamu Hizmeti Reform Yasası ile açık edenlere yönelik uygulanan misilleme olayı suç sayılmıştır. 1989 tarihli Whistleblower Koruma Yasası (WPA) ile açık edene gizlilik vaat edilerek bunun önüne geçilmeye çalışılmıştır. Bu tür her olayda kanunlar geliştirilmiş, açık edenler korunmaya çalışılmıştır (Ting, 2008). Bu kanunlardan en etkili 2002 yılında kabul edilen SarbanesOxley Yasası’dır. Bu yasa açık edeni koruyarak ve gerçekleşen olumsuz durumları açık etmelerini sağlamaları için en etkin model olarak ifade edilmektedir (Dyck vd. 2010; Moberly, 2007). Ancak bu yasalar skandalları engellemede yeterli olmamış 2016 yılında Panama’daki, Mossack Fonseca işletmesine ait dokümanlar açık edilmiştir. Müşterilerin vergi kaçırmasına ve kara para aklamasına yardımcı olması açık edilmiş, 11,5 milyon dokümana göre beş yüzden fazla bankanın olumsuz işlemlere aracılık ettiği tespit edilmiştir sonucunda ise bankalar ceza almışlardır (Yazıcı, 2017).

2009 yılında Nijerya’da meydana gelen krizin sebebinin banka yetkililerinin etik dışı eylemlerinden meydana geldiği belirtilmektedir (Erin ve Ogundele, 2016).

2012 yılında Nijerya Merkez Bankası, bu olaydan ötürü kurumsal yönetim kılavuzu yayınlamak zorunda kalmış, yayınlanan bu kılavuz açık etme eyleminin hangi yöntemlerle uygulanacağına ait bilgileri içermektedir. Tüketicilerin güvenini kazanmak ve kurumsal yönetimi iyileştirmek için Merkez Bankası bu yöntemi uygulamıştır. Bu sayede hesap sorabilirlik ve ülke ekonomisine olumlu etki oluşturmak amacı hedeflenmiştir. Her ne kadar Nijerya’da açık etme prosedürleri ile şeffaflık sağlanarak ekonomik düzenlemelere gidilse de açık edenin kimliği belli olması halinde onu korumaya yönelik kanun bulunmamaktadır (Adeyemo, 2015).

1982’de Kanada’da çıkarılan Hak ve Özgürlükler Anayasası devlet kurumlarında görev yapanların yöneticileri ile alakalı eleştiri ya da yorumları yapmalarını sağlamakta, onları ifade özgürlüğü ile korumaktadır. New Brunswick, Manitoba ve Ontario gibi Kanada eyaletlerinde de kanunlar bulunmakta aynı şekilde 1982 Fransa’da çıkarılan Auroux Yasası, işgörenleri açık etmeleri halinde korumaktadır. İngiltere’de ise 1996’da uygulanmaya başlayan İngiltere İstihdam Yasası ve 1998’de düzenlenen Kamu Çıkarları Bilgilendirme Yasası ile açık edenler koruma altına alınmaktadır (Latimer ve Brown, 2008). İsrail’de ise 1997’de İşçileri Koruma Yasası ile açık edenler misillemeye uğramaması ya da işten atılmaması için koruma altına alınmaktadır (Wolff, 2004).

Dünyada yaşanmış bu olaylar neticesinde her ülkede aynı düşünce ve tavırla açık etme eylemine bakılmamaktadır. Kültüre göre farklılık gösterse de etik kurallar dünyanın her yerinde aynı olduğu görülmektedir. Kültüre farklılıklarına göre açık etme eylemini gerçekleştirmek ve gerçekleştirene olan davranışlar da farklı olmaktadır.

Gelişmiş ülkeler de açık etme eylemine daha çok başvurulduğu ve yasalarla da desteklendiği çıkarılan yasalar ve ülkelerde yaşanan olayların medyaya yansısıyla çok net olarak görülmektedir.

2.7. Örgütlerde Açık Etme Eylemi Neden Olmalıdır?

Örgütlerin kar elde etme, ortalama üzerinde gelir ve verimlilik gibi birtakım amaçları bulunmaktadır. Bunlarla birlikte çok önemli bir amaç olan rekabet üstünlüğü

elde etmek de yer almaktadır. Rekabet üstünlüğü elde etmek için verimliliğin en üst düzeyde olduğu karlılığın yüksek olduğu ve rakiplerine karşı maddi ve maddi olmayan prestij, tercih edilme gibi konularda ilk sıralarda yer almaları gerekmektedir. Bunun için de kaliteli ürün ve hizmetin yanında örgüt politikaları çerçevesinde ahlak ve kanunlara uygun hareket eden yani topluma, devlete ve ilgililere karşı şeffaflığı ön plana çıkarmaları önemlidir. Açık etme kavramı örgüt içerisinde gizli olarak gerçekleştirilen etik ve yasa dışı olayları kapsadığı için; örgüte alınacak çalışana oryantasyon eğitiminden başlanarak bu kavramın etik bir davranış olduğunu benimsetmek, bir şirket politikası gibi algılamalarının ve kurum aidiyetinden dolayı uygulamalarını sağlamaları çok önem arz etmektedir.

Açık etme kavramının uygulandığı örgütlerde etik ve yasa dışı olaylardan, çalışanlar uzak duracak ve o örgütlerde olumsuz davranışların sergilenmesi en aza inerek şeffaflığın sağlanması gerçekleşmiş olacaktır. Bu sayede müşteriler o işletmeye fazlasıyla güven duyacak ve tercih edilme derecesini artırmış olacaktır. Böylelikle örgüt verimliliği sağlamış, ortalama üzerinde gelir elde etmiş ve rekabet üstünlüğü sağlamış durumda varlığını sürdürmeye devam edecektir.

Açık etme eyleminin gerçekleşmesi sonucunda merkezden çevreye olacak şekilde; çalışan açısından bireysel, tüm çalışanlar açısından örgütsel ve yansımaları noktasında ise toplumsal fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

2.8. Ahlak Felsefesi Kuramı

Ahlak, toplumun yazılı olan ve olmayan uymak zorunda olduğu birbirleriyle olan ilişkileri düzenlemek amacıyla sergiledikleri davranış ve değerler bütünüdür. Ahlak felsefesi ise kişinin, bireye ya da topluma karşı bulunduğu eylemlere ve bu eylemlerin ilkelerine bağlı olmaktadır. Çünkü insanları diğer canlılardan da ayıran özellikler düşünebilen ve etkilenebilen bunların neticesinde eylemde bulunabilen varlık olmasıdır. Bu yüzden içinde bulunduğu toplumun ahlak kurallarına uyması gerekmektedir.

Özen (2015)'e göre ahlak felsefesi, örf ve adetlerin nasıl oluştuklarını, en uygun halini ve oturmuş kurallarını aramakta olan teorik ve uygulama alanıdır. Ahlak felsefesinin amacı, bireylerin toplumda nasıl yaşamaları hususunda fikirler önermektedir. Bundan dolayı ahlak felsefesi aşağıdaki konulara odaklanmaktadır;

- En uygun, genel kavramlar sistemi kurmak,
- Kurallarla ahlaki değerler önermek,
- Tüm kuralları bilimsel olarak araştırmak,
- Değerlendirme ve sonuçları evrenselleştirmektir.

Ahlak felsefesi, insanların hayatındaki ahlaki davranışlarına ilişkin problemleri incelemekte ve insan davranışlarını değerlendirmektedir. Kısaca ahlâk felsefesi, olması gerekeni incelemektedir. Bu amaçla ahlâk felsefesi, insan ve toplum yaşamındaki ahlaki olaylarla birlikte insan davranışları ve bununla ilgili kavramları, ilkeleri ele almaktadır. Bunları sistemleştirerek, hepsi için geçerli genel ilkeler bulmaya çalışmaktadır.

Ahlak, bireylerin benlikleriyle ve duygularıyla uyguladığı eylemleri kapsamaktadır. Ahlak felsefesinin konusu ise ahlakın kapsadığı prensipleri, iyi ile kötünün ne anlama geldiğini, ahlakın kendisinin ne olduğunu araştırmaktadır. Ahlak betimleyici özelliğe sahip iken, ahlak felsefesi hem betimleyici hem de kural koyucu özellik göstermektedir (Güngör, 2014).

Webders (2019)'e göre; insanın içinden gelen bir güç nasıl davrandığımızı belirlemektedir. Vicdan bu gücü ifade etmektedir. İnsanoğlunun ahlaki sonuca ulaşması için bu değerlerin bilincinde olması gerekmektedir. Bu da öz eleştiriye beraberinde getirmektedir. Bu da vicdan sahibi kişilerin kendisinin davranışları hakkında yargılamasını ifade etmektedir.

Vicdanın özünde nereden geldiğine dair farklı düşünceler bulunmaktadır. Bunlar:

- Vicdan, doğuştan gelir ve İlâhi güç tarafından verilmektedir ve herkeste ortak bir değerdir.

- Vicdan, yaşadığı yaşam şartlarına bağlı olarak belirlenen bilgi ve görgüyle ortaya çıkan bir değerdir.

“Ahlaki davranışta bulunan insan, kendi vicdani kararlarına göre mi hareket eder; yoksa bir evrensel ahlâk yasası var mıdır?” sorusu, etiğin temel problemini oluşturmaktadır. Bu sorunun ayrı iki cevabı bulunmaktadır:

- Bazı düşünürler evrensel ahlâk yasasını reddetmişler, bazıları ise kabul etmişlerdir.

2.8.1. Evrensel Ahlak Yasasının Savunucuları

Max Weber

Protestanlık, XVI. yüzyılda Martin Luter tarafından Roma Katolik Kilisesi'ne karşı günah bağıışı, hüküm çıkarma ve kutsal kitabın yorumlanmasına karşı başlatılan bir itiraz sonucu meydana gelen başkaldırıyı ifade etmektedir. Bu itirazla başlayan başkaldırı, Protestan mezheplerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlardan başlıca dört türü şunlardır (Weber, 2016):

- 1- Kalvenizm, ilahi takdir öğretisinin benimsetilmesini amaçlamaktadır.
- 2- Pietizm, dindarlığın ana ögesinin ahlak ve duygudan oluştuğunu ifade etmektedir.
- 3- Metodizm, inanç ve sosyal hayatta metodik bir çizgi izlemelerinden kaynaklanmaktadır.
- 4- Baptisler, yalnızca inananları suya batırıp çıkarma yöntemiyle vaftiz edilmeyi ifade etmektedir.

Sokrates

Ahlak felsefesinin kurucusu olan Sokrates, düşünceleri için ölmeyi göze alan ve bu fikirleri hayatında uygulamak için yaşayan ilk filozoftur. Kendisine mal edilmiş görüşler şunlardır:

- “Bilgi, erdemdir”.

- “Hiç kimse bilerek kötülük yapmaz”.

İnsanlar mutlu olmak için ahlaki davranışlar sergilemektedir, mutlu olmak için ise bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Sokrates, ahlaki değerlerin insanın içinde bulunduğu inanmaktadır. Onun sorumluluğu bu doğruyu ortaya çıkarmaktır. Bu yüzden, ahlaklı olmak bir bilgi sorunu olmaktadır ve bu bilgiyi sağlamak ahlaklı olmanın temel etkenini ifade etmektedir (Dedeoğlu, 2014).

Platon

Yapılan bir davranışın iyi ya da kötü olarak değerlendirilmesi ideal olan iyi kavramında uygunluğuna göre belirlenmektedir. Bundan dolayı en yüce fikir iyilik fikridir. Ahlaki davranışın da temeli iyilik olmaktadır. Birey, eylemlerini iyilik fikriyle uygular ise ahlaki davranış sergilemiş demektir (Dedeoğlu, 2014).

Aristoteles

Aristoteles, Platon’un fikirlerini esneterek kişiye göre değişen bir hale getirmektedir. Aristoteles, filozofu, asıl mutluluğa erişmeye ulaşabilecek tek varlık olarak kabul etmektedir. Kişilerin mutluluk için uç noktalardan uzak durarak uyumlu hareket etmeleri gerekmektedir. Mesela korkmak ve gözü kara olmak iki uç noktayı ifade etmekte bu kavramların ortasında cesaretli olmak bulunmaktadır (Dedeoğlu, 2014).

Farabi

İnsanlar, eğitim-öğretim görerek ahlaklı davranmaya erdemli bir hayata ulaşabilmektedir. Çünkü insanlar doğuştan iyi ve kötü kavramına karşı becerileri olarak dünyaya gelmektedir. İnsan aklı davranışların iyi veya kötü olduğunu belirlemektedir (Korkut, 2014).

Spinoza

Spinoza’nın ahlâk anlayışı varlık felsefesine bu felsefede temel olarak Tanrı’ya dayanmaktadır. Varlığını kabul ettiği tek şey Tanrı’dır ve O, kendisini belirlemiştir. Bundan dolayı özgürlük zorunluluk durumundadır. Böylelikle insanlar, evreni

keşfederken yaşanan her şeyin zorunluluktan olduğunu bilmesi ve kabul etmesi ile mutlu olabilmektedir. Yani mutluluğun kaynağı insanın kendisini Tanrı'nın kurallarına tam manasıyla içten gelerek bırakmasıdır. Bunun adı özgürlük ve büyük ölçüde mutluluktur (Bumin, 2010).

Kant

Kant, modern çağdaki en önemli ahlak filozofudur ve ahlakın bilim olduğunu ifade etmektedir. Çünkü davranış aklın koyduğu kurallarla belirlenmektedir. Ona göre ahlaki davranışlardaki esas amaç iyi niyetli olmaktır. Evrende ya da evren dışında kesin suretle iyi olarak nitelendirilebilecek tek şeyin iyi niyet olduğunu belirtmektedir.

Kant'a göre sorumluluk hissine göre yerine getirilen davranışlar ahlak alanıyla ilgilidir. Ahlak ile ilgili bilim yapmak istediğinde evrensel nitelikte bazı kanunlar kazandırmayı benimsemektedir. Bu kanunlar özünde temel bazı önerileri ifade etmektedir. Bunlar, genel kabul görmüş evrensel kurallardır;

- “Yapılan davranışların her yerde ve her zaman geçerli olması”.
- “Sana nasıl davranılmasını istiyorsan, sen de başkalarına öyle davran”.
- “Başkasının sana yapmasını istemediğin bir şeyi, senin de başkasına yapmaman gerekir” (Bumin, 2010).

Mevlâna

Mevlâna evrenin ve insanın varlık nedenini, insanoğlunun yeryüzündeki yerini, değerini ve görevinin ne olduğunu anlamaya çalışmaktadır. O'na göre evrenin yaratılış sebebi Allah'ın kendisini bildirme istemesidir. Allah'ın kendi güç, güzellik ve yüceliğinin insanoğlu tarafından bilinmesini istemesi yaratılışın nedeni olmuştur. Yani bunca kalabalığın altında yatan gerçek birliktir ve bu birlik Allah'tır.

Her insanoğlunun içerisinde Yaradan'a dair bazı şeyler bulunmaktadır. Bundan dolayı diğer insanlarla kurduğumuz ilişkilerimizde Allah inancı önem arz etmektedir. İnsanoğluna zarar verilmesi Allah'ın yarattığı varlığa zarar vermek olduğundan O'na karşı yapılmış bir saygısızlığı ifade ettiğinden kötü bir davranıştır (Taşdelen, 2013).

İbn-i Sina

İbn-i Sina gerçek mutluluğun yolunun bilimle aydınlatılmış dinde saklı olduğunu ifade etmekte ve insanın yalnızca eğitimle gelişeceğini ve gerçekleşeceğini, nefsinin ancak bilimle taçlandırıp güzelleştirebileceğini ifade etmektedir. Bilimin dışında her şeyden uzak durulması hatta bırakılmasını belirtmektedir. Çünkü bilimin içinde insan için ihtiyaç olan her şey bulunmaktadır (Malkoç, 2019).

2.9. Açık Etmenin Ahlak Felsefesi ile İlişkisi

Ahlak Felsefesi Kuramı ile ilgili literatüre bakıldığında erdemli, dürüst vicdanlı ve ahlaki bir davranış sergileme eylemi olduğu görölmektedir. Açık etme kavramı ise altında kişisel bir menfaat yatmaksızın; bireysel, örgütsel ve toplumsal fayda sağlaması açısından dürüst, namuslu, vicdan sahibi, erdemli ve ahlaklı kişi ve/veya kişilerce gerçekleştirilen bir eylem olduğundan Ahlak Felsefesi Kuramı ile bağdaşmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞGÖREN SESLİLİĞİ

*“Düşünmekten çekinmediğimiz şeyleri,
söylemekten de çekinmemeliyiz.”*

(Marcus Tullius Cicero)

Genel olarak işgören sesliliği kavramı, işletmelerde çalışan birey ya da grupların karar verme mekanizmalarına ilettiği tekliflerinin ne düzeyde karşılık bulduğunu ifade etmektedir.

Türkçe literatürde çok fazla kaynak bulunmasa da son yıllarda başka ülkelerde yapılan çalışmaların gittikçe çoğalması konuya hala önem verildiğini göstermektedir (Budd, Gollan ve Wilkinson, 2010).

Hirschman (1970)’ın “Çıkış, Sessizlik ve Sadakat” adlı eseri, Nijerya demiryollarında görev yapanlar için yönetim literatüründe işgören sesliliği ile ilgili yapılmış ilk çalışma durumundadır. Çalışmada çalışanın gerçekleştirdiği sessizlik; “sakınca görülen bir eylemden uzak durmak yerine istediği bir değişiklik için davranış gösterme” olarak tanımlanmaktadır (Tokmak, 2019).

İşgörenlerin olumlu anlamda önerilerde bulunması örgütlerin gelişmesinde yardımcı rol oynamaktadır. Çünkü örgütün başarıya ulaşması, çalışanların deneyimlerini, endişelerini ve isteklerini dile getirebilmelerine bağlı olduğu görülmektedir (Cheng, Chang, Kuo ve Lu, 2014).

3.1. İşgören Sessizliğinin Temel Boyutları

Türkçe literatüre fayda sağlamak adına, Arslan ve Yener (2016)’ın, Van Dyne ve LePine (1998)’den aktardıklarına göre kendileri 6 maddelik tek boyutlu işgören sesliliği ölçeğini Türkçe’ye uyarlayarak geliştirmişlerdir. İşgörenin örgüt kurallarınca

ona resmi olarak verilen görevi yerine getirmesi, yapacağı işin gereği olmakta ve bu sorumluluklar görev kapsamındadır. Ancak işgören bu görevleri yerine getirirken karşılaştığı sıkıntılara çare bulmaya çalışması ve ekstra sorumluluklar üstlenmesi gerekmektedir. Alacağı ilave sorumluluklarla verimliliğin ve etkililiğin artırılması amaçlanmaktadır. Bu davranış temelinde destekleyici olgular ve meydan okuyan olgular olmak üzere alt gruplar yer almaktadır. Alt gruplarda kendi içinde teşvik edici ve koruyucu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu dört alt grubun birbiriyle olan entegrasyonunda dört adet daha ek davranış görülmektedir. Bunlar;

- 1- Destekleyici-Teşvik Edici (Affiliative-Promotive):** Çalışanların bu durumlarda sorunu çözmeye çalışmamaktadır. Rahatsız edici bu tür durumlarda eleştiri ve değişimin dışında işgörenlerin uyumunun güçlendirilmesine yoğunlaşarak verimlilik artırılıp iş yükünün dengelenmesi gerekmektedir.
- 2- Destekleyici- Koruyucu Davranış (Affiliative-Protective):** İşgörenler içerisinde daha güçlü olanın daha güçsüz olanı korumasından dolayı istenmeyen durumların sonlanmasını ifade etmektedir. Böylelikle denge sağlanmış olmaktadır.
- 3- Meydan Okuyucu- Koruyucu Davranış (Challenging-Protective):** Çalışanlar içerisinde işe ve örgüte uygun olmayan, becerisi az veya örgüte yararı dokunmayan üyenin yapıcı ve tarafsız bir şekilde değerlendirilip örgütün amaçlarına ulaşması için kazanmaya çalışmayı ifade etmektedir.
- 4- Meydan Okuyucu- Teşvik Edici Davranış (Challenging-Promotive):** İstenmeyen durumun neticesinde olumlu sonuçlar alınması adına sorumluluk alınmasını ifade etmektedir.

İşgören selsliliğini, sessizlik bağlamında inceleyen Van Dyne, Ang ve Botero (2003: 1379), selsliliğin 3 türü bulunduğunu ifade etmektedir. Bunlar da:

- 1. Kabul Edilen Selslilik:** İşgörenin istenmeyen durumu yaşadığında kendi başına bunu çözemeyeceğini anladığında ya da ona güvenilmediğini fark ettiğinde başkalarından yardım alma durumunda kalıp onlara göre hareket etmesi demektir. Özyeterlik derecesinin yetersiz olması bu selslilik türünün nedeni durumundadır.

2. Savunma Amaçlı Sesslilik: İşgörenlerin istenmeyen durumla karşılaştıklarında kendisini haklı görüp durumu eleştirmeye kalkarak bununla birlikte haksızlık yapıldığı gerekçesiyle kendisini savunduğunu ifade etmektedir.

3. Örgüt Yararına Sesslilik: Çalışanlar arasındaki iş birliğine bağlı olarak yapılan işlerle alakalı fikir, düşünce, enformasyon v bilgilerin ortaya konması olarak ifade edilmektedir.

3.2. İşgören Sessliliğinin Önemi

Literatür taraması incelendiğinde Örgütsel Sesslilik olarak yapılan çalışmaların oldukça fazla ancak “Sesslilik” konusunun ise az sayıda olduğu görülmektedir.

İşgören, iş ortamında yaşadığı problemlerin çözümü konusunda teklifler sunmakta ve bu önerileri geliştirmekte, ek olarak da sorumluluk almaktadır. Ekstra bu sorumlulukla etkinliği ve verimliliği artırmayı amaçlamaktadır (Çankır ve Semiz Çelik, 2018). Gereken etkinlik ve verimliliğin ortaya konması için uygun olanı dile getirmek oldukça önem arz etmektedir.

3.3. İşgören Sessliliğiyle Yakından İlgili Kavramlar

Bu kısımda işgören sessliliğiyle ilgili kavramlardan bahsedilmiştir.

3.3.1. Sorumluluk Alma

Japonların her geçen gün artan verimlilikleri, işgörenlerinin işletmelerine besledikleri bağlılık ve sadakatleri ile izah edilmektedir. Yüksek düzeyde gerçekleştirilen bağlılık, genel olarak daha fazla sorumluluk üstlenme, daha fazla sadakat gösterme ve daha yüksek verimliliğe neden olmaktadır. İşgörenlerin daha fazla sorumluluk alması için yaptıkları işlerde kendilerine güvenmeleri ve herhangi bir

tereddütlerinin olmaması gerekmektedir. Bu nedenle yöneticilerin işgörenlerine, kabiliyetlerine ve uzmanlık alanlarına göre sorumluluk vermesi gerekir (Uludağ, 2018).

3.3.2. İnisiyatif Sahibi Olma

Hizmet sektöründe diğer sektör işletmelerine oranla işgücü daha fazla önem arz etmektedir. İşletmenin sunduğu hizmetten faydalanan müşteri ile bu hizmeti müşteriye sunan çalışanın çok yakın, iç içe, yüz yüze bir şekilde olduğu sektörlerde (özel hastaneler gibi) farklı birçok problem ve sorun yaşanmaktadır ve çalışanın hizmet sunduğu müşteriye çok hızlı bir şekilde hizmet sunması mümkün olmamaktadır.

Bununla birlikte becerikli, akıllı ve yeri geldiğinde inisiyatif alabilen çalışanları istihdam ederek ve sahip oldukları yetenekleri en üst seviyede verimli hale getirebilmek oldukça önem arz etmektedir (Üngüren, 2008).

3.3.3. Fedakârlık

İşgörenin işini/işyerini bırakması durumunda katlanmak zorunda olacağı maddi ve manevi kayıpları göz önüne alarak işletmede kalma yönünde tutum sergilemesi (Mitchell vd. 2001: 1105) şekline ifade edilen işgören fedakârlık davranışı, son dönemde “işgörenler neden örgütte çalışmaya devam ederler?” sorusuna farklı yaklaşımların getirilmesi ile önem kazanmıştır (Zorlu, Avan ve Bulut, 2016).

İşgörenlerin örgüt içinde ve örgüt dışarısında sahip olduğu bağlantılar fedakârlık tutumunun şekillenmesinde temel unsurlardır. İşgören fedakârlık davranışı da işgören için söz konusu bu bağlantıların koparılması derecesini ifade etmektedir (Reitz, 2014: 161). Nitekim işgörenler işi bırakmaları durumunda işle ilgili ve iş dışı yaşam ile ilgili çeşitli maddi ve psikolojik kayıplar yaşayabilmektedirler. Yakın ilişkiler kurulan iş arkadaşlarının terk edilmesi, ilginç ve faydalı projelerde çalışma

fırsatının yitirilmesi vb. bu süreçte iş ile ilgili bağlantıları teşkil ederken, işe ulaşım kolaylığı, yerel dernek üyelikleri, ücretsiz çocuk bakım hizmetleri vb. fedakârlık tutumunda iş dışı bağlantıları oluşturmaktadır (Zhang, Fried ve Griffeth, 2012’den akt. Zorlu vd. 2016). Buradan hareketle işgörenlerin içsel ve/veya iş dışı ağının güçlü olması çalıştığı örgüte daha bağımlı olmasında etkili olmaktadır.

3.3.4. Açık İletişim

Açık iletişim kişilerin her türden olumlu ya da olumsuz duygularını, düşüncelerini karşı tarafa iletmesini ifade etmektedir. Bilindiğinin aksine yalnızca şikâyet ve rahatsızlıkları karşıya iletme olmamakla birlikte sevgiyi, memnuniyeti, takdiri vb. duyguları ve düşünceleri aktarabilmektir.

Açık iletişimde yalnızca ifade edenin değil karşı tarafın da buna açık olması gerekmektedir. Başlangıçta bazı sorunlar ortaya çıksa da sonunda gerçek maksat ortaya çıkmaktadır. Böylelikle birçok önyargı ortadan kalkmaktadır (Güllü ve Yenel, 2015).

Açık iletişim, ima etmeden, kırmadan, içinde saldırganlık bulunmadan düşünceleri ve duyguları saklamadan tüm bunları uygun olarak direkt ifade edebilmektir.

3.3.5. Yönetime Katılma

Genellikle demokratik yönetim ile aynı anlama gelen yönetime katılma kavramı literatürde çalışanın yönetimde olması, karar alınırken fikirlerinin alınması veya sorun çözmede demokratik bir şekilde davranılması olarak da kullanılmaktadır.

Dicle (1998)’den aktaran Bilgin Kayalık (2004)’a göre yönetime katılma; seçilen temsilciler aracılığıyla çalışanların da etkilendiği alınacak olan kararlarda sözlü ya da oy kullanma hakkı şeklindeki katılımı ifade etmektedir. Tanımda yer alan

işgören kavramı, işletmede çalışan herkesi kapsamına alacak kadar geniş bir ifade durumunda olmakla birlikte hem yönetsel hem de hukuksal boyutu içermektedir.

3.3.6. Ekip Çalışmasına Yatkınlık

İşletme politikalarına uygun şekilde belirli bir amacı gerçekleştirmek için ve etkinlik ve verimlilik adına ortak bir performans sergilemek amacıyla belirli sayıda işgörenin bir araya gelerek sorumluluk alması ekip çalışmasını ifade etmektedir.

Ekip çalışması birey ve örgüt için yarar sağlamakta aynı zamanda etkinlikler ve işlerin yerine getirildiği ve çalışanların yönlendirildiği bir durum olarak değişimin parçası olarak görülmektedir (Ingram ve Desombne, 2000: 352).

Ortaya çıkan farklı yeni yönetim şekilleri örgüt yapılarını sadeleştirilmesi, motivasyon-sinerji-performans ilişkisi, teknolojik gelişmeler, esneklik, yeni fikirlere odaklanma, verimlilik, iş birliği ve eş güdüm ekip çalışmasının son zamanlarda giderek yaygınlaşmasını sağlamaktadır (Yılmaz, 2005).

3.3.7. Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin yerine getirdiği görevi ile alakalı olan ve sadakati ile kendisini işi ile bağdaştırmasını anlatan “Örgütsel Bağlılık” kavramı çalışmanın önemli bir parçası olduğundan dördüncü bölümde detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

3.3.8. Örgütsel Aidiyet

Örgütsel aidiyet genel anlamda işgörenin kendisini örgütü ile özdeşleştirilmesi ve örgütsel faaliyetlere katılım isteği göstermesi ve örgütsel çıkarlara yönelik hareket etmeyi ifade etmektedir.

Örgütlerin günümüzde ihtiyaç duyduğu en önemli kaynak nitelikli işgücüdür. Ancak çalışanların sahip olduğu belirli niteliklerle birlikte kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmeleri ve örgütün başarısı için emek sarf etmeleri de önem arz etmektedir. İşgörenlerin bilgili olmaları yanı sıra örgütlerine olan bağlılıklarının yüksek olması ve bireysel niteliklerini örgütün amaçları için en iyi nasıl değerlendirmesi gerektiğini iyi bilmeleri gerekmektedir. İşgörenlerin örgütüyle kuracağı güçlü bağ, örgütsel aidiyetin yüksek olması ile ilgili olmaktadır (Öztop, 2014). İşgörenlerin bu bağ derecesine göre örgütle ilgili her şeye bağlılık gösterip özümseyeceği, üyeliğinin sürdürülebilir olması arzusunun güçlü olacağı, her türlü fedakârlığa hazır olacağı, örgüt kimliğini benimseyeceğini ve örgütsel amaç ve değerleri içselleştireceği belirtilmektedir. İşgörenlerin örgütlerine karşı geliştirdikleri tutumlar, örgütsel kararların alınmasında önemli görülmekte ve işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin yerine getirilecek etkinlikler üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Tiryaki, 2005: 91).

3.3.9. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir insan olarak işgörenin kendisine biçilen rollerin ve verilen görevlerin haricinde yararlı olacağını düşündüğü tüm etkinliklere isteyerek katılmasını ve üzerine sorumluluk almasını öne çıkarmasını sağlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık, işgörenlerin isteyerek yerine getirdikleri, resmi olarak belirtilmemiş olan, örgütün amaçları doğrultusunda başarıyı elde etmede yararı dokunan, dış etkenler karşısında örgütü koruyup kollayan, yapılmadığında cezası olmayan, örgüt açısından tam da istenen kişisel davranışları ifade etmektedir (Karaca ve Özmen, 2018).

3.4. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele teorisi (SMT), çok eski teorilere kadar uzanan kişiler arasındaki etkileşimi kaynak mübadelesi olarak görmeye dayanmaktadır. Temel varsayım, karşılıklı tarafların ödül verme arzusunda sosyalleştiği ve bu sosyalleşmeyi

devam ettirdiğini göstermektedir. Bu teorinin öncül eserleri, Blau, Emerson ve Homans gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley gibi sosyal psikologların çalışmalarını içermektedir (Bedük ve Ertürk, 2015).

İşgören ile örgüt arasındaki iletişim sosyal ve ekonomik bir değişimi ifade etmektedir. Sosyal mübadele, Blau'ya göre insanların sağlamayı düşündükleri geri bildirimler sayesinde motivelerini sağlayan gönüllü eylemlerden ortaya çıkmakta ve bu teoriye göre bir kişi, diğer kişiye ileride bazı geri bildirimler kazanacağı umuduyla iyilik yapmaktadır. Hesap vermeyi ortadan kaldıran iyilik yapma eylemini uzun süreli hale getirilmesine yoğunlaşmakta ve tarafların üzerine düşeni yapmalarını temel almaktadır. Taraflar bunları sağladıkları müddetçe sosyal mübadele ilişkisi devam etmektedir (Ertürk, 2014).

Sosyal mübadele, kişinin karşılaşacağı diğer tarafın sergileyeceği olumlu ve tatminkâr davranışın neticesinde gösterilecek davranışı ifade etmektedir. Temel varsayım, ödüllendirilme arzusu içinde karşılıklı ilişki içinde olmaları ve bunu korumalarını ifade etmektedir (Köksal, 2012: 5-6).

Blau'ya göre sosyal mübadele; sonucunda hesap edilen getiriyle tatmin olan kişilerin kendi rızasıyla sergilediği davranışları ve bunun neticesinde devam etmesini istemesinden ötürü bunu uygulamasını anlatmaktadır. Çünkü alında kazanma beklentisi yatmaktadır. Ancak bu kazancın niteliği belli olmamaktadır. İlişki birbirlerine olan güvene dayanmaktadır. Yönetici ve işgören arasındaki sosyal mübadele, işgörene daha faal ve geliştiren durumunda ve olduğundan çok emek, zaman harcama ile sorumluluk almaya yönlendirmektedir. Bu yüzden sosyal mübadele kavramının bağlılığı artırdığı düşünülmektedir.

Sosyal mübadele ilişkisinin merkezinde karşılıklılık ilkesi yer almaktadır. Bir taraf, diğer tarafa bir iyilik yaptığında; karşılıklılık ilkesine göre diğer tarafın bu iyiliğe uygun bir şekilde karşılık vereceğine dair bir beklenti doğar (Gouldner, (1960)'den akt. Karagonlar, Öztürk ve Özmen, 2015). Çalışan-örgüt ilişkilerini sosyal mübadele çerçevesinde inceleyen çalışmalar örgütün çalışana olumlu yöneliminin, karşılıklılık ilkesi gereği çalışanı örgüte faydalı tutum ve davranışlara yönelttiğini göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Benzer şekilde, çalışanların örgüt ile yüksek sosyal mübadelesinin performansı (Bal, Chiaburu ve Jansen, 2010) örgüte duyulan güven ve duygusal bağlılık (Shore vd. 2009) üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, örgüt çalışan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal mübadelenin çalışanın tutum ve davranışlarına olan bu etkilerinin koşulları ve sınırlarının bilinmesi gerekliliği yazında ifade edilmiş olmasına rağmen (Shore ve Coyle-Shapiro, 2003) bu konu üzerinde yeterince araştırma yoktur. Mevcut sınırlı yazın ise çalışanların sosyal mübadeleden farklı düzeylerde etkilenmesini ağırlıklı olarak çalışanların karşılıklılık ilkesini içselleştirmelerindeki farklılıklara bağlamaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

*“Bir amaca bağlanmayan ruh, yolunu kaybeder.
Çünkü her yerde olmak, hiçbir yerde olmamaktır.”*

(Michel de Montaigne)

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın kavramsal çerçevesi incelendikten sonra örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi ele alınıp örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırmaya yer verilmiştir.

4.1. Örgütsel Bağlılığın Kavramsal Çerçevesi

Bağlılık, TDK’ya göre, “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” anlamına gelmektedir. Meyer ve Herscovitch (2001), bağlılığı, bireyi başka bir bireye bağlayan bir güç olarak tanımlamışlardır (İnce ve Gül, 2005: 2). Grusky (1966) örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisini yapmıştır. Grusky (1966)’ya göre örgütsel bağlılık, çalışanın işyerine karşı var olan bağın gücüdür (Yüceler, 2009: 447).

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde yer alan tanımlardan bazıları şunlardır;

Örgütsel bağlılık, çalışılan örgütten karşılık beklemeden, kurumun değer yargıları ve hedefleri ile bütünleşerek örgütüne karşı sorumluluk hissetmesidir (Buchanan, 1974: 533).

Bireyin işine ve iş yerine olan ilgisini güçlendirerek, davranışları vasıtasıyla örgüte bağlanması, örgüt ve çalışanın uyum içerisinde olmasıdır (Mowday vd. 1979: 225).

Örgütün yararına göre davranmak için var olan özümsemiş normatif baskıların toplamını ifade etmektedir (Wiener, 1982: 418).

Organizasyonun ulaşmak istediği amaçları için yönetimin, müşterilerin ve toplumun çoğunun birçok öğelerle değişerek kimlik kazanması sürecini ifade etmektedir (Reichers, 1985: 465).

Çalışanın çalıştığı örgütlerine karşı hissettiği psikolojik bağlanmanın durumudur. Örgütsel bakış açısı ile çalışanın örgütü benimseme ve bu özellikleri kendine uyarlama seviyesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla çalışanın örgütteki üyeliğini devam ettirmek istediği bir durumdur (Blau ve Boal, 1987: 290).

Çalışanın örgüt ile bütünleşmesinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olarak örgütte kalmaya devam etme isteğidir (Davis ve Newstrom, 1989: 179).

Örgütsel hedef ve çıkarlara ulaşma yolunda sadık olma ve kurum değerlerine karşı duyulan inançla birlikte çalışanın işyerine karşı duyduğu psikolojik bağlıdır (Çetin, 2004: 90).

İşgörenin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, örgütle ilgili olan faaliyetleri kabul ve uygun görme isteğini anlatmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 5).

Çalışanın her türlü ihtiyacında yanında olan; örgütün amaçlarına bağlı olarak çalışma, örgüte karşı duyarlı hareket etme, örgüte adanma ve tutumlara örgütsel bağlılık denir (Eren, 2008: 555).

Genel olarak en çok kabul gören tanıma göre, örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar; şartlar ne olursa olsun örgütten ayrılmayan, işine düzenli olarak devam eden, tam bir iş gününü hatta daha fazlasını örgütsel amaçlar için kullanan, işletmenin varlıklarını her zaman koruyup kollayan ve örgütle aynı amaca ve vizyona sahip olan çalışanlardır (Meyer ve Allen, 1997: 3). Örgütsel bağlılık, örgütün bazı parçalarından daha çok, örgütün geneline olan bağlılığı yansıtır (Sagie, 1998: 159).

Örgüt ile çalışanlar arasında kurulan bağlar örgütün en önemli varlığı olan çalışanların ortak amaçlarına, ortak değerlere, ortaklaşa üretmelerine, insan için önemli bir olgu olan bir yere ait olma duygusuna olanak sağlamaktadır. Eğer çalışan kurumu terk etmiyor, devamsızlık yapmıyorsa, var gücüyle özveri ile çalışıyorsa

örgütsel bağlılığı güçlü demektir. Örgütsel bağlılığın gücünü oluşturan ise çalışanların tüm bunları isteyerek yerine getirmesidir. Zorunlu olarak yerine getirilen devam, işyerini terk etmeme gibi durumlar gerçek anlamda duygusal bağlılığı ifade etmezler. Örgüte bağlılık, insanlar tarafından isteyerek gösterildiğinde önemli hale gelmektedir. Bu sayede birey örgütün amaçları için çaba sarf eder ve kendi bağlılığını gösterir (Erdoğan, 2009: 5). Örgütsel bağlılık, çalışanın, faaliyet gösterdiği örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık sayesinde, işe geç gelme, işi kaytarma ve işi bırakma gibi olumsuz sonuçların azaldığı, ayrıca örgütsel bağlılığın ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkı sağladığı bilinmektedir (Çakır, 2007: 6). Örgütler, yaşamlarını devam ettirebilmek için ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi çeşitli yollar izlemektedirler (Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılığın genel olarak üç temel göstergesi vardır (Mowday vd. 1979: 389):

- Örgütsel amaçları ve değerleri kabul etme hatta bu amaç ve değerlere sıkı sıkıya bağlanma,
- Örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için büyük çaba gösterme,
- Örgüt üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir isteğe sahip olma.

Becker ve Billings (1993) araştırmalarında, bireylerin dört tür örgütsel bağlılık odağını tecrübe ettiklerini ileri sürmüşlerdir (Balay, 2000: 31). Bunlar;

Yerel düzeyde bağlılık gösterenler (locally committed): Denetçilerine ve iş arkadaşlarına bağlı olan iş görenler bu gruba girer.

Global düzeyde bağlılık gösterenler (globally committed): Üst yönetime ve örgüte bağlı olan iş görenler bu gruba girer.

Bağlılık gösterenler (the committed): Hem yerel hem de global odağa bağlı olan iş görenler bu gruba girer.

Bağlılık göstermeyenler (the uncommitted): Ne yerel ve ne de global odağa bağlı olan iş görenler bu gruba girer.

Örgütsel bağlılık, yalnızca çalışanın örgüte karşı sadakatinin bir derecesi olarak algılanmamalıdır. Çalışanların örgütsel başarı için örgütleriyle özdeşleşmesi ve örgütsel karar alımında aktif olarak yer almasını da içermektedir. Bu anlamda örgütsel bağlılık hem örgütün varlığını devam ettirebilmesi hem de çalışanların üretken olabilmesi açısından önemlidir (Sığırı, 2007: 262). Örgütsel bağlılık, çalışanın faaliyet gösterdiği örgütü yürekten benimsemesini, örgütsel amaçlara, kurallara, stratejilere ve örgütün kültürüne saygı göstermesini aynı zamanda her daim örgütünü desteklemesini gerektirir (Eren, 2008: 555).

Günümüz örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılığı, örgütsel amaçlara ulaşmada kilit unsur olarak görülmektedir. Örgütsel başarıya ulaşmak için, çalışanların var olan sorunlara çözüm üreten kişiler olması beklenir. Örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların, genel olarak örgütsel çıktılara daha fazla katkı sağlayan ve daha fazla örgütsel amaçlar ile ilgili kararlarda daha fazla sorumluluk alabilen kişiler olduğu bilinmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütsel çıkarlar doğrultusunda daha fazla yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretmesi beklenir (Gündoğan, 2009: 8).

4.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Örgütsel bağlılık kavramı, Whyte (1956) tarafından yazılan “Organizasyon İnsanı” isimli makale çalışmasından ortaya çıkmıştır. Whyte söz konusu çalışmasında, organizasyon ve çalışan arasında soyut bir sözleşmenin olduğundan bahsetmiş ve çalışanın organizasyona ne kadar bağlı olursa organizasyonun da o kişiye o kadar bağlı olacağını yazmıştır (Tufail vd. 2012: 83).

Örgütsel bağlılığı araştıran ilk araştırmacılardan biri olan Becker (1960), örgütsel bağlılığı; çalışanların yan bahis yaparak, tutarlı bir davranış alanına girdiğinde, çalışanların çıkarlarını, çıkarları ile doğrudan ilişkili olmayan davranışla ilişkilendirmesi neticesinde ortaya çıkan bağlılık olarak tanımlamıştır. Çalışanlar getiri beklentisi ile yan bahis yaparlar ve örgütle olan ilişkilerini sürdürürlerse ihtiyaçlarını karşılayacak kazançları elde etmeye devam ederler fakat örgütle olan ilişkileri kesilirse

yan bahislerle birlikte kaybedilecek olan istikrarlı tutumlar; işe alma, emeklilik planları ve statü gibi faktörleri dikkate alarak gelişir. İstikrarlı tutum, çalışan için, örgütün bir üyesi olarak devam etmek demektir ayrıca örgütten ayrılması durumunda bazı hakların kaybedilmesini de içerir ve bu nedenle de istifanın bedeli anlamına gelir ki çalışanlar bu hakları kaybetmekten korktukları için örgütte kalmaya devam ederler (Becker, 1960: 32-40).

Etzioni (1961) üç tür örgütsel bağlılığın olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; ahlaki bağlılık, hesaplayıcı bağlılık ve yabancılaştırılmış bağlılıktır. Bu üç kavram, bir çalışanın örgütsel güce verdiği yanıtla örtüşmekte ve bireyin bir kuruluşa olan bağlılığını tanımlamaktadır. Ahlaki bağlılık, çalışanın değer temelli olumlama sergilediği olumlu bir yönelim olarak görülmektedir. Hesaplayıcı bağlılık, genellikle çalışanın değerlendirmesine dayanarak, kalma maliyetinden daha ağır bir şekilde ayrılmanın maliyetine bağlı olarak negatif şartlarda görüntülenir. Yabancılaştırılmış bağlılık ise güç ve kontrol seçeneklerin eksikliğine dayalı çalışan bağlılığıdır.

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, bir bireyin uyguladığı özveri olarak tanımlamıştır. Ayrıca, devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır. Devam bağlılığı, bireylerin tamamladığı kişisel rezervlere bağlıdır; mevcut organizasyondan ayrılırken, bireyin bir miktar ücret talep etmek zorunda kalacağı anlamına gelir. Uyum bağlılığında, birey resmi olarak elde edilebilir sosyal bağlantıdan kaçınmıştır. Çalışan kendi norm ve değerleriyle organizasyonun kodlarını örtüştürmektedir. Böylece, mevcut örgüt içindeki itaatin tutarlılığını ve mantığını geliştirir. Kontrol bağlılığı, çalışanların öngörülebilir performansını etkileyen kurumsal normlarla ilgilidir. Örgütün amaçları bu amaçlar doğrultusunda örgüt politikaları çalışan için pusula görevi görmektedir (Kanter, 1968: 500-504).

Sheldon (1971) örgütsel bağlılığın, örgütle özdeşleşmeyi sağlamak için bireyin örgüte vermiş olduğu zaman, çaba ve özverinin sonucu geliştiğini ortaya koymuştur. Hrebiniak ve Alutto (1972) buna benzer bir bağlılık fikrini ortaya koymuşlardır fakat onlar bağlılık türlerini hesaplı ve ahlaki bağlılık olarak ikiye ayırmışlardır.

Porter ve çalışma arkadaşları (1974) örgütsel bağlılığın üç unsuru içerdiğini ortaya koymuşlardır. Bunlar: örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç; örgüt için kayda değer gayret sarf etmeye istekli olmak ve örgütsel üyeliği sürdürmek için kesin bir arzudur (Porter vd. 1974: 604).

Buchanan (1974), bağlılığı, örgütsel kimlik, iş katılımı ve örgütsel sadakat olmak üzere üç unsura ayırmıştır. Örgütsel kimlik; örgüt üyelerinin örgütün özelliklerine yönelik algılarını, iş katılımı; örgüt üyelerinin performansını ve örgütsel sadakat ise ileri düzeyde örgüte bağlılığı ifade etmektedir. Salancik (1977)'e göre çalışanın işini kaybetmesi neticesinde, kaybedilebileceği bazı şeyler maaş, ikramiyeler, yer ve ek faydalardır. Çalışan tarafından kaybedilip kazanılabileceklerinin karşılaştırılması sonucu bilinçaltında bağlılık gerçekleşebilir (Salancik, 1977: 2).

Mowday ve arkadaşları (1979)'na göre, örgütsel bağlılık, bireyin işine ve iş yerine olan ilgisini güçlendirerek, davranışları vasıtasıyla örgütüne bağlanmasıdır. Bağlılığı, tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki boyutta ele almışlardır (Mowday vd. 1979: 225).

Meyer ve Allen (1984), duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere iki farklı örgütsel bağlılığı kapsayan bir model oluşturmuşlardır. Duygusal bağlılık; örgüt üyelerinin örgütün özelliklerine yönelik algılarını, devam bağlılığı ise çalışanın işten ayrılmamak için zorunluluk olarak işletmeye devam etmesini ifade etmektedir. Becker'in yan bahis teorisini bağlılık teorisini test etmek için kullanılan ölçünün, duygusal bağlılık ile doyurulduğunu doğrulamıştır (Meyer ve Allen, 1984: 378).

Reichers (1985) çalışanlar bağlılıklarının karşılığının kurum tarafından ödendiğini gözlemlerse, bireylerin bağlılığının yapıcı veya yüksek olacağını açıklar ve eğer birey herhangi bir geri ödeme almıyorsa, bağlılık, düşük seviyede olacaktır. Çalışan, organizasyonun değerlerini ve hedeflerini belirlediğinde ve kuruma kendisini adadığı zaman faydacı olabilir. Örgüt ve örgütle ilişki grupları çalışanın çoklu bağlılık sergilemesinin nedenidir. O gruplar örgütten ayrı olarak algılanmaz. Ancak her çalışanın algısı farklı olduğu gibi bağlılığı da farklıdır (Reichers, 1985: 465).

O'Reily ve Chatman (1986)'ya göre, bir bireyin bir örgüte bağlılığı, bütünü oluşturan örgütün, tüm parçaları ile birleşmesi sonucu oluşur. Yazarlar, örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olarak üç boyutta açıklamışlardır (O'Reily ve Chatman, 1986: 495).

McGee ve Ford (1987), tutumsal ve davranışsal bağlılığın birbirinden tamamen bağımsız ele alınamayacağını bulgulamışlardır (McGee ve Ford, 1987: 640).

Meyer ve Allen (1991)'de örgütsel bağlılık için daha önce önerdikleri iki boyutlu örgütsel bağlılık tanımına, normatif bağlılık boyutunu da ilave etmişlerdir. Örgütlerine duygusal bağlılıkla bağlanan çalışanlar, örgütte kalmayı istedikleri için; örgütlerine normatif bağlılıkla bağlanan çalışanlar, örgütte kalmaları gerektiği için ve örgütlerine devam bağlılığı ile bağlanan çalışanlar ise buna ihtiyaçları olduğu için örgütte kalmaktadırlar (Tekin ve Çelik, 2017: 78).

Bağlılık için potansiyel alıcı grupların bazıları Hunt ve Morgan tarafından; üst yönetim, denetçiler, çalışma grupları, meslekler, bölümler ve sendikalar şeklinde belirlenmiştir (Morgan ve Hunt, 1994: 1571).

Dean ve arkadaşlarına (1998) göre, örgütsel bağlılık, örgüte değer kazandıran ve pozitif etkileri olan bir faktördür. Örgütsel bağlılık genel olarak, örgüte karşı hissedilen sadakat, örgütsel amaçlar için özveride bulunma, örgüte kendini adama kavramları ile ifade edilebilir (Dean vd. 1998: 348).

Zangaro (2001)'e göre örgütsel bağlılık, organizasyon içindeki çalışan davranışları hakkında içgüdüsel bilgilerdir. Bir kurum dürüst ve açık bir şekilde iletişim kurduğunda, güvenilir bir ilişki kurar. Örgütsel bağlılık duyan bir çalışanın aidiyet duygusunu sunması, örgütün ahlâken korunma olasılığını artıracaktır (Zangaro, 2001: 14).

Meyer ve Herscovitch (2001) örgütsel bağlılığın temel nedenlerini açıklamışlardır. Örgütün değerleriyle özdeşleşen ve içselleştiren örgüt içinde önemli bir rol oynayan çalışan duygusal olarak örgüte bağlanır. Ayrıca; katılım, kimlik veya içselleşmeye katkıda bulunan herhangi bir kişisel değişkenin örgütsel bağlılığın

gelişmesine yardımcı olacağını da öne sürmüşlerdir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 320-325).

4.3. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

4.3.1. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, çalışanın örgütün temel örgütsel özellikleri ile kendini bütünleştirme derecesidir (Dutton vd. 1994: 239). Çalıştığı örgüt ile özdeşleşmiş bir çalışan, örgütünü tanımlarken aynı zamanda kendini de tanımlamaktadır. Çalışan çalıştığı örgüt ile bütünleşip, uyumlu hale gelince, örgütün başarı ve başarısızlıklarını kendi başarı ya da başarısızlıkları gibi algılamaktadır. Bu yüzden, örgütüyle özdeşleşmiş bir çalışan, örgütün amaçlarıyla da bütünleşmektedir. (Mael ve Ashforth, 1992: 103-104).

Örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılığın örgüt ile ilgili olan bir alt boyutudur. Örgütsel özdeşleşme tamamen örgüt ile ilgiliyken örgütsel bağlılık örgüt dışında bir nedene bağlı olarak da gelişebilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 495).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütte kalma ihtimalini artırır, diğer çalışanlar ile daha çok iş birliği içerisinde olmasını ve örgütün stratejik amaçları doğrultusunda kararlar almasını sağlar (Rousseau, 1998: 218). Ashforth ve Mael (1989) psikoloji ve işletme öğrencileri üzerinde yapmış olduğu çalışmaya göre öğrencilerin örgütsel özdeşleşme algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında farklılıklar vardır (Ashforth ve Mael, 1989: 23).

4.3.2. Örgütsel Kimliklendirme/Kimlikleşme

Ashforth ve Mael (1989) çalışmasında örgütsel bağlılık ile örgütsel kimlikleştirmeyi teorik olarak farklılaştırmıştır. Örgütsel kimliklendirme, çalışanların “ben kimim?” tanımına katkıda bulunur ve bu nedenle, çalışanın içinde bulunduğu

örgütte “örgütsel birliğe dair olma anlayışı veya örgütsel birliğe ait olma algısını” yansıtır (Mael ve Ashforth, 1992: 104).

Kimliklendirme, bireyin kendisini örgütüyle tanımlamasıdır. Kimliklendirmenin gelişmesi için, örgütsel bağlılık ya da gelecekte örgüte bağlılık isteği bile gerekli değildir. Kimliklendirme örgütsel bağlılığa göre daha esnektir. Örgütsel bağlılık, kimliklendirmeye göre daha kararlı ve kalıcıdır. Örgütsel kimliklendirme, örgüt ile çalışanın örgütü algılamasındaki örtüşmesine dayalı olarak gelişir (Dutton vd. 1994: 239). Çalışanların sosyo-psikolojik ihtiyaçları karşılandığında ortaya çıkan örgütsel kimlik örgütsel hedeflerinin çalışanın sosyal kimliğine dâhil edilmesi sonucunda oluşur (Frenkel ve Yu, 2011: 389). Örgütsel kimlikleşmesi oluşan çalışanların sosyal hayatlarında örgütleriyle ilgili olumlu ifadeler kullanmaları beklenmektedir (Ertekin, 1978: 67).

Örgütsel kimlikleşme kavramı bazı çalışmalarda (Patchen, 1970; Lee, 1971) aidiyet kavramı ile bazı çalışmalarda (Van Dick, 2001) örgütsel bağlılık kavramı ile bazı çalışmalarda (Mael ve Tetrick, 1992; Rousseau 1998; Ashforth ve Mael 1989; Bergami ve Bagozzi 2000; Podsakoff vd. 2000) ise örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilişkilendirilmiştir.

4.3.3. Aidiyet

Aidiyet, örgütün norm ve değerleri ile çalışanın kendi kendine kazandığı değerlerin örtüşmesi sonucu oluşur (Van Dick vd. 2004). O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre aidiyet, çalışanın kendi öz-kavrayışı ile bilişsel olarak örgütsel üyeliğini devam ettirme isteği ile ilgilidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 496). Aidiyet duygusu yüksek olan çalışan örgütsel kimlik ile özdeşleşeceği için örgütü ile ilgili performansını artırmak suretiyle iş çıktısına olumlu katkı sağlamak gibi yararlı faaliyetlerde bulunacaktır (Stamper ve Masterson, 2002). Aidiyet ile bağlılık kavramı arasında farklılıklar olduğunu ifade eden çalışmalar (Chen ve Aryee, 2007; Davila ve Garcia, 2012) bulunmakla birlikte birbiri yerine kullanan çalışmalarda mevcuttur.

Örneğin, Er (2016) örgütsel aidiyeti konu aldığı doktora tez çalışmasında örgütsel bağlılık kavramını incelemiştir.

4.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Genel olarak örgütsel davranış üzerine çalışma yapanlar tutumsal bağlılık sınıfı üzerinde yoğunlaşırken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık sınıfına eğilmişlerdir (Gül, 2003: 77). Her iki bağlılık türünde de çalışanlar sonuç olarak çalıştıkları örgüte bağlanmaktadır ancak çalışanı örgüte bağlayan nedenler ve süreç ile ilgili farklılıklar söz konusudur. Literatür taramasının ardından örgütsel bağlılık aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi sınıflandırılıp ele alınmıştır.

Şekil 5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



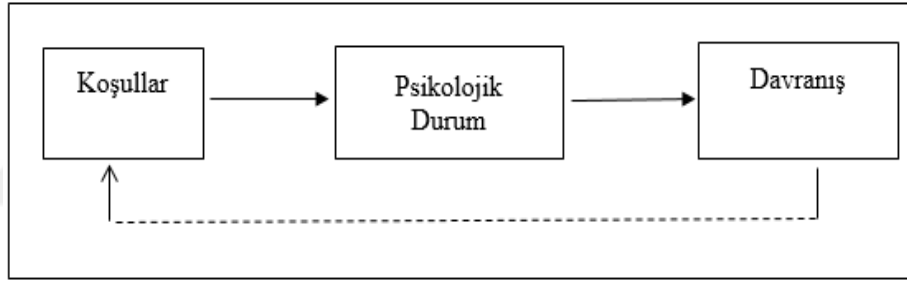
Kaynak: Tül ve Çemberci (2019).

4.4.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum, bireylerin belirli objelere karşı, tecrübe ettiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli tavır alışları ile ilgili davranış biçimleridir. Tutumlar, belirli değer yargılarının

ve inançların arkasında gizlidir (Şimşek vd. 2016: 57-58). Bu bağlılık türünün öncülerine göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte entegrasyonu ve örgüte katılımının göreceli gücüdür. Çalışanın, çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal tepkidir (Clifford, 1989: 144). Bu bağlılık türünde, çalışanın amaçları ile organizasyonun amaçları uyumlu olmak zorundadır başka bir deyişle, kişinin bağlı olduğu örgütle uyum göstermesi veya bireysel amaçlarla örgüt amaçlarının aynı doğrultuda olması sonucu oluşur (Meyer ve Allen, 1991: 62). Tutumsal bağlılık, düşük devamsızlık ve iş gücü devir hızının azalması, yüksek verimlilik gibi olumlu örgütsel davranışlarla sonuçlanmaktadır (Clifford, 1989: 144). Bu çalışanlar genel olarak, örgütün değer ve amaçlarını kabullenen, örgütsel çıkarlarla ilgili çaba harcayan ve örgütte kalma isteğinde olan çalışan olmaktadır.

Şekil 6. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşım



Kaynak: Meyer ve Allen, (1991: 63).

Şekil 6’da görüldüğü gibi düz çizgiler, örgütsel bağlılığın neden sonuç ilişkisini göstermektedir. Bunlar bağlılığın gerçekleşmesi için doğrudan etkilerdir. Kesik çizgiler ise dolaylı etkileri göstermektedir ve değişkenler, örgütsel bağlılığın sürekliliğini sağlayan tamamlayıcı nitelikteki değişkenlerdir. Çalışanların örgütlerinde karşılaştıkları koşullar, psikolojik durumlarına etki ederek davranışlarının sürekliliğini sağlamaktadır. Bu sayede ise çalışanların örgütsel bağlılıkları meydana gelmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 40-41).

Tutumsal bağlılık kapsamında ele alınan yaklaşımlar;

1. Etzioni Yaklaşımı
2. Kanter Yaklaşımı

3. Katz ve Kahn Yaklaşımı
4. Mowday Yaklaşımı
5. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı
6. Penley ve Gould Yaklaşımı
7. Wiener Yaklaşımı
8. Argyris Yaklaşımı
9. Meyer ve Allen Yaklaşımı

4.4.1.1. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni (1961) literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili çalışan ilk kişilerdendir. Etzioni, örgütsel bağlılığı; ahlaki, hesapçı ve yabancılaşılmaya dayalı bağlılık olmak üzere üçe ayırmıştır. Ahlaki bağlılık, yüksek yoğunluklu bir pozitif yönelim olarak tanımlanır. Bu, bir çalışanın kurum içi hedeflere göre tanımlanmasını ve kimliğini temel alır. Düşük yoğunluğun negatif veya pozitif yönelimi olarak tanımlanan hesapçı bağlılık, örgütün teşviklerini alan bir çalışana temel alan bir örgütsel bağlılıktır. Çalışan işini yapıp ve karşılığında maddi bir kazanç elde etmesi sonucunda ahlaki bir denge söz konusu olmaktadır. Etzioni tarafından bir hapis hanedeki mahkûmlara, toplama kampındaki ya da bir eğitime tabi tutulan insanlara benzer bir şekilde tarif edilen yabancılaşılmaya dayalı bağlılık olumsuz bir bağlılık türüdür. Bu durum çalışanların yaptıkları işle ilgili kontrol eksikliğini veya çevrelerini değiştirme yeteneklerinin eksikliğini algıladıkları durumlardır. Bu çalışanlar zorunlu olarak örgütte kalırlar çünkü başka seçenekleri yoktur (Etzioni, 1975: 202-203, Zangaro, 2001: 15).

4.4.1.2. Kanter Yaklaşımı

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır. Bunlar; devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Çalışan için örgütten ayrılmanın maliyeti, örgüte

devam etmenin maliyetinden yüksek olduğu durumlarda devam bağlılığı gelişir. Uyum bağlılığı, çalışan ile örgütün değerleri örtüştüğünde söz konusudur. Kontrol bağlılığında ise çalışan uyum bağlılığı ile örtüştüğüne inandığı değer ve normları için örgütü yol gösterici olarak görür ve bağlılığını pekiştirir (Kanter, 1968: 500-506). Kanter'in bağlılık türlerinin hiç birisi diğerinden ayrı düşünülemez hepsi birlikte örgütsel bağlılığı oluşturur.

4.4.1.3. Katz ve Kahn Yaklaşımı

Katz ve Kahn (1978) örgütsel bağlılığı anlatımsal (içsel ödüller) ve araçsal (dışsal ödüller) bağlılık olarak iki açıdan ele almıştır. Anlatımsal bağlılık çalışanları “örgütsel kimlik” oluşturmak için bağlayan değerler ya da politikalarla ilişkilidir. Araçsal bağlılık ise, çalışanın kişisel faydasını oluşturan maaş ve ücret sonucu gelişen bağlılıktır (Katz ve Kahn, 1978: 58).

Çalışanlar, örgütsel faaliyetlerinde, örgüt içindeki rollere ve roller arasındaki etkileşime odaklanır. Katz ve Kahn (1978)'a göre çalışan davranışları; rol alma, rol konsensüsü, rol uyumu ve rol çatışması ile ilgili dört temel varsayım tarafından desteklenmektedir. Bu aşamalarındaki uyum/uyumsuzluk çalışanların bağlılığını etkilemektedir. İlk varsayım, rol alma ile ilgilidir. Bu varsayım, bir kişi, “alacağı” veya işverenleri tarafından kendilerine verilen bir rolü kabul eder. Kabul ettikten sonra o role uygun davranışlar sergilemesi beklenmektedir. İkinci varsayım, işverenler ve onların arasındaki rol-konsensüsünün varlığına ilişkindir. Örgüt ve çalışanlar, organizasyonun en etkin şekilde çalışması için, yürütülen roller ve etkileşimde bulunma biçimleriyle ilgili fikir birliği sağlamalıdır. Üçüncü varsayım, rol-uyum ile ilgilidir. Bu varsayım, her rolün bir dizi çalışanlar tarafından iyi tanımlanmış ve tutarlı bir şekilde bağlı davranışlar sergilemesiyle uyum sağlanır. Bu uyumluluk, her birinin hedeflerini belirleyen iş tanımıyla desteklenmektedir. Rol uyumunda İK politikaları ve performans hedefleri belirleme önemlidir. Uyumsuzluğun olduğu yerlerde organizasyon “açık” veya “gizli” yaptırımları kullanabilmektedir. Son varsayım, rol çatışmasıyla ilgilidir. Bir rolde yer alan rol beklentileri ile ilişkili beklentiler çatıştığında ve çalışanlara birbirinden farklı beklentiler içeren birden fazla rolün aynı

anda yüklenmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Organizasyonun, rol çatışmasını ve potansiyel olarak olumsuz etkilerini en aza indirmeye yeteneği çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkilidir (Katz ve Kahn, 1978: 77-78).

4.4.1.4. Mowday Yaklaşımı

Mowday ve arkadaşları (1979) örgütsel bağlılığı, tutumdan kaynaklanan ve davranıştan kaynaklanan olarak ikiye ayırmışlardır. Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve beklentileri ile özdeşleşmesi sonucu gelişirken davranışsal bağlılık daha çok faaliyetlere bağlılıktan kaynaklanır. Bu bakış açısına göre iki tür bağlılığın döngüsel bir ilişkisi söz konusudur. Örgütsel bağlılık, bir bireyin kimliğinin örgütle bütünleşmesi için gerekli olan göreceli güç ve üç faktörle karakterize olan katılımıdır. Söz konusu üç faktör şunlardır (Mowday vd. 1979: 226).

- 1) Kuruma karşı güçlü bir inanç ve kurumun amaç ve değerlerini kabul etmesi,
- 2) Örgütte kalmak için gayret sarf etmek,
- 3) Örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek.

4.4.1.5. Wiener Yaklaşımı

Wiener (1982) genel olarak bağlılık türlerini; araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık olarak ikiye ayırmıştır. Örgütsel bağlılık, araçsal bağlılığa göre daha güçlü bir bağlılıktır. Çalışan örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşir hatta bu amaç ve değerleri içselleştirir. Çalışanın sergilediği örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne, araçsal bir değere ihtiyaç olmadan ve kişisel bir çaba ile ilişkisi olmadan tamamen örgütün iyiliği için bağlılık duymasıdır. Bu bağlılık türünü sergileyen çalışanlar, bu davranışları düşünerek yapmazlar.

Araçsal (normatif-ahlaki) bağlılık; çaba, bağlantı, katılım gibi organizasyonel etkenlerin sonucu gelişen bağlılıktır. Bununla birlikte, bu davranışların bir bütününün

ya da örüntüsünün özellikleri de farklıdır. Örgütün istek ve ilgilerini karşılamak için, içsel normatif baskıların belirleyici unsurları, bağlılıktan kaynaklanan davranışsal bir örüntünün, bağlılığın gücüne bağlı olarak değişen derecelerde olması gerektiğini ima eder. Bağlılığın gücüne göre, davranışlar şu özellikleri taşımalıdır (Wiener, 1982: 418).

- 1) Bağlılık örgüt adına yapılan kişisel fedakârlığı yansıtmalıdır;
- 2) Bağlılık, özdeğerlilik göstermelidir. Sergilenen davranışlar temel olarak, ödül veya ceza gibi çevresel kontrollere bağlı olmamalıdır,
- 3) Organizasyonla ilgili eylemlere ve düşüncelere kişisel bir uğraş sergilemelidir.

Bir davranış dizisi, yukarıdaki özelliklerin tümüne veya herhangi birine sahip olabilir veya olmayabilir. Ayrıca, belirli bir performans verimliliği seviyesinin elde edilmesi, bu niteliklere ihtiyaç duymaz ancak fedakârlık, sebat ve meşrulaştırma özellikleri, davranışsal bir sırayı karakterize ettiğinde, yani bir bağlılık oluştuğunda, yayılan davranış istikrarlı, uzun vadeli ve çevresel koşullardan tamamen bağımsız hale gelir. Wiener (1982)'in bağlılığın normatif bir süreç sonucu geliştiğini düşündüğü bu yaklaşımda bağlılık içselleştirilmiş normatif baskıların bir organizasyonel hedefleri ve ilgi alanlarını karşılayan yoludur. Davranışsal eylemler, bu içselleştirilmiş normatif baskılarla yönlendirildiğinde, artık içlerinde oldukları destekleyici ve ceza bağlantılarına artık bağımlı değildirler (Wiener, 1982:418-421).

4.4.1.6. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) çalışanın örgüte bağlılığının, uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olarak üç ayrı temele dayandığını iddia ederler. Uyum, belirli ödüller için üstlenilen araçsal bağı ifade eder; özdeşleştirme, örgütle ilişki kurma arzusuna dayalı bağlılığı ifade eder ve içselleştirme bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumu ifade eder. Ayrıca bağlılığın sonuçlarının kişinin bağlılık esasına göre değiştiğini de ortaya koymaktadırlar. Örneğin, işe alım uygulamalarının örgüt için

potansiyel çalışanlar için anlamlarını açıklığa kavuşturan organizasyonların, yeni işe alımlar arasında içselleştirilmiş bağları seçmesi ve güçlendirmesi daha olasıdır.

4.4.1.7. Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılığın araçsal ve duygusal iki baskın görüşten oluştuğunu belirtmektedirler. Araçsal görüş, bir kişinin bir organizasyon içindeki başarılarına karşılık olarak gelişen tazminat ve ödüller sistemi ile ilgilidir. Duygusal görüş, araçsal görüşün ötesindedir, bir kişinin duygusal bağlanma ve kişisel sorumluluk yükümlülüğü ile bir organizasyon içindeki görevleri yerine getirmesidir. Etzioni'nin bağlılık sınıflandırmasındaki hesapçı bağlılık, örgütsel bağlılığın araçsal biçimi ve ahlaki ve yabancılaşmış bağlılık, örgütsel bağlılığın duygusal biçimleri olarak kabul edilir (Penley ve Gould, 1988: 48-49).

4.4.1.8. Argyris Yaklaşımı

Argyris (1998)'e göre örgütsel dönüşümün neden yapılamadığını anlamak için örgütsel bağlılığa bakmalıyız. Çünkü örgütsel bağlılık, sadece insan ilişkileri ile ilgili bir yaklaşım değildir, ekonomi, strateji, finansal yönetim, bilgi ve iletişim teknolojileri gibi pek çok alan ile düşüncelerimizin temelini oluşturan bir yaklaşımdır. Bağlılık, insan enerjisini üretmek ve insan zihnini harekete geçirmekle ilgilidir. Bu olmadan, yeni bir inisiyatif ya da fikrin uygulanması ciddi bir şekilde tehlikeye girecektir. Çalışanlar için, içeriden ve dışarıdan olmak üzere temelde iki farklı yolla bağlılık gerçekleştirilebilir. Her ikisi de organizasyonlar için değerlidir. Ancak içsel bağlılık yalnızca çalışanın güçlendirilmesi suretiyle güçlenebilir (Argyris, 1998: 99).

Aşağıda yer alan tabloda Argyris'e göre içsel ve dışsal bağlılık farklarına yer verilmiştir.

Tablo 8. Argyris’e Göre İçsel ve Dışsal Bağlılık Farkları

Dışsal Bağlılık	İçsel Bağlılık
Görevler yönetim tarafından tamamlanmıştır.	Çalışanlar görevlerini kendileri tanımlar.
Görevleri gerçekleştirmek için gereken davranış yönetim tarafından tanımlanır.	Çalışanlar gereken davranışları kendileri tanımlar.
Performans hedefleri yönetim tarafından belirlenir.	Yönetim ve çalışanlar, çalışan için performans hedeflerini ortak olarak tanımlar.
Performans yönetiminin önemi yönetim tarafından tanımlanır.	Çalışanlar performans hedefinin önemini kendileri tanımlar.

Kaynak: Argyris, (1998): 100

Dışsal bağlılık sözleşmeye uygunluk olarak düşünülebilir ve çalışanların kendi kaderleri üzerinde çok az kontrol sahibi olduğu alanlarda hayatı şekillendirme sürecinde elde ettikleridir. Örneğin, yönetim çalışanlar için çalışma koşullarını tek başına tanımladığında, çalışanlarda dışsal bağlılık gerçekleşir. Çünkü çalışanlara bırakılan sadece onlardan beklenenleri yapmaktır. Çalışanlar, görev ile ilgili tanımlamayı kendileri yapmadığı için söz konusu görevle ilgili tanımlandığı şekilde sorumlu olmayacaktır. Eğer yönetim çalışanların görevleri ile ilgili daha fazla sorumluluk almasını istiyorsa, içsel bağlılığı geliştirmeye teşvik etmelidir. Adından da anlaşılacağı gibi, içsel bağlılık büyük ölçüde içeriden geliyor ve bu kavram katılımcıdır ayrıca personel güçlendirme ile çok yakın ilişkilidir (Argyris, 1998: 99-100).

4.4.1.9. Meyer ve Allen Yaklaşımı

Meyer ve Allen’e göre örgütsel bağlılığın devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık olmak üzere üç boyutu vardır (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Devam bağlılığı, çalışanlar için ekonomik temeller oluşturmaktadır. Çalışanlar, işletmeden ayrılmanın finansal, sosyal ve psikolojik açılardan kayıplarının fazla olacağını düşündükleri için örgüte bağlanmaya kendilerini zorunlu hissetmektedirler. Finansal kayıpların sayısı ve miktarı arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıkları da aynı yönde artmakta ve çalışanlar örgütte kalmalarını risk edecek davranışlardan

kaçınmaktadırlar (İnce ve Gül, 2005: 53). Becker'in bağlılık tanımı, devam bağlılığıdır (Powell ve Meyer, 2004: 159). Çünkü devam bağlılığında çalışan Becker'in yan fayda olarak nitelendirdiği çıkarlarından dolayı örgütte kalmaya devam etmektedir.

Normatif bağlılıkta ise örgütte kalmak çalışanlar için bir ihtiyaçtır. Örgütte kalmaları gerektiği için örgütte kalmaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991: 3; Meyer ve Allen, 1991: 67). Bu bağlılık türü ilk olarak Wiener (1982) tarafından geliştirilmiştir. Normatif (ahlaki) bağlılıkta çalışanlar yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları neticesinde örgütlerine bağlanmaktadırlar (Balay, 2000: 22).

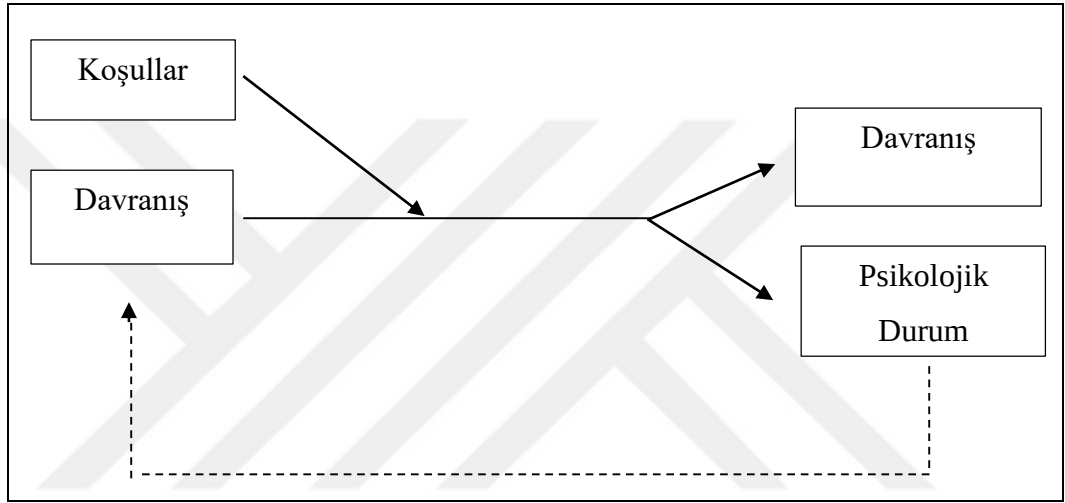
Duygusal bağlılık, örgüt çalışanlarının bağlı oldukları örgütle bütünleşmesini sağlayan bir bağlılık türüdür. Güçlü duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, örgütsel amaçlar için gerektiğinde yoğun çaba harcamak için gönüllüdürler. Bu çalışanlar örgütte kalmaya ihtiyaçları oldukları için değil, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri, örgütsel hedefleri benimsedikleri ve örgütte kalmayı istedikleri için örgütte kalırlar. Bu bağlılık türünde, çalışanların örgütsel hedefleri benimsemeleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri doğru orantılıdır (Meyer ve Allen, 1997: 11; Bayram, 2005: 132). Tüm bağlılık türleri çalışanları bir şekilde örgüte bağlamasına rağmen, çalışanları örgüte bağlamada en etkili ve en çok istenilen bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık, çalışanların olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine neden olur (Brown, 2003: 41). Duygusal bağlılığı seviyesi yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmayı istedikleri için örgütte kalmaktadır ve örgütsel hedefler için büyük çaba harcamaktadırlar. Bu çalışanlar kendilerini örgütlerine adanmış, sadakati yüksek çalışanlardır. Onlar gerektiğinde işleri haricinde olan görevleri almak için de heveslidirler. Ayrıca bu çalışanlar işlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu tutumlar sergilerler (Doğan ve Demiral, 2009: 61).

4.4.2. Davranışsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık kavramı daha çok örgütsel davranış araştırmacıları tarafından kullanılırken, davranışsal bağlılık, sosyo- psikolojik araştırma yapanlar tarafından ortaya atılmış bir bakış açısıdır. Çalışanların geçmiş tecrübeleri nedeniyle

örgüte bağlanmaları ile ilgilidir ve çalışanın davranışları neticesinde gelişmektedir. Çalışan örgütsel amaçlarla ilgili herhangi bir davranış geliştirdikten sonra bazı nedenlerle bu davranışa devam etmekte en sonunda da söz konusu davranışa bağlanarak bu davranışla ilgili tutum geliştirmektedir. Geliştirilen tutum sayesinde davranış sürekli hale gelmektedir (Bayram, 2005: 129). Örgütsel bağlılık ile ilgili davranışsal bakış açısı aşağıdaki şekilde görülmektedir.

Şekil 7. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım



Kaynak: Meyer ve Allen, (1991: 63).

Şekil 7’de görüldüğü gibi, çalışanların davranışları bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve sürekli hale gelen davranışlar çalışanı örgüte bağlamaktadır. Çalışanların psikolojik durumları geri besleme etkisi meydana getirerek çalışanın örgütsel bağlılıklarını daha da güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Bu davranış türünde çalışan, örgütün kendisine bağlanmaktan ziyade gerçekleştirdiği faaliyete ya da davranışa bağlanmaktadır. Çalışanın başlangıçta sergilediği davranışa karşı bir süre sonunda tutum geliştirmektedir. Neticede çalışan bu davranışa bağlanacak ve bu sayede örgüte bağlanacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Davranışsal bağlılık kapsamında ele alınan yaklaşımlar;

1. Becker yaklaşımı
2. Salancik yaklaşımı

4.4.2.1.Becker Yaklaşımı

Becker (1960)'a göre bağlılık, tutarlı insan davranışları üreten bir mekanizmanın örtülü bir açıklamasını içerir. Bağlılık çalışanların yan bahis yaparak, yabancı çıkarları tutarlı bir faaliyet çizgisi ile birleştirdiğinde meydana gelir. Yan bahisler genel olarak çalışanların sosyal örgütlere katılımlarının bir sonucudur. Örgütsel bağlılığı, tam olarak anlamak için, yan bahislerin yapıldığı değer sisteminin bir analizi gereklidir.

Becker (1960)'a göre, çalışanların sergilediği “tutarlı davranış”ları açıklamak için bağlılık kavramı kullanılmaktadır. Kariyeri boyunca aynı meslekte kalan bir kişi, bu süreçte pek çok faaliyette bulunur ve dışsal çeşitliliği ne olursa olsun, aynı hedefler doğrultusunda hizmet eden bir aktördür. Çalışan amacına en uygun olanı söz konusu seçenekler arasından seçer ve çalışan bu seçimlerinde tutarlı davranışlar sergilemediğinde, olumsuz sonuçlarla karşılaşacağını farkındadır. Organizasyon için yapmış olduğu maddi/manevi fedakârlıklar (zaman, para, emek gibi) bir yatırım olarak düşünülürse, çalışan işten ayrılmayı düşündüğünde yatırımlarını kaybetmekten korkacaktır. Söz konusu kaybetme korkusu kişide tutarlı davranışlar sergilemesine neden olacak ve böylece -yan bahisler yoluyla- bağlılık davranışının gelişmesi sağlanacaktır (Becker, 1960: 32-35).

4.4.2.2.Salancik Yaklaşımı

Salancik (1977), “bireyin kendi faaliyetlerini ve onun katılımını sürdüren inançlara karşı eylemleriyle bağlandığı bir varlık hali” olarak tanımlamaktadır. Çalışan, bireysel olarak, arzu edilen davranışı, sürdüren bir dizi inanç ve varsayımlara bağlı kalarak, kendini örgütsel kültüre bağlar. Örgütsel bağlılığın, insan kaynakları yönetimi katılım politikaları, takım çalışması vb. ile ilişkili olduğu bilinmektedir. Bağlılığın kökenleri, memnun bir çalışanın daha üretken olduğuna inandığı, motivasyon kuramları ile de ilişkilendirilebilir (Salancik, 1977: 63-65).

Salancik'in modelini örgütsel bağlılığa entegre eden Argyris (1998), işlerin seçilmesi için bağlılık ile iç ve dış güdüler arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. İçsel güdüler; işe duyulan içsel ilgiyi, işe ilişkin kendi hislerini, işin sağladığı sorumluluğu ve ilerleme fırsatını içerirken, dışsal nedenler ise aile kaygıları, maaş, başkalarının tavsiyeleri ve coğrafi konumdur.

Çalışanları örgüte bağlayıcı kılan, davranışların özellikleri dörde ayrılır. Bu özellikler aynı zamanda, bağlayıcılığın derecelerini de belirlerler. Bunlar; açıklık, geri alınabilirlik, irade ve tanıtımdır. İlk faktör olan açıklık, eylemin gözlemlenme ve eşitlenme derecesine dayanır. Eylem ne kadar gözlemlenebilir ve ne kadar az belirsiz ise, eylemin o kadar açık olacağı ve dolayısıyla daha büyük bir bağlılık seviyesi ima edilebilir. Bağlılığı etkileyen ikinci bir faktör geri alınabilirliktir. Geri alınamaz ve tersine çevrilemeyen eylemler daha fazla bağlılık sağlamaktadır. Bu şekilde karakterize edilen eylemler, seçilen yolda güçlü bir bağ olduğunu göstermektedir. Üçüncü bir faktör olan irade, kişinin özgür irade uygulamasını belirler. Bir eylemi isteyerek ve gönüllü olarak seçen bir kişi, harekete geçmek zorunda kalan kişiden daha fazla bağlılık gösterir. Salancik (1977) tarafından tanımlanan son faktör tanıtımdır. Bu faktör, eylemi sosyal bir çerçeveye oturtmakta ve kimin bağlılık hakkında bilgilendirildiğine dayanarak bir eylemin ne şekilde bağlayıcı olacağı ve sergilenmesi beklenen davranışın önemi hakkında bilgi vermektedir (Salancik, 1977: 4-7).

4.4.3. Çoklu Bağlılık (Reichers Yaklaşımı)

Çoklu bağlılık yaklaşımı, 1985 yılında Reichers tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre, organizasyonun içinde ve dışında örgütsel amaçlarla çelişen ya da örtüşen çıkar grupları vardır ve bu grupları çalışanın nasıl algıladığı çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Reichers (1985)'e göre bu yaklaşımın üstünlükleri şunlardır:

- Örgütlerin niteliğine, kurucu varlıklar olarak odaklanma, bağlılık literatüründe kavramsal bir boşluğu doldurur.

- Daha önceki ele alınan bağılılıklar ile bireyler arasındaki çatışma potansiyeli ve çatışmanın, bireyin kurumla ilişkisi üzerindeki etkisi ile ilgili sorular sorulmamıştır (Reichers, 1985: 465).

- Bu yaklaşımın göreceli karmaşıklığı, çalışan-organizasyon doğasını daha gerçekçi bir şekilde yansıtabilir.

Reichers (1985)'e göre örgütsel bağılılık, bir örgütün çoklu mali destek gruplarının hedefleriyle özdeşleşme sürecidir. Bu gruplar; üst düzey yöneticileri, müşterileri, sendikaları ve/veya müşterileri kapsayabilir. Bu yaklaşım, bağılılık yapısının, örgütsel amaçlar ve değerler ile ilgili genel bir kavramdan, hedefler ve değerlerin çoklu bağılılık için odak görevi gördüğünü belirten daha spesifik bir formülasyona sahip doğal bir evrimi temsil eder. Örgüte hissedilen bağılılığın nedenleri çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Bir çalışan için örgüte duyulan bağılılığın nedeni ürün çıktısı olabilirken, başka bir çalışan için çalışma ortamındaki sıcak ilişkiler olabilmektedir (Reichers, 1985: 465-466).

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. LİDERLİĞİN, AÇIK ETME (WHISTLEBLOWING) VE İŞGÖREN SESLİLİĞİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜNÜN ANALİZİ

*“Lider dediğin önde yürüyen değil,
yol gösteren olmalıdır”.*

(M. Kemal ATATÜRK)

Liderlik insanlık tarihi boyunca var olan bir kavramdır. Liderlik kavramının oldukça fazla çeşidi bulunmakta temelde ise olumlu ya da olumsuz tarzda olmak üzere farklılık göstermektedir. Otoriter, despot, çalışanların fikirlerini önemsemeyen ve yalnızca kendi başına karar alan tarzda olan liderlik tipleri organizasyon için olumsuz, demokratik, etkileşimde olan, çalışanların fikirlerini de dinleyen ve önemseyen, gelişime açık tarzda olan liderlik tipleri ise organizasyon için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Olumlu ve olumsuz liderlik tiplerinin yansımaları; örgüt çalışanlarının performanslarını doğrudan etkileyerek verimli ya da verimsiz olmak, etkin ya da etkin olmamak, sürdürülebilirliği sağlamak ya da sağlamamak ile ortalama üzerinde kar elde edip etmemek gibi neticeleri belirlemektedir.

Sosyal bilimlerin her alanında ortak kullanılan bir değer olmasına rağmen ortak bir ifade ile açıklanamamaktadır. Nesnelerin incelenmesinde bakış açısına göre farklı bir yanı veya özelliği görüldüğü gibi liderlik kavramına da hangi perspektiften bakarsanız o tür anlam yüklenebilmektedir. Anlaşılacağı üzere liderlik, yönetim biliminin ve işletmelerle ilgili bir olgu olduğu gibi felsefi, siyasi, askeri, tarihsel, psikolojik ve sosyolojik konularda da değerlendirilebilen kavramdır (Şişman, 2004).

Çalışmanın başlığında “Liderliğin, açık etme (whistleblowing) ve işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü” olarak belirtilen liderlik kavramı üç tür liderliği ifade etmektedir. Açık etme davranışına, çalışanın pozitif ses çıkarma eylemine ve çalışanın örgütüne olan bağlılığına etki eden liderlik kavramının “Otoriter Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik” türleri incelenmiştir. Çünkü

otoriter liderlik tarzı ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları birbirinden farklı ve zıt özelliklere sahip türlerdir. Bundan dolayı açık etme, işgören sesliliği ve örgütsel bağlılığın bu liderlik tarzlarına göre nasıl etkilendiklerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Açık etme, birçok şekilde ifade edilmiş bir kavram olmakla birlikte hem olumlu hem de olumsuz anlamlar yüklenmiş bir kavramdır. Ancak özünde ahlaklı olmayı, erdemli olmayı, etik kurallara ve yasalara bağlı olmayı ifade etmektedir. Çünkü iş ahlakına veya iş etiğine sahip olmayanların bu eylemi gerçekleştirmesi olanlara göre daha uzak ihtimal olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden örgütte meydana gelen etik/ahlak dışı ve illegal olaylara karşı örgüt içindeki veya örgüt dışındaki yetkililere bildirme eylemi olarak tanımlanmaktadır.

İşgören sesliliği en yalın haliyle yapıcı bir eleştiriyi ifade etmektedir. Çalışanın, örgüt içinde görev yaptığı birimle ilgili istekte bulunması, değişiklik istemesi veya geliştirilmesi talebini ifade etmesi olarak açıklanmaktadır.

Örgütsel bağlılık ise bir işgörenin örgütün politikalarına, hedeflerine, amaçlarına, vizyon ve misyonuna tamamen uygun hareket ederek ifade edilen etkenlere örgütün ulaşmasını tüm benliğiyle çalışmasını sağlamayı ifade etmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde önceki bölümlerde literatür değerlendirilmesi yapılan liderlik, açık etme, işgören sesliliği ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele almak, araştırmada kullanılan sorular ve kullanılan ölçekler ile yöntemlerle ilgili bilgiler vererek araştırmanın bulgularını ortaya koymak ve liderliğin açık etme (whistleblowing) ve işgören sesliliğine etkisini ve bu etkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünü ölçmek hedeflenmektedir. Bundan dolayı literatüre katkı sağlaması düşünülen bölüm burası olmakta liderliğin, açık etme ve işgören sesliliğine etkisi olup olmadığı eğer bir etki var ise etkinin yönü ve değeri ile söz konusu etkide örgütsel bağlılığın nasıl bir rolü olduğu sonuçlarına varılmak istenmektedir.

5.1. Çalışmanın Metodolojisi

Çalışmanın uygulanmasını ifade eden bu bölümde; araştırmaya ait genel bilgiler, amaç ve kapsam, model ve hipotezler, varsayımlar, sınırlılıklar ve son olarak da analiz ve bulgulara ilişkin istatistiki bilgilere yer verilmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın öncelikli amacı ülkemiz genelinin sahip olduğu hem inanç hem de kültürel değerler diyebileceğimiz ahlaki, etik ve kanun ve kurallara uygun davranmanın, iş yerini yani örgütünü kendi evi gibi görmenin ve yöneticilerin bu değerlere göre hareket etmede çalışanlara ne tür katkı sağladığının veya tersine etki yaptığının, Doğu Karadeniz Bölgesindeki; Rize, Trabzon ve Giresun illerinde faaliyet gösteren özel hastanelerde görev yapan çalışanlarla analiz edilerek yönetim ve örgütsel davranış literatürüne bir katkı sağlamaktır. Bu noktada bakıldığında bu kavramlar arasında oldukça fazla ilişki kurulabilir. Dolayısıyla bahsedilen temel amaçtan yola çıkılarak çalışmanın amacı; liderliğin, açık etme (whistleblowing) ve işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü ortaya koymaktır.

5.1.2. Araştırmanın Önemi

Yapılan literatür taramalarında başta Ülkemiz olmakla birlikte Doğu Karadeniz Bölgesi için son derece önemli olan açık etme, işgören sesliliği ve liderlik ilişkisinin yeteri kadar incelenmediği görülmektedir. Dolayısıyla hem açık etme hem de işgören sesliliği kavramlarının Ülkemizde yeteri kadar incelenmediği gibi yapılan az sayıda çalışmanın da yakın tarihli oldukları tespit edilmektedir. Ayrıca Türkiye’de liderlik, açık etme, işgören sesliliği ve örgütsel bağlılık kavramlarının ampirik olarak analiz edildiği çalışmaların sayısı çok az ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün incelendiği ampirik çalışma ise bulunmamaktadır.

Genel anlamda ulaşılmak istenen hedef; çalışmanın da temel amacı olan liderliğin, açık etme ve işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü ortaya koyarak bu kavramların ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmek ve literatüre katkı sağlamaktır.

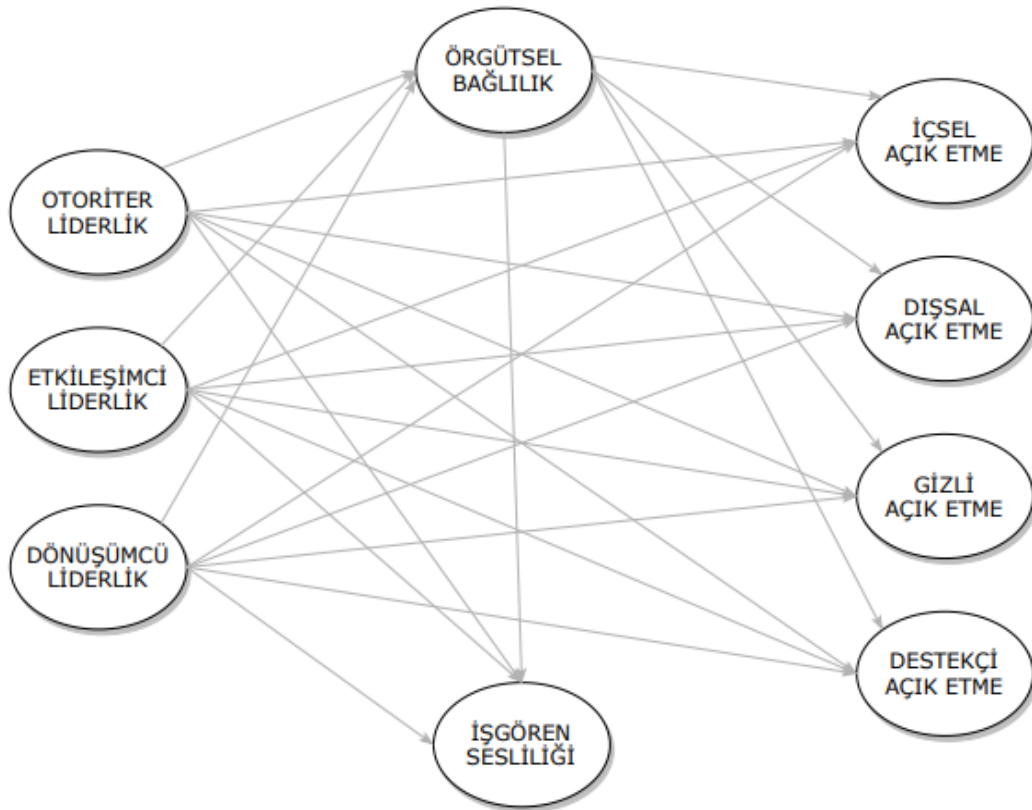
5.1.3. Araştırmanın Sorusu, Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın temel sorusu şu şekildedir:

- Liderliğin, açık etme (whistleblowing) ve işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi bulunmakta mıdır?

Yapılan çalışmaya yönelik literatür bilgileri doğrultusunda oluşturulan teorik model aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

Şekil 8. Araştırmanın Teorik Modeli



Kurulan araştırma modelinden yola çıkılarak aşağıdaki temel hipotezleri ise şu şekildedir:

- **H₀₁:** Otoriter liderliğin içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H₁₁:** Otoriter liderliğin içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H₀₂:** Otoriter liderliğin dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H₁₂:** Otoriter liderliğin dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H₀₃:** Otoriter liderliğin gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H₁₃:** Otoriter liderliğin gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H₀₄:** Otoriter liderliğin destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H₁₄:** Otoriter liderliğin destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H₀₅:** Etkileşimci liderliğin içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H₁₅:** Etkileşimci liderliğin içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H₀₆:** Etkileşimci liderliğin dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H₁₆:** Etkileşimci liderliğin dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H₀₇:** Etkileşimci liderliğin gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H₁₇:** Etkileşimci liderliğin gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H₀₈:** Etkileşimci liderliğin destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

- **H1₈:** Etkileşimci liderliğin destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H0₉:** Dönüşümcü liderliğin içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H1₉:** Dönüşümcü liderliğin içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H0₁₀:** Dönüşümcü liderliğin dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H1₁₀:** Dönüşümcü liderliğin dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H0₁₁:** Dönüşümcü liderliğin gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H1₁₁:** Dönüşümcü liderliğin gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H0₁₂:** Dönüşümcü liderliğin destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H1₁₂:** Dönüşümcü liderliğin destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H0₁₃:** Otoriter liderliğin işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H1₁₃:** Otoriter liderliğin işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H0₁₄:** Etkileşimci liderliğin işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H1₁₄:** Etkileşimci liderliğin işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H0₁₅:** Dönüşümcü liderliğin işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H1₁₅:** Dönüşümcü liderliğin işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- **H0₁₆:** Otoriter liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H1₁₆:** Otoriter liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H0₁₇:** Etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H1₁₇:** Etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H0₁₈:** Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H1₁₈:** Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H0₁₉:** Örgütsel bağlılığın içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H1₁₉:** Örgütsel bağlılığın içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H0₂₀:** Örgütsel bağlılığın dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H1₂₀:** Örgütsel bağlılığın dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H0₂₁:** Örgütsel bağlılığın gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H1₂₁:** Örgütsel bağlılığın gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H0₂₂:** Örgütsel bağlılığın destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- **H1₂₂:** Örgütsel bağlılığın destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H0₂₃:** Örgütsel bağlılığın işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

- **H123:** Örgütsel bağlılığın işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H024:** Otoriter liderliğin içsel açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.
- **H124:** Otoriter liderliğin içsel açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.
- **H025:** Etkileşimci liderliğin içsel açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.
- **H125:** Etkileşimci liderliğin içsel açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.
- **H026:** Dönüşümcü liderliğin içsel açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.
- **H126:** Dönüşümcü liderliğin içsel açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.
- **H027:** Otoriter liderliğin dışsal açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.
- **H127:** Otoriter liderliğin dışsal açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.
- **H028:** Etkileşimci liderliğin dışsal açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.
- **H128:** Etkileşimci liderliğin dışsal açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.
- **H029:** Dönüşümcü liderliğin dışsal açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.
- **H129:** Dönüşümcü liderliğin dışsal açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.
- **H030:** Otoriter liderliğin gizli açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.
- **H130:** Otoriter liderliğin gizli açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.

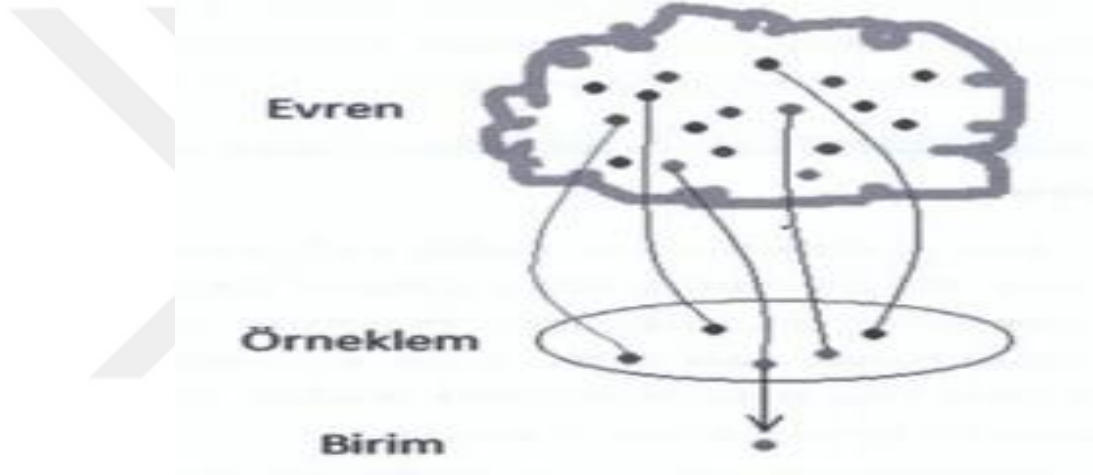
- **H0₃₁:** Etkileşimci liderliğin gizli açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.
- **H1₃₁:** Etkileşimci liderliğin gizli açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.
- **H0₃₂:** Dönüşümcü liderliğin gizli açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.
- **H1₃₂:** Dönüşümcü liderliğin gizli açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.
- **H0₃₃:** Otoriter liderliğin destekçi açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.
- **H1₃₃:** Otoriter liderliğin destekçi açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.
- **H0₃₄:** Etkileşimci liderliğin destekçi açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.
- **H1₃₄:** Etkileşimci liderliğin destekçi açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.
- **H0₃₅:** Dönüşümcü liderliğin destekçi açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.
- **H1₃₅:** Dönüşümcü liderliğin destekçi açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.
- **H0₃₆:** Otoriter liderliğin işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.
- **H1₃₆:** Otoriter liderliğin işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.
- **H0₃₇:** Etkileşimci liderliğin işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.
- **H1₃₇:** Etkileşimci liderliğin işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.
- **H0₃₈:** Dönüşümcü liderliğin işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.

- **H1₃₈:** Dönüşümcü liderliğin işgören sosliliğine etkisinde örgütsel bağılılığın aracılık etkisi vardır.

5.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Aşağıda yer alan şekilde evren ve örneklem görsel olarak verilmiş daha sonrasında ise açıklamaları yapılmıştır.

Şekil 9. Evren ve Örneklem



Kaynak: Baştürk ve Taştepe (2013: 132).

Araştırma evreni, araştırma sonuçlarının kuramsal olarak genellenebileceği evreni ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu araştırmanın evrenini, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren özel hastaneler ve bu özel hastanelere bağlı birimlerde çalışanlar oluşturmaktadır. Anket uygulamasının yönetim ve örgütsel davranış literatürü ile ilgili teorik ve pratik çalışmalara yönelik bilgiler içerdiğinden, alanı içinde barındıran bir evren olmasına, dolayısıyla da örneklem seçilmesine karar verilmiştir.

Örneklem, evrenden belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliliği olduğu kabul edilen küçük kümeleri ifade etmektedir. Araştırmanın örneklemi, evrenin alt grubunda bulunan, anket uygulaması gerçekleştirilen

çalışanlardan oluşmaktadır. Ana kütlenin tamamına ulaşmak imkânsız olduğunda araştırmanın önemli bir bölümü ana kütleden çeşitli metotlarla seçilen örneklerle ulaşma yolu ile yapılmaktadır. Böylelikle örneklem kontrol edilebilmekte, evren ile ilgili birtakım sonuçlara ulaşılabilir.

Liderliğin açık etme(whistleblowing) ve işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisini ölçmek amacıyla araştırmanın evrenini, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren sağlık sektörü içinde yer alan özel hastaneler seçilmiştir. Alan araştırması Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren; Rize ilinde bulunan, 245 toplam çalışan sayısı olan 2 (iki) özel hastanede, Trabzon ilinde bulunan, 871 toplam çalışan sayısı olan 2 (iki) özel hastanede ve Giresun ilinde bulunan, 402 toplam çalışan sayısı olan 2 (iki) özel hastanede uygulanmış olup 704 çalışan dönüş yapmıştır.

Aşağıda yer alan tabloda güven aralıkları ve bu aralıklarda olması gereken en az örnek hacimleri verilmiştir.

Tablo 9. Evren Büyüklüğü

EVRENİN BÜYÜKLÜĞÜ	%5	%3	%2	%1
50	44	48	49	50
100	79	91	96	99
250	151	203	226	244
500	217	340	414	475
750	254	440	571	696
1000	278	516	706	906
2000	322	696	1091	1655
5000	357	879	1622	3288
10000	370	964	1936	4899
100000	383	1056	2345	8762
1000000	384	1066	2395	9513
10000000	384	1067	2400	9595

Kaynak: (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2009: 219).

Bundan dolayı araştırmanın evreni (245+871+402) toplam 1518 kişi olarak belirlenmiştir. 245 çalışan Rize, 871 çalışan Trabzon ve 402 çalışan Giresun illerinde bulunan özel hastanelerde görev yapmaktadır. Araştırma evreninden elde edilen örneklem büyüklüğü $n=704$ ($N=1518$) olarak belirlenmiştir. Örneklem grubunun evreni temsil gücünü (örneklem büyüklüğü) hesaplamada güven aralığı %95 ve hata

payı %5 olarak kabul edilmiştir. Tablo 9'da da görüldüğü üzere %5 güven aralığında ve hata payı dikkate alındığında bu çalışmanın evrenini temsil edecek olan minimum örneklem sayısı 322'dir. Bundan dolayı Tablo 9 ele alındığında araştırmamızda 704 örneklem kullanıldığından bilimsel olarak geçerliliğin fazlasıyla sağlanmış olduğu görülmektedir.

5.1.5. Araştırmanın Sınırları

Ülkemizde mevcut kültür yapısı gereği açık etme eylemini yerine getiren yani açık eden için birtakım yakıştırmalar veya olumsuz sıfatlar yüklendiğinden açık etme davranışının henüz istenilen seviyede uygulanmamasıyla birlikte tezin uygulama kısmı Doğu Karadeniz Bölgesindeki yer alan Artvin, Rize, Trabzon, Bayburt, Gümüşhane ve Giresun illerine rağmen Artvin, Bayburt ve Gümüşhane'de özel hastane bulunmadığından Rize, Trabzon ve Giresun illerindeki özel hastane çalışanları ile sınırlandırılmıştır.

Çalışmaya bu sınırlandırmanın getirilmesinin sebebi çalışma daha geniş bölgelere yayıldığında çok doğru ve net sonuçlara ulaşmama düşüncesiyle daha sınırlı bir bölgede daha net ve doğru sonuçlar elde etme düşüncesinin bulunmasıdır. Bunun yanı sıra sağlık sektörü düşünüldüğünde yüzbinlerce insanın çalıştığı gerçeği, zaman sorunu, ulaşım zorluğu, ekonomik etkenler, imkânların elverişsizliği gibi nedenler de tezin uygulama alanına zorunlu bir sınır koymaya sebep olmaktadır.

Ayrıca araştırma konusunda birden fazla konu yer almasında dolayı anket soru sayıları artmasına ve bu durum da ankete katılma sayısının düşmesine neden olmuştur. Son olarak ise anket uygulaması yapılan özel hastaneler firma bilgilerinin gizli kalması doğrultusunda uygulamaya müsaade etmiş bu nedenle özel hastane isimlerine yer verilmemiştir.

5.1.6. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırma, bire bir olarak çalıştıkları özel hastanelerde gerçekleştirilmiş, anket tekniği ile uygulanmıştır. Anket; araştırmayı, araştırmanın amacını, önemini, kim tarafından uygulandığı gibi kısaca açıklanarak toplam 3 sayfa ve sosyo-demografik değişkenler, açık etme, işgören selsiliği, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık başlıklarını içeren 5 bölümden oluşmaktadır. Sosyo-demografik özelliklerini belirlemek için 7 soru sorulmuştur. Bunlar; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştığı konum, işyerinde çalışma süresi ve aylık gelir olarak belirlenmiştir.

5.1.6.1. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği

Araştırmada liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik olarak, Otoriter Liderlik (10 soru), Etkileşimci Liderlik (10 soru) ve Dönüşümcü Liderlik (15 soru) tarzları baz alınarak toplam 35 sorudan oluşan, Taş, Çelik ve Tomul (2007)'un “Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları” isimli makale çalışmasından alınmıştır (Taş, Çelik ve Tomul, 2007). Ölçekte 5’li Likert yöntemi kullanılmış olup cevap puanlaması “Kesinlikle Katılmıyorum=1”, “Katılmıyorum=2”, “Kararsızım=3”, “Katılıyorum=4” ve “Kesinlikle Katılıyorum=5” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmacıların makalesinde ölçeğin güvenirliği için iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve güvenirlik katsayısı $\alpha=0,87$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin orijinalinde 5 liderlik tarzı bulunmakta bunlar; demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, otoriter (otokratik) liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliktir. Çalışmamızda ise bahsi geçen liderlik tarzları otoriter, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olduğundan ölçek revize edilerek üç liderlik tarzının soruları uygulama alanımıza göre düzenlenerek katılımcılara sunulmuştur. Ölçeğin orijinalinde 5 liderlik tarzı bulunmakta bunlar; demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, otoriter (otokratik) liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliktir. Çalışmamızda ise bahsi geçen liderlik tarzları otoriter, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olduğundan

ölçek revize edilerek üç tanesinin soruları uygulama alanımıza göre düzenlenerek katılımcılara sunulmuştur.

Aşağıda yer alan tabloda liderlik düzeyini ölçmeye yönelik sorular verilmiştir.

Tablo 10. Liderlik Tarzları Ölçeği

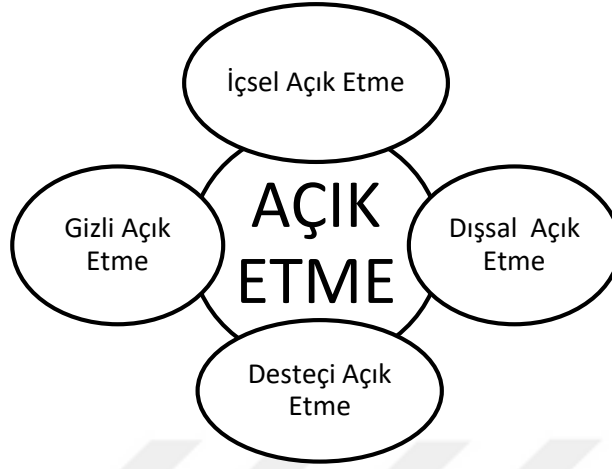
	LİDERLİK DÜZEYİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Otoriter Liderlik	Yöneticimiz emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz karar alma yetkisine sahip tek kişidir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz güç kaynağı olarak cezayı kullanır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz için önemli olan verimliliklerdir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz yetki devrine karşıdır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz çalışanları yakından takip eder.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz eleştirilmeyi sevmez.	1	2	3	4	5
Etkileşimci Liderlik	Yöneticimiz yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz uzun dönemli görüş açısı yoktur.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz okul etkililiği ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz sorumlulukları dağıtır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz karar almaktan kaçınır.	1	2	3	4	5

Dönüşümcü Liderlik	Yöneticimiz çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz izleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz büyük beklentiye sahiptir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.	1	2	3	4	5

5.1.6.2. Açık Etme (Whistleblowing) Ölçeği

Araştırmada Açık Etme, konusunu ölçmek için 16 sorudan oluşan, Celep ve Konaklı (2012)'nin "Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki" isimli makale çalışmasından alınmıştır (Celep ve Konaklı, 2012). Ölçek içsel, dışsal, gizli ve destekçi açık etme olarak dört boyutta ele alınmıştır. Literatürde genellikle iki boyutta ele alınması ve daha geniş ele almak ve katkısının daha fazla olması düşünüldüğünden çalışmada bu ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmacıların makalesinde ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısına bakılmış ve güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,76$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin soruları çalışma alanımıza göre uyarlanarak katılımcılara sunulmuştur.

Şekil 10. Açık Etme Ölçeğinin Alt Boyutları



Kaynak: Celep ve Konaklı, 2012'den alınan bilgilerle tarafımızdan oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Şekil 10'da Celep ve Konaklı tarafından geliştirilen Bilgi Uçurmanın dört alt boyutu görülmektedir. Buna göre (Celep ve Konaklı, 2012: 72-73):

- **İçsel Açık Etme:** Etik/ahlak dışı ya da yasa dışı durumları, kurum içi prosedürler uygulanarak kurum içi yetkililere bildirilmesinden dolayı içsel olarak adlandırılmaktadır. Bu faktör beş maddeden (4. 6. 7. 15. 16 maddeler) oluşmaktadır.
- **Dışsal Açık Etme:** Etik/ahlak dışı ya da yasa dışı durumları, kurum dışındaki diğer özel hastanelere ve resmi kuruluşlara bildirilmesini ifade etmesinden dolayı dışsal olarak adlandırılmaktadır. Bu faktör dört maddeden (8. 9. 11. 13. maddeler) oluşmaktadır.
- **Gizli Açık Etme:** Bu tür durumlarda kimliğini gizleyerek açık edildiğini ifade ettiğinden gizli olarak adlandırılmaktadır. Bu faktör üç maddeden (1. 5. 12. maddeler) oluşmaktadır.
- **Destekçi Açık Etme:** Kurumda gerçekleşen bu tür olumsuz durumları, iş arkadaşları ile paylaşıp onlardan destek alarak açık edilmesini ifade etmesinden dolayı destekçi olarak adlandırılmaktadır. Bu faktör de dört maddeden (2. 3. 10. 14. maddeler) oluşmaktadır.

Araştırmada uygulanan anket formunda 5’li likert yöntemi kullanılmış ve soruların puanlaması “Kesinlikle Katılmıyorum=1”, “Katılmıyorum=2”, “Kararsızım=3”, “Katılıyorum=4” ve “Kesinlikle Katılıyorum=5” şeklinde belirlenmiştir.

Aşağıda yer alan tabloda, açık etme düzeyini ölçmeye yönelik sorular alt boyutları ile birlikte verilmiştir.

Tablo 11. Açık Etme (Whistleblowing) Ölçeği

	AÇIK ETME DÜZEYİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İçsel Açık Etme	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı, bağlı olarak çalıştığım yöneticime bildiririm.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı, doğrudan üst kademe yönetime bildiririm.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı, çalıştığım kurumdaki diğer üst düzey yöneticilere bildiririm.	1	2	3	4	5
	Bu tür durumları kurum içinde kime iletmemiz isteniyorsa sözel olarak doğrudan ilettirdim.	1	2	3	4	5
	Kurum içinde kullandığımız prosedürlere (tutanak tutma, dilekçe verme vb.) göre hareket ederek bildirirdim.	1	2	3	4	5
Dışsal Açık Etme	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı, çalıştığım kurumla aynı amacı taşıyan diğer kurumlara bildiririm.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı, kurumumla ilgili yasal mercilere bildiririm.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı olay hakkında diğer toplumsal kurumların bilgi edinmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı basın aracılığıyla kamuoyuna duyururum.	1	2	3	4	5
Gizli Açık Etme	Kimliğimin gizli tutulması koşuluyla gerçek ismimi vererek yaşanan etik olmayan ya da kanun dışı olayı bildiririm.	1	2	3	4	5
	İsmimi vermeden ancak mensubu olduğum grubu/kurumu/birimi belirterek ahlak dışı ya da kanun dışı olayı bildiririm.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı kimliğimle ilgili hiçbir bilgi vermeden bildiririm.	1	2	3	4	5
Destekçi Açık Etme	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı, (resmi bir işlem yapmadan) sorunun çözümünde doğrudan etkili olabilecek bir meslektaşına bildiririm.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı, (resmi bir işlem yapmadan) yapılanların düzeltilmesinde sorumluluk hissedeceğini düşündüğüm herhangi bir meslektaşına bildiririm.	1	2	3	4	5

Ahlak dışı ya da kanun dışı bir olayı, (resmi bir işlem yapmadan), sorunun çözümünde doğrudan etkili olabilecek meslektaşına bildiririm.	1	2	3	4	5
Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı kendimi yakın hissettiğim herhangi bir meslektaşına bildiririm.	1	2	3	4	5

5.1.6.3. İşgören Sessliliği Ölçeği

Araştırmada İşgören Sessliliği konusunu ölçmek için 6 sorudan oluşan, orijinalinin Van Dyne ve Lapine (1998) tarafından geliştirilen Türkçe uyarlaması ise Arslan ve Yener (2016) tarafından geliştirilen ve “İşgören Sessliliği Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması Çalışması” isimli makalesinde ölçeğin güvenirliği için Cronbach Alfa katsayısına bakılmış ve güvenirlik katsayısı $\alpha=0,76$ olarak bulunmuştur.

Araştırmada uygulanan anket formunda 5’li likert yöntemi kullanılmış ve soruların puanlaması “Kesinlikle Katılmıyorum=1”, “Katılmıyorum=2”, “Kararsızım=3”, “Katılıyorum=4” ve “Kesinlikle Katılıyorum=5” şeklinde belirlenmiştir.

Aşağıda yer alan tabloda işgören sessliliği düzeyini ölçmeye yönelik sorular verilmiştir.

Tablo 12. İşgören Sessliliği Ölçeği

	İŞGÖREN SESSLİLİĞİ DÜZEYİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Bu işyerinde <i>işlerin daha iyi yapılabilmesi için</i> amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum.	1	2	3	4	5
2.	Bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.	1	2	3	4	5
3.	Bu işyerinde işle ilgili konularda amirlerimle <i>düşüncelerim farklı olsa dahi</i> düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim.	1	2	3	4	5
4.	Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında amirlerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum.	1	2	3	4	5

5.	Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşırım.	1	2	3	4	5
6.	Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim.	1	2	3	4	5

5.1.6.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada Örgütsel Bağlılık konusunu ölçmek için 15 sorudan oluşan Nusret Erceylan (2010) tarafından “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasında ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısına bakılmış ve güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,885$ olarak bulunmuştur.

Araştırmada uygulanan anket formunda 5’li likert yöntemi kullanılmış ve soruların puanlaması “Kesinlikle Katılmıyorum=1”, “Katılmıyorum=2”, “Kararsızım=3”, “Katılıyorum=4” ve “Kesinlikle Katılıyorum=5” şeklinde belirlenmiştir.

Aşağıda yer alan tabloda örgütsel bağlılık düzeyini ölçmeye yönelik sorular verilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım birimin başarısını artırmak için normal çalışmamın ötesinde gayret göstererek çalışmaya hazırım.	1	2	3	4	5
2.	Çevremdeki insanlara çalıştığım kurumun her açıdan çok iyi olduğunu anlatırım.	1	2	3	4	5
3.	Çalıştığım kuruma olan aidiyet duygumun düşük olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4.	Bu kurum içerisinde bana verilecek her görevi seyerek yapmaya hazırım.	1	2	3	4	5
5.	Bulduğum kurumun değerleriyle kendi değerlerimin çok benzer olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

6.	Bu kurum bünyesinde çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
7.	Yaptığım iş benzer olduğu sürece farklı firmalarda da çalışabilirim.	1	2	3	4	5
8.	Bu kurum bünyesinde çalışmak iş performansımı artırıyor.	1	2	3	4	5
9.	Bu kurumdan ayrılmak beni mutsuz etmez.	1	2	3	4	5
10.	Bu kurumda çalışıyor olmaktan şu an fazlasıyla memnunum	1	2	3	4	5
11.	Bu kurum bünyesinde uzun süre kalmamın bana fazla bir şey kazandıracağını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
12.	Çalıştığım birimin, personeli ile ilgili uygulamalarını çoğunlukla yanlış buluyorum.	1	2	3	4	5
13.	Çalıştığım birimin başarısını gerçekten önemsiyorum.	1	2	3	4	5
14.	Buranın yaptığım iş ile ilgili çalışabileceğim en iyi kurum olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15.	Bu kurum bünyesinde çalışmak benim açımdan kötü bir tecrübe oldu.	1	2	3	4	5

5.1.7. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi ve Teknikleri

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın veri analizlerinin yöntem ve teknikleri ele alınmıştır.

5.1.7.1. Anket Yöntemi

Araştırmada saha çalışması uygulandığı için veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama süreci Haziran – Aralık 2018 tarihleri arasında toplam 6 ay sürmüştür. Analiz edilmeye uygun olmayan, boş bırakılan, eksik ya da hatalı doldurulan ve soruların okunmadan cevaplandığı tespit edilen 96 adet anket formu değerlendirilmeye alınmamıştır. Anketler katılımcılar ile yüz yüze görüşme tekniği ve mail yoluyla iletilmiştir. Mail yoluyla giden formların geri dönüşü oldukça az olmuş 704 tamamlanmış anketin büyük bir kısmı yüz yüze görüşme ile yapılan anketlerden oluşmaktadır.

Anket, sözlü ve yazılı olarak daha önceden belirlenmiş bir konuda bilgi elde etmek amacıyla yapılmaktadır. İstenilen bilgiler, kişisel, örgütsel veya toplumsal konularla ilgili nicel ve nitel veriler olabilmektedir. Anket yöntemi kullanılırken

önemli olan hususlara dikkat edilmelidir. Araştırma konusu ile anket yöntemi, konunun anketle cevap verilebilir olması, soruların konuyla ilgili olması, kişisel verilere yer verilmemesi, yönlendirme yapılmaması, yeterli bilgiler edinilmesi gibi hususlara göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Arıkan, 2018: 99).

Anket yöntemi en yaygın olan araştırma yöntemlerinden biridir. Anket yöntemi her alanda kullanılmakta ancak en çok Sosyal Bilimler alanında kullanılmaktadır. Yapılan anket yöntemi ile sonuçların geçerli ve güvenilir olması beklenmektedir. Araştırmanın konusuna uygun soruların kullanılması ve yanıt alma değerinin yüksek olması geçerliliği, anketin tekrar edilmesinde aynı veya yakın sonuçlar elde edilmesi ise güvenilirliği ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2005: 134).

Anketin geçerliliği ve güvenilirliğinin ölçülmesi *güvenilirlik analizi* yapılarak bulunmaktadır. Güvenilirlik analizi, aha önce bilimsel yöntemlerle geliştirilmiş ve kullanılmış olan ölçeklere göre hazırlanmakta ve anket sorularının tutarlı olup olmadığı sonucuna ulaşmayı sağlamaktadır. Bu analiz yolu ile araştırmanın iç tutarlılığı ile anket sorularının birbirleri ile olan tutarlılığı ölçülmektedir (Yay, 2018: 49).

Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte bulunan "k" sorusunun homojen bir yapıyı ifade etmek üzere bir bütünlüğü araştırmaktadır. Alfa Katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte cevapların toplanması ile elde edildiği durumlarda soruların benzerlik düzeyini ve yakınlığını test eden bir katsayıdır. Alfa ne kadar yüksek olursa ölçekteki maddelerin birbiriyle tutarlı ve aynı özelliği yoklayan maddeler olduğu anlaşılır. Cronbach Alfa katsayısı istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesaplandığından, genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılarla göre en iyi yansıtan katsayıdır. Cronbach Alfa değeri 0 ile 1 arasında değişen değerlerle güvenilir ya da güvenilir olmayan sonucu veren korelasyon katsayısıdır. Bu değer aralıklarına göre sonuçları şu şekildedir;

- $0 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte,
- $0.60 < \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19).

Anket uygulamasında her özel hastane ayrı ayrı tarafımızca ziyaret edilmiş ve yüz yüze anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Böylelikle anketin cevaplanmama, yanlış cevaplanma ve geliş güzel şekilde doğru olmayan sorular okunmadan cevap verme oranı azaltılmıştır. Araştırma anketine katılan kişilerin bilerek ya da bilmeden bazı soruları yanıtsız bırakması kayıp verilerin oluşmasını sağlamaktadır. Araştırmacılar tarafından her ne kadar tam veri toplanmak istense de özellikle büyük gruplarda bunu sağlamak çok zor bir durumdur. Kayıp veriler göz önünde bulundurulmadan yapılan analizler de yanıltıcı sonuçlar doğurabilmektedir (Çüm, Demir, Gelbal ve Kışla, 2018: 231). Bu nedenle sayıca az olsa da bilerek ya da bilmeyerek boş bırakılan sorular SPSS 21 programındaki kayıp veri atama yöntemi ile ortalama puanlar ataması yapılarak veri analizi gerçekleştirilmiştir. Kayıp veri atama yönteminde, tüm gözlemlerin belirli bir değişkene ait ortalaması alınmakta ve bulunan değer kayıp değerlerin yerine atanmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Bu kayıp veri atama yönteminin kullanılma sebebi; uygulanmadığında eksik tek bir veri dahi olduğunda YEM'in uygulanacağı AMOS 22 programının çalışmamasından kaynaklanmaktadır.

Verilerin analizi için SPSS 21 ve IBM SPSS AMOS 22 paket programları kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik analizleri ve değişkenlerin betimleyici istatistiklerine ulaşmak için SPSS 21 programı, araştırma modelinin denenmesi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesinde kullanılan YEM için IBM SPSS AMOS 22 programı kullanılmıştır.

5.1.7.2. Yapısal Eşitlik Modeli

YEM, ölçülebilen ve ölçülemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel (korelasyon) olmasına dayalı bir analiz yöntemidir. YEM'in temelini kurama dayalı olarak oluşturulmuş yapısal modellerin hipotez testleriyle analiz edilmesi oluşturmaktadır. Yapısal modeller değişkenlerin nedensellik bağlarına dayanmakta, nedensellik ise regresyonların eşitlikleri ile tanımlanmaktadır. Bu denklemler şema görselleri ile daha iyi anlaşılmakta ve kavramsal hale gelmektedir (Çınar, 2019: 175).

YEM değişkenlerin birbiri ile görülebilmesi güç olan ilişkileri ortaya çıkaran ve çözümlenmesi zor modelleri rahatlıkla test edilmesini sağlayan bir modeldir (Yay, 2018). Bundan dolayı YEM, günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır. YEM, sosyal bilimlerde artık sıklıkla kullanılmakta ve çok değişkenli analiz yöntemlerinin birleşmesiyle ortaya çıkan oldukça kuvvetli bir analiz tekniği olarak tanımlanmaktadır. Birçok analiz yönteminde yalnızca iki değişken arasındaki ilişki inceleyebilirken, YEM iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri eş zamanlı inceleyebilmektedir. YEM, bağımlı ve bağımsız tüm değişkenleri birlikte bütün olarak ele almakta ve oluşturulan model ile toplanılan veriler arasındaki uyumu da analiz edebilmektedir (Kandemir, 2015: 153; Höl, Tutar ve Kandemir, 2017: 540). Bu sebeplerden dolayı da YEM günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır. Çalışmamızda da bu modelin kullanılmasının en önemli sebebi ise konularımızla ilgili YEM tekniği kullanılarak yapılmış çalışmaların sayısının az olmasından kaynaklanmaktadır.

Temel olarak yapısal eşitlik analizlerinin amacı, önceden belirlenen ilişki örüntülerinin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, Byrne'nin (1998) da ifade ettiği gibi, YEM çalışmaları genel olarak oldukça spesifik hipotezlerin test edilmesinde kullanılmaktadır (Ö. Şimşek, 2007: 1).

YEM, gözlemlenen ve gözlemlenemeyen değişkenleri ve bu değişkenlerin arasındaki neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan oklardan oluşmaktadır. Klasik modellerde bağımlı ve bağımsız değişken diye adlandırılan tanımlamalar yerine YEM'de gözlemlenen (gözlenen) veya gözlemlenemeyen (gizil) değişkenler olarak tanımlanmaktadır.

- **Gözlemlenen (gözlenen) değişken:** Ölçülebilen değişken anlamına gelmektedir.
- **Gözlemlenemeyen (gizil) değişken:** Direkt olarak ölçülemeyen ancak gözlemlenen değişkenler üzerinden ölçülebilen kurumsal yapılar anlamına gelmektedir.

YEM; regresyon, faktör analizi ve varyans (kovaryans) gibi birçok çok değişkenli analiz yöntemlerini bünyesinde tutan modelleme zincirini ifade etmektedir.

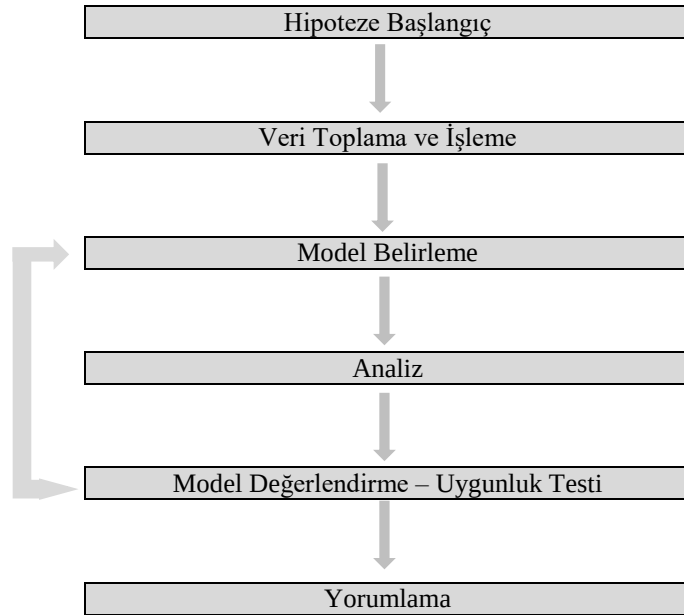
Kamcı (2017)'ya göre YEM'in aşama aşama uygulanaşı aşağıda maddeler halinde ve tablo şeklinde verilmiştir.

YEM'in Aşamaları;

- Teorik modeli oluşturmak (Ana hipotezin belirlenmesi),
- Oluşturulan model için nedensellik içeren yol diyagramı çizmek,
- Yol diyagramına dair yapısal ve ölçüm modellerine çevirmek,
- Önerilen modeli tahmin etmek,
- Yapısal modelin ne olduğunu değerlendirmek,
- Modeli değerlendirmek,
- Yeni modeli tahmin etmek,
- Yapısal modelin uygunluk ölçülerini hesaplamak,
- Sonuçları yorumlamak.

Şeklinde sıralanabilir. Bu aşamaları kısaca tablo olarak aşağıda verilmiştir;

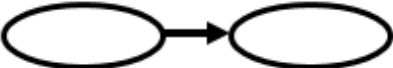
Tablo 14. Yapısal Eşitlik Aşamaları



Kaynak: Kamcı (2017).

YEM genel olarak ölçüm modeli ve yapısal model şeklinde iki kısımdan oluşmaktadır. Model çizilirken dört ana şekil kullanılmaktadır. Bu şekiller ve anlamları aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

Şekil 11. Yapısal Eşitlik Modeli'nde Kullanılan Şekiller ve Anlamları

ŞEKİL	ANLAMI
	Daire ya da elips: Gizli değişkenleri simgeler.
	Kare ya da dikdörtgen: Gözlemlenen değişken
	Tek yönlü ok: Bir değişkenin diğer bir değişken üzerindeki etkisini gösterir.
	Çift yönlü ok: İki değişken arasındaki kovaryansı ya da varyansı gösterir.
	Gözlemlenen bir değişkenin gizli bir değişken üzerindeki yol katsayısını gösterir.
	Gizli bir değişkenin bir başka gizli değişken üzerindeki yol katsayısını gösterir.
	Gözlemlenen bir değişkenle ilgili ölçüm hatasını gösterir.
	Gizli bir faktörün tahminindeki artık hatasını gösterir.

Kaynak: (Meydan ve Şeşen, 2015).

Çalışmada ölçmeyi hedeflediğimiz liderlik, açık etme, işgören sesliliği ve örgütsel bağlılık birer gizil değişken olarak görülmektedir. Bundan dolayı Şekil.9, Şekil.10 ve Şekil.11 incelendiğinde gizil değişkenlerin daire ya da elips şeklinde gösterildiği anlaşılmaktadır.

YEM, keşfedici bir yaklaşım olmaktan ziyade doğrulayıcı bir yaklaşım göstermektedir. YEM çalışmalarının özünü doğrulayıcı bir karakter oluşturmakta ve her çalışmada teorelinin sınanması amaçlanmaktadır. Hem DFA'da hem de Yol Analizi'nde her zaman en az bir model test edilmektedir. Bu analizlerde, modelin veri tarafından doğrulanması, teorik olarak varsayılan etkilerin ampirik gözlemlenmesiyle

elde edilen veri setinde var olup olmaması bulunmaya çalışılmaktadır (Ö. Şimşek, 2007: 3).

YEM’de modeller üç temel stratejiye göre oluşturulmaktadır. Buna göre (Ö. Şimşek, 2007: 3-4):

- **"Doğrulayıcı Modelleme Stratejisi:** *Bu tür modelleme çalışmalarında araştırmacının temel hedefi, çok net olarak belirlenmiş bir modelin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını test etmektir. Buradaki temel maksat kurulan modelin doğrulanabilirliğini ispat edebilmektir.*
- **Alternatif Modeller Stratejisi:** *Bu tür çalışmalarda temel amaç, değişkenler incelendiğinde, aralarındaki ilişkileri açıklamada alternatif modeller arasından en fazla hangisinin veri tarafından desteklendiğini belirlemektir.*
- **Model Geliştirme Stratejisi:** *Değişkenler arasındaki ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan bir modelin test edilmesi ve analiz sonuçlarına dayanarak, modelin geliştirilmesi yönünde iyileştirmeler yapılmasıdır. Bu tür çalışmalar açıklayıcı bir modelin geliştirilmesi aşamasında öngörü kazandırma katkı sağlayabilmektedir."*

Çalışmamızda da bahsi geçen nedenlerden dolayı model geliştirme stratejisi izlenmiştir.

YEM ile yapılan çalışmaların temelinde, toplanılan veriler ile araştırmacının kendi kafasında oluşturduğu teorik temel çerçevesinde bu verilerle önermelerin kendi aralarında ne denli uyumluluk gösterdiğini belirlemek barınmaktadır. Bütün bilimsel çalışmalarda olduğu gibi eğer ki elde veri yok ise kuram yalnızca bir hipotez olarak kalacaktır. Öte yandan güçlü bir kuramsal temel oluşmamış ise toplanılan veriler de anlam ifade etmeyecektir. Bundan dolayı YEM çalışmalarında öncelikle verilerin ne anlam ifade ettiği kuramsal temel oluşturularak ardından kafada oluşturulan yapının gerçek verilerle ne kadar desteklendiği yani doğrulandığı analiz edilebilmektedir (Kandemir, 2015: 156).

YEM, açıklayıcı olmaktan ziyade doğrulayıcı bir yöntem olduğundan çalışmada değişkenler arası nedensellik yapısal olarak test edilmesi amaçlanmaktadır. YEM hipotezlerin, araştırmaya başlamadan önce değişkenler arası ilişkilere ilişkin modelin, araştırma ile ulaşılan verilerle sınanmasına dayanmaktadır. Model, içsel yapıların dışsal yapılara ne şekilde bağlı olduğunu ve doğrusal regresyon eşitliklerini barındırmaktadır (Kandemir, 2015: 154).

YEM tahminlerinde yaygın olarak kullanılan iki metot kullanılmaktadır. En çok bilinen YEM kullanılan bilgisayar programından ötürü LISREL metodu olarak da adlandırılan Kovaryans Tabanlı Yapısal Eşitlik Modelidir. Diğer metot ise varyans tabanlı Kısmi En Küçük Kareler olarak da adlandırılan Komponent Tabanlı Yapısal Eşitlik Modelidir (Türkyılmaz, 2007: 24).

- **“Kovaryans Tabanlı Yapısal Eşitlik Modeli:** Bu yaklaşımda boş hipotezin anlamsız olduğunu göstermek amaçlanmaktadır. Önerilen modelin kovaryans yapı uyumu ile en iyi kovaryans yapı uyumu karşılaştırılmaktadır. LISREL, AMOS, MX, EQS, CALIS, RAMONA, SEPATH gibi programlar ile bu model gerçekleştirilmektedir. En büyük olabilirlik metodu ile analizin gerçekleşmesi için büyük örneklem boyutu, devamlı değişken ve çok değişkenli normalite gibi varsayımlar bulunmaktadır.
- **Komponent Tabanlı Yapısal Eşitlik Modeli:** Bu yaklaşım doğrusal regresyon analizin aynısıdır. Model, varyans ve anlamlı t değerleri ile açıklanabilmektedir. Bu yöntem boş hipotezi kabul etmemektedir. Bu yöntemde iki model meydana getirilmektedir. Birincisinde örtük değişkenler arasındaki ilişkiler, ikincisinde ise örtük değişkenlerle ilgili gözlenen değişkenler arasındaki ilişki belirlenmektedir. Smart PLS, PLS Graph, PLS-PC gibi programlar kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemde de verinin normal dağılımı gerekmekte ancak YEM’in bu yaklaşımında örneklem boyutu varsayımına bakıldığında Kovaryans Tabanlı modele göre daha küçük örneklem için uygun olduğu görülmektedir.” (Yay, 2018).

Çalışmada Kovaryans Tabanlı YEM kullanılmıştır. Çünkü bu yaklaşım, teorik olarak oluşturulan modelin neden-sonuç ilişkisini önceden kestirebilme özelliğindedir (Alkış, 2016).

5.1.7.2.1. Yapısal Eşitlik Modelinde Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), belirlenen faktörler arasında yeterli düzeyde ilişki olup olmadığını, değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkisinin olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadıklarını, modeli açıklarken bu faktörlerin yeterli olup olmadığını analiz edebilmek için kullanılmaktadır (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar ve Sanisoğlu, 2013: 211).

Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta olan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)'nin temel amacı; önceden tanımlanmış faktör modelinin gözlenen veri seti ile uyumunu test etmek olduğundan hareketle, test araçlarının değerlendirilmesi, ölçüm değişmezliği hesaplamaları, metot etkileri ve yapı geçerliliği olarak dört temel amaç için kullanılmaktadır (Sümbüloğlu, 2009; Batı, Tetik ve Gürpınar, 2010). Bu yöntem daha önceden oluşturulmuş modellerle gözlenen değişkenlerden hareketle gizil değişken oluşturmak için uygulanan işlemler sistemidir (Kandemir, 2015: 158).

Doğrulayıcı faktör analizinin genellikle açımlayıcı faktör analizinden sonra yapıldığı görülmektedir. YEM'e ait bir teknik olan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), gizil değişkenler ile gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren, faktör analizinden oluşturulmuş hipotezlerin test edilmesi için kullanılmaktadır. Belirlenmiş sayıdaki faktörlerin desteklediği değişkenlerin bu faktörlerle ifade edilip edilmemesini belirlemek ve değişken grupların hangi faktörlerle büyük ölçüde ilişkili olduğunu test etmek amacıyla DFA yönteminden yararlanılmaktadır. Netice itibarıyla DFA bir faktör yapısının modelini test etmeye yönelik uygulanmaktadır.

Yay (2018)'a göre YEM'de, gözlenen değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik değerlendirildiği, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin ifade edildiği ölçüm modeline ait değerlendirmeler Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ile

gerçekleştirilmektedir. Kısacası Birinci Düzey DFA ne şekilde olursa olsun ortaya konulan modelin analiz edilmesini sağlamakta olan bir analizdir.

Yapılarından dolayı kimi ölçekler birinci düzey çok faktörlü iken, kimi ölçekler de ikinci düzey çok faktörlü olabilmektedir. Bundan dolayı DFA yapıldığında, çok boyutlu ölçeklerin mutlaka ikinci düzey çok faktörlü modeller de analiz edilme zorunluluğu taşımaktadır (Yay, 2018: 60).

İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ise ikinci düzey çok faktörlü değişkenler üzerinden uygulanmaktadır. Bu modelde gözlenen değişkenler dağıldıkları birbirlerinden bağımsız birinci düzey faktörler, daha geniş bir üst faktör altında toplanmaktadır. Modelin temelinde, asıl gizil değişkenler de dâhil edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 26). Çok boyutlu ölçeklerde özellikle İkinci Düzey DFA'nın uygulanması gerekmektedir.

5.1.7.2.2. Yapısal Eşitlik Modeli'nde Yol (Path) Analizi

İlk kez Wright tarafından ortaya koyulan Yol (Path) Analizi, gözlenen değişkenler arasındaki karmaşık yapının test edilmesi için regresyon analizi ve korelasyon katsayıları ile beraber kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 7).

Yol Analizi, değişkenlerin birbirleri ile olan direkt ya da dolaylı etkileri gözlemleyebilmesi, bu etkileri kıyaslayabilmesi ve totalde ne kadar etki ettiğini ölçebilmesi neticesiyle özellikle son dönemlerde yaygın bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Bu analizle modelde direkt ve dolaylı nedensellik tahmin edilebilmesine imkân sunmasından ötürü araştırmacılara kolaylık sağlamaktadır.

Yol Analizi, iki ya da daha çok değişkenin birbirleri ile olan nedensel ilişkiyi incelemeyi sağlamakta ve birçok regresyon analizi kullanılarak yapılabilecek olan analizleri, tek bir grafik üzerinde yapmayı sağlamaktadır (SPSS istatistik uygulamaları, 2020). YEM'de, Yol Analizi'nden faydalanmak, sosyolojik çalışmalarda özellikle oldukça yararlı olmaktadır (Duncan, 1966: 1).

Yol Analizi ile ulaşılmış yol şemalarında değişkenler arasındaki ilişkiyi daha net olarak gösterdiğini araştırmacılar ifade etmektedir. Bu yüzden bu analizle ulaşılan yol şemalarıyla ifade edilmek istenen ilişkiler en sade biçimde verilmektedir. Yol analizinde içsel ve dışsal değişken olmak üzere iki çeşit değişken bulunmaktadır. Buna göre (Kandemir, 2015: 162):

“İçsel değişken; model içerisinde dışsal bir değişken ya da başka içsel bir değişkenle açıklanabilen değişkendir. Dışsal değişken ise; modelde başka bir değişken tarafından açıklanamayan değişkendir.”

Kısacası; gizil ve gözlemlenen değişkenleri eş zamanlı içerisinde bulunduran yapısıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yol Analizi’nin birleşmesiyle YEM oluşmaktadır. Model test edildikten sonra uyum iyiliği indeksleri kontrol edilerek model ve veriler arasındaki uyum test edilmekte ve bu test sonucuna göre hipotezler kabul veya ret edilmektedir (Yay, 2018: 61).

5.1.7.2.3. Yapısal Eşitlik Modeli’nde Uyum İyiliği İndeksi

Bir modelin anlamlı olup olmadığı farklı birçok yöntemle test edilmektedir. Uyum iyiliği, geliştirilen modelin örneklemden ulaşılan dataları ne derecede açıkladığını ifade etmektedir. Buradan hareketle modelin uyum iyiliği incelenerek kabul olup olmadığı belirlenmektedir (Sincer, 2017: 236).

YEM’de modelin uygunluğunun tespit edilmesini sağlayan farklı birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerin en sık kullanılanları aşağıda verilmiştir. Buna göre (Ö. Şimşek, 2007):

a- Genel Model Uyum İndeksi

- **Ki-Kare Uyum İyiliği İndeksi (Δ^2_x/sd):** Model ve toplanan datalar arasında uyum olup olmadığı test edilmektedir. Bulunan sonuç 3’ün altında bir değer ise mükemmel, 4 ve 5 arasında bir değer ise kabul edilebilir uyum değerini ifade etmektedir.

b- Karşılaştırılmalı Uyum İndeksleri

- **Normlaştırılmış Uyum İndeksi (The Normed Fit Index, NFI):** Test edilen modelin Ki-Kare değerinin, bağımsız modelin Ki-Kare değerine bölünmesi ile elde edilmektedir. 0,90 ve 0,95 arası kabul edilebilir, 0,95 ve üstü mükemmel uyumu ifade etmektedir.
- **Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI):** Modelin serbestlik derecesinin eklenmesi ile bulunan özel bir yöntemdir. 0,90 ve 0,95 arası kabul edilebilir, 0,95 ve üzeri mükemmel uyumu ifade etmektedir.
- **Arttırılmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI):** Normlaştırılmamış uyum indeksindeki geniş değişkenlikten kaynaklanan problemlere çözüm üretebilmek için yapılmıştır. 0,90 ve 0,95 iyi uyumu, 0,95 ve üzeri mükemmel uyumu ifade etmektedir.
- **Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI):** Değerin 0,90'ın üstünde olması iyi uyumu 0,97 ve üzeri bir değerde olduğunda ise mükemmel uyumu ifade etmektedir.
- **Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Approximation, RMSEA):** Bu değer 0 (sıfır)'a yakın bir değer olması istenmektedir. Yani gözlemlenen ve üretilen dizeylerin arasında en az seviyede hata olmasını ifade etmektedir. 0,05 ve altında ise değer mükemmel uyumu, 0,85 ve üstü kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

c- Mutlak Uyum İndeksleri

- **İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI):** Modelle açıklanan varyans ve kovaryans ile ilgili bir değerdir. 0,90 ve üstü mükemmel uyumu, 0,85 ve 0,90 arası ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir.
- **Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI):** Daha fazla parametreyi serbest bırakıp, kısıtlanmış bir modelde serbestlik derecesini gösteren düzeltmeyi ifade etmektedir. 0,90 ve üstü değer kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

d- Koruyucu Uyum İndeksleri

- **Sıkı Normlandırılmış Uyum İndeksi (Parsimonious Normed Fit Index, PNFI):** Normlaştırılmış uyum indeksinin geliştirilmiş halini göstermektedir. 1'e yakın olması iyi uyumu ifade etmektedir.
- **Sıkı İyiilik Uyum İndeksi (Parsimony Goodness Fit Index, PGFI):** İyiilik uyum indeksinin geliştirilmiş halini göstermektedir. 1'e yakın olması iyi uyumu ifade etmektedir.

e- Artık Temelli Uyum İndeksi

- **Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual, RMR):** Bulunan ve kapsayan korelasyonların arasındaki farkların karelerinin ortalamasının karekökünü göstermektedir. 0,05 ve aşağısında bir değer mükemmel uyumu, 0,05 ve 0,08 arasında bir değer ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir.

f- Model Karşılaştırma Uyum İndeksi

- **Akaike Bilgi Kriteri (Akaike Information Criterion, AIC):** Toplanan datalarla en iyi modeli tercih etmek için düzenlenmektedir. Karşılaştırılan modeller içinde en düşük değer hangisinde ise gerçeğe en yakın olduğu kabul edilmektedir.
- **Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri (Consistent Akaike Information Criterion, CAIC):** Akaike bilgi kriterinin farklı olarak hesaplanmasını ifade etmektedir.
- **Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi (Expected Cross Validation Index, ECVI):** Ölçümlemesi yapılmış model ile geliştirilen modeli mukayese eden bir indekstir. Bu modeller arasında gerçeğe en yakın olan ECVI değeri en düşük olandır.

Tablo 15. Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
Genel Uyum İndeksi		
Ki-Kare Uyum İyiliği İndeksi	≤ 3	$\leq 4-5$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi		
Normlaştırılmış Uyum İndeksi	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$
Arttırılmalı Uyum İndeksi	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,97$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
Mutlak Uyum İndeksleri		
İyilik Uyum İndeksi	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$
Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
Koruyucu Uyum İndeksleri		
Sıkı Normlandırılmış Uyum İndeksi	$0,95 \leq PNFI \leq 1,00$	$0,50 \leq PNFI \leq 0,95$
Sıkı İyilik Uyum İndeksi	$0,95 \leq PGFI \leq 1,00$	$0,50 \leq PGFI \leq 0,95$
Artık Temelli Uyum İndeksi		
Ortalama Hataların Karekökü	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,06 \leq RMR \leq 0,08$
Model Karşılaştırma Uyum İndeksi		
Akaike Bilgi Kriteri	Karşılaştırılan modeller arasında en küçük değere sahip olan model	Karşılaştırılan modeller arasında en küçük değere sahip olan model
Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri	Karşılaştırılan modeller arasında en küçük değere sahip olan model	Karşılaştırılan modeller arasında en küçük değere sahip olan model
Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi	Karşılaştırılan modeller arasında en küçük değere sahip olan model	Karşılaştırılan modeller arasında en küçük değere sahip olan model

Kaynak: İlhan ve Çetin (2014: 31).

5.2. Araştırmanın Bulgu ve Yorumları

Bu bölümde, uygulanmış anketlerin analizlerine ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

5.2.1. Araştırmanın Pilot Çalışmasının Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Örneklemin tamamında anket uygulamasına başlamadan önce anketlerin geçerlilik ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla Doğu Karadeniz Bölgesi illerin; Rize, Trabzon ve Giresun'da yer alan özel hastanelerde çalışan altmış (60) kişi üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır.

Araştırmanın güvenilirlik ve geçerlilik analizleri her ölçek için Cronbach's Alpha değeri hesaplanarak test edilmiştir. Cronbach's Alpha değerleri; Otoriter liderlik ölçeği için 0,847, etkileşimci liderlik ölçeği için 0,755, dönüşümcü liderlik ölçeği için 0,940, açık etme ölçeği için 0,747, işgören sesliliği ölçeği için 0,933, örgütsel bağlılık ölçeği için ise 0,812 olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlar geçerlilik ve güvenilirlik açısından kabul edilen aralıkta olduğundan çalışmada kullandığımız ölçeklerin istatistiksel olarak geçerli güvenilirlikte olduğu da ispat edilmiştir. Çünkü Cronbach's Alpha değerinin 0,60 ile 0,80 arasında olması oldukça güvenilir 0,80 ile 1,00 arasında olması ise ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 16. Araştırmanın Pilot Çalışmasının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha Değeri	Önerme Sayısı
Otoriter Liderlik	0,847	10
Etkileşimci Liderlik	0,755	10
Dönüşümcü Liderlik	0,940	15
Açık Etme	0,747	16
İşgören Sesliliği	0,933	6
Örgütsel Bağlılık	0,812	15

5.2.2. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın tamamının yani Doğu Karadeniz Bölgesi illeri olan Rize, Trabzon ve Giresun'da hizmet vermekte olan özel hastanelerde görev yapmakta olan 704 çalışanla uygulanan anketlerin öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizi ayrı ayrı her ölçek için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanarak test edilmiştir.

Tablo 17. Araştırmanın Sontestinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha Değeri	Önerme Sayısı
Otoriter Liderlik	0,843	10
Etkileşimci Liderlik	0,766	10
Dönüşümcü Liderlik	0,949	15
Açık Etme	0,933	16
• İçsel Açık Etme	0,882	• 5
• Dışsal Açık Etme	0,805	• 4
• Gizli Açık Etme	0,719	• 3
• Destekçi Açık Etme	0,820	• 4
İşgören Sesliliği	0,945	6
Örgütsel Bağlılık	0,884	15

Yukarıdaki tablo incelediğinde Cronbach's Alpha değerlerinin sırasıyla otoriter liderlik ölçeği için 0,843, etkileşimci liderlik ölçeği için 0,766, dönüşümcü liderlik ölçeği için 0,949, açık etme ölçeği için 0,933, işgören sesliliği ölçeği için 0,945, örgütsel bağlılık ölçeği için ise 0,884 olduğu görülmektedir. Açık etme ölçeğinin dört alt boyutu olan içsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme ve destekçi açık etme ölçeklerinin de diğer ölçekler gibi uluslararası literatürde; 0,70 kabul edilen Cronbach's Alpha değeri baz alınmış ve tüm ölçeklerin bu değeri yakaladığı görülmektedir.

Bu sonuçlara bakıldığında araştırmanın öntestinde olduğu gibi sontestinde de geçerlilik ve güvenilirlik açısından kabul edilen aralıkta olduğundan dolayı istatistiksel olarak geçerli güvenilirlikte olduğu ispatlanmıştır. Ayrıca Cronbach's Alpha değerinin 0,80 ile 1,00 arasında olan değerlerin ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

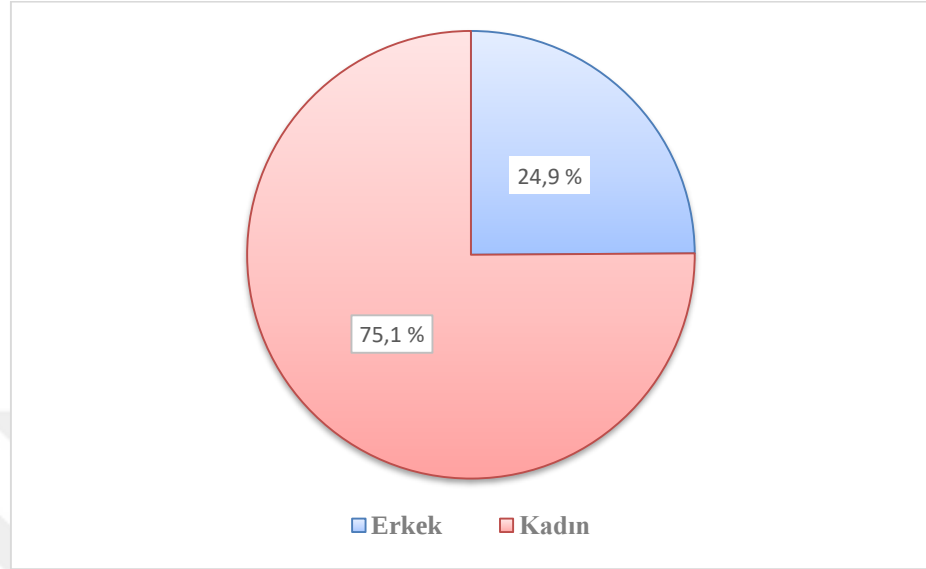
5.2.3. Demografik Bulgular

Çalışmanın örneklemini Doğu Karadeniz Bölgesi illeri olan Rize, Trabzon ve Giresun'da faaliyette olan özel hastaneler de görev yapan şef, amir, yönetici, müdür ve çalışanlarından oluşmaktadır. Demografik bulgular kısmında ankette yer alan demografik sorulara verilen yanıtlardan yola çıkarak betimleyici istatistiklerin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Buna göre cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan konum, çalışma süresi ve aylık gelir gibi temel bilgilere ait frekans tablosu değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Tablo 18. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

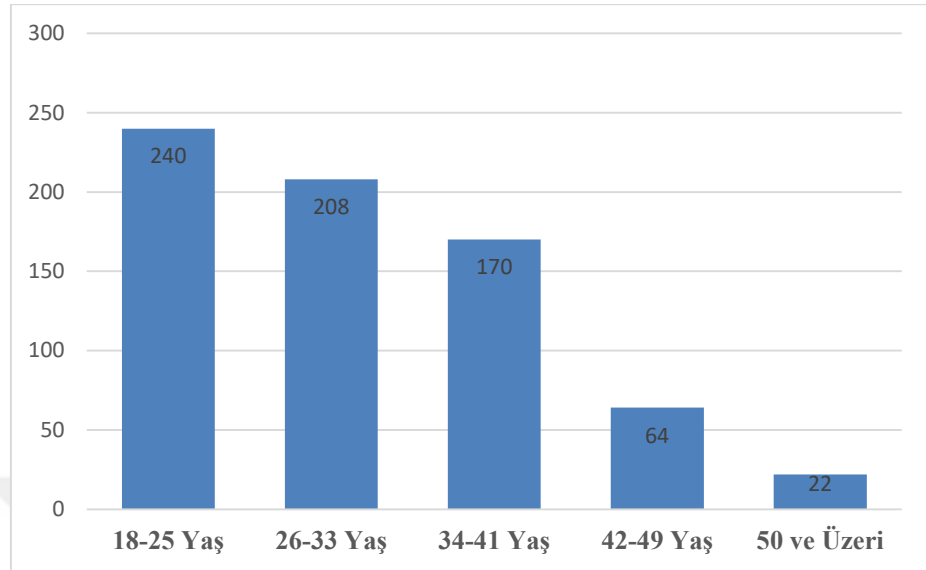
Cinsiyet	Frekans	% (Yüzde)
Erkek	175	24,9
Kadın	529	75,1
Toplam	704	100

Grafik 1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Yukarıda yer alan tablo ve grafik değerlendirildiğinde örnekleme de yer alan 704 çalışanın %75,1'i (529) kadın, %24,9'u (175) erkektir.

Tablo 19. Yaş Aralığına Göre Frekans Dağılımı

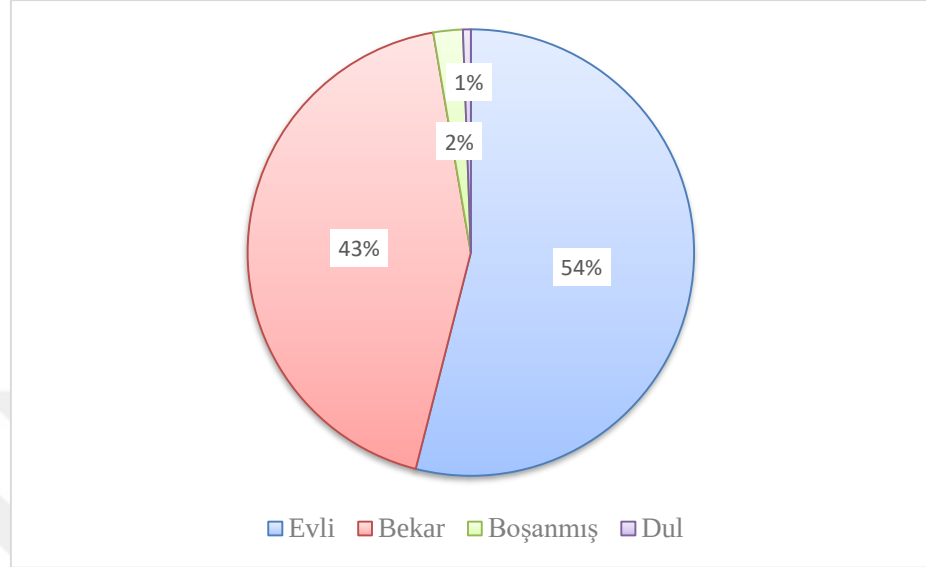
Yaş Aralığı	Frekans	% (Yüzde)
18-25	240	34,1
26-33	208	29,5
34-41	170	24,1
42-49	64	9,1
50 ve Üzeri	22	3,1
Toplam	704	100

Grafik 2. Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Dağılımı

Yukarıda yer alan tablo ve grafik incelendiğinde örnekleme yer alan 704 çalışanın 240'ı 18-25 yaş aralığında, 208'i 26-33 yaş aralığında, 170'i 34-41 yaş aralığında, 64'ü 42-49 yaş aralığında, 22'si ise 50 yaş üzerindedir.

Tablo 20. Medeni Durumuna Göre Frekans Dağılımı

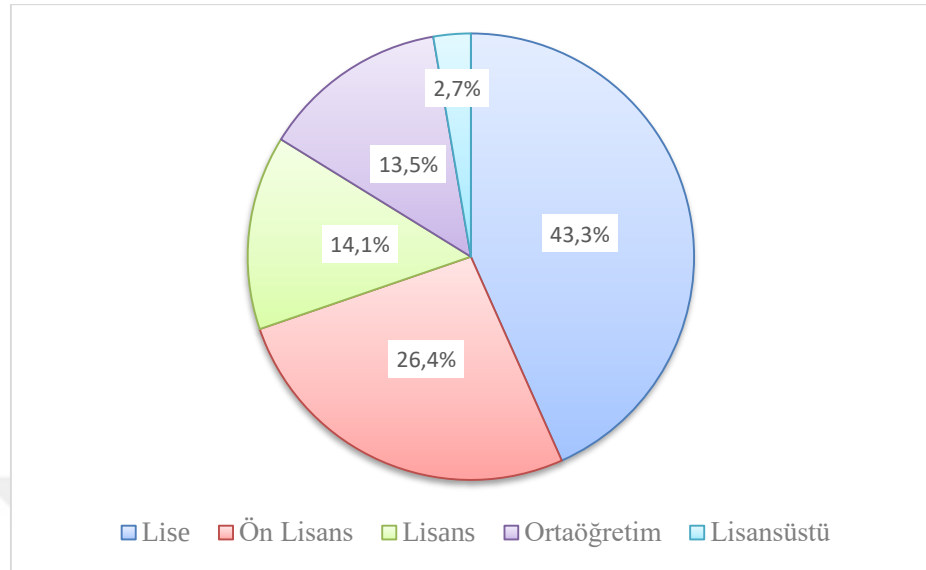
Medeni Durum	Frekans	% (Yüzde)
Evli	380	54
Bekâr	305	43,3
Boşanmış	15	2,1
Dul	4	0,6
Toplam	704	100

Grafik 3. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Yukarıda yer alan tablo ve grafik incelediğinde örnekleme yer alan 704 çalışanın %54'ü (380) evli, %43,3'ü (305) bekâr, %2,1'i (15) boşanmış ve %0,6'sı (4) ise medeni hali dul olan katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 21. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı

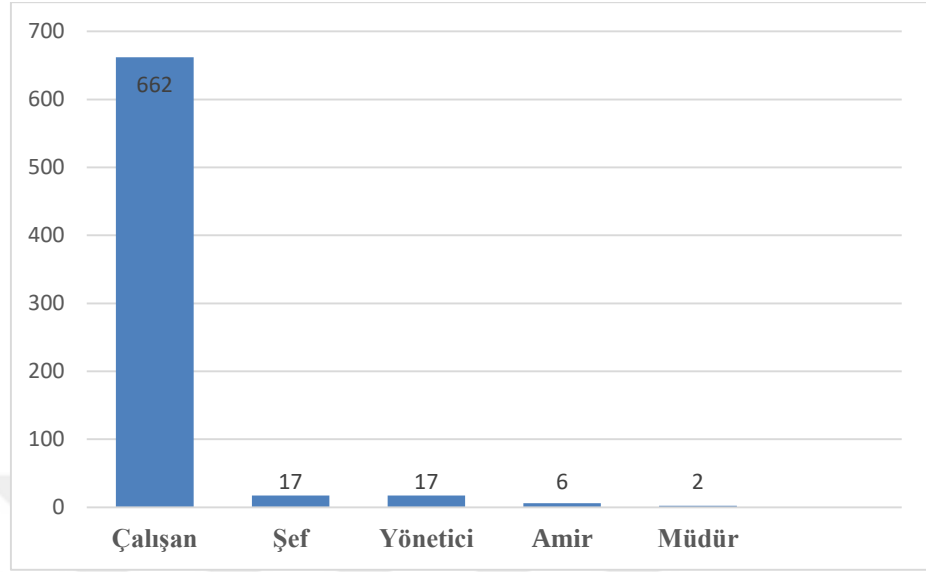
Eğitim Düzeyi	Frekans	% (Yüzde)
Ortaöğretim	95	13,5
Lise	305	43,3
Ön Lisans	186	26,4
Lisans	99	14,1
Lisansüstü	19	2,7
Toplam	704	100

Grafik 4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Yukarıda yer alan tablo ve grafik incelediğinde örnekleme yer alan 704 çalışanın 305'i yani %43,3'ü lise mezunu, 186'sı yani %26,4'ü ön lisans mezunu, 99'u yani %14,1'i lisans mezunu, 95'i yani %13,5'i ortaöğretim mezunu ve 19'u yani %2,7'si lisansüstü mezunu durumundadır.

Tablo 22. Görev Konumuna Göre Frekans Dağılımı

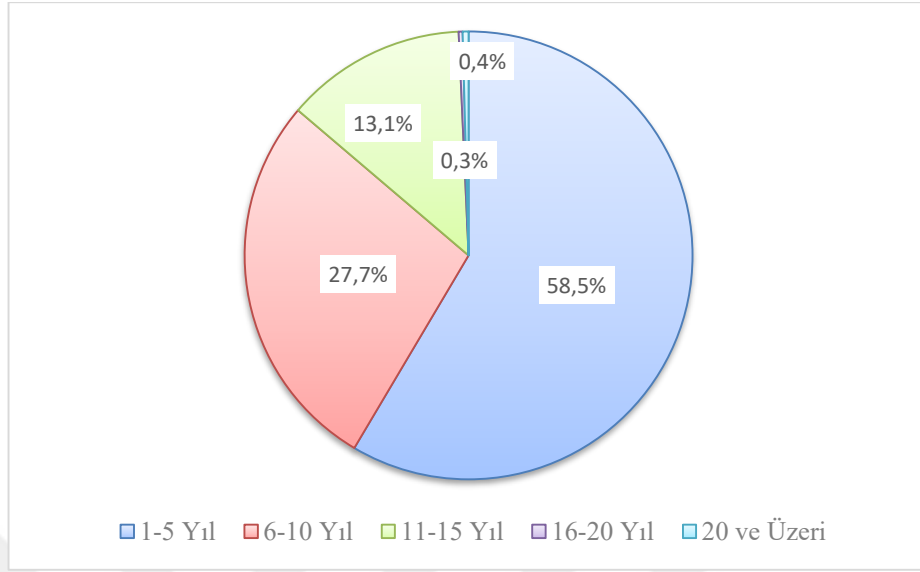
Konum	Frekans	% (Yüzde)
Çalışan	662	94
Şef	17	2,4
Yönetici	17	2,4
Amir	6	0,9
Müdür	2	0,3
Toplam	704	100

Grafik 5. Katılımcıların Görev Konumuna Göre Dağılımı

Yukarıda yer alan tablo ve grafik incelendiğinde örnekleme yer alan 704 katılımcının %94'ü (662) çalışan, %2,4'ü (17) şef, yine %2,4'ü yönetici (17) yönetici, %0,9'u (6) amir ve %0,3'ü (2) ise müdür konumunda çalışmaktadır.

Tablo 23. İşyerinde Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılımı

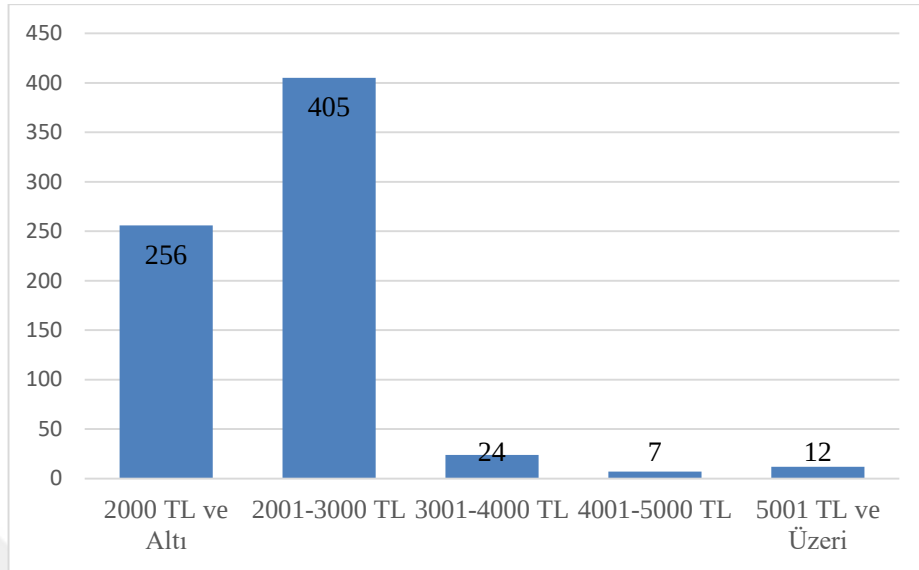
Çalışma Süresi	Frekans	% (Yüzde)
1-5 Yıl	412	58,5
6-10 Yıl	195	27,7
11-15 Yıl	92	13,1
16-20 Yıl	2	0,3
20 ve Üzeri	3	0,4
Toplam	704	100

Grafik 6. Katılımcıların İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Yukarıda yer alan tablo ve grafik incelendiğinde örnekleme yer alan 704 çalışanın 412'si (%58,5) 1-5 yıl arası, 195'i (%27,7) 6-10 yıl arası, 92'si (%13,1) 11-15 yıl arası, 3'ü (%0,4) 20 yıl ve üzerinde ve 2'si (%0,3) 16-20 yıl arasında bu işyerinde görev yapmaktadır.

Tablo 24. Gelir Durumuna Göre Frekans Dağılımı

Gelir	Frekans	% (Yüzde)
2000 TL ve Altı	256	36,4
2001-3000 TL	405	57,5
3001-4000 TL	24	3,4
4001-5000 TL	7	1
5001 TL ve Üzeri	12	1,7
Toplam	704	100

Grafik 7. Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Dağılımı

Yukarıda yer alan tablo ve grafik incelendiğinde örnekleme yer alan 704 çalışanın 256'sı (%36,4) 2000 TL ve altında, 405'i (%57,5) 2001-3000 TL arasında, 24'ü (%3,4) 3001-4000 TL arasında, 7'si (%1) 4001-5000 TL arasında ve 12'si (%1,7) 5001 TL ve üzerinde gelir elde etmektedir.

5.2.4. Yapısal Eşitlik Modeli Analiz ve Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde YEM kapsamında Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi, İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yol Analizi yöntemlerinin sonuçlarını yer almaktadır.

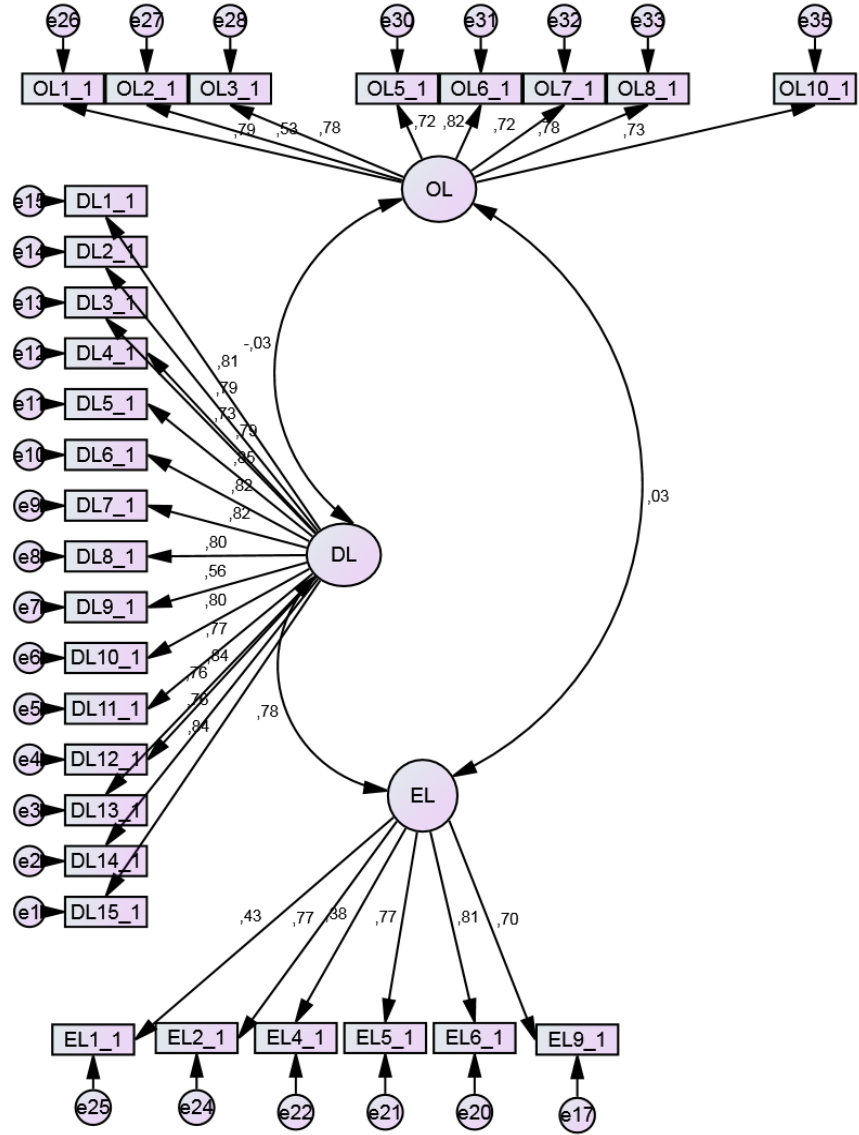
5.2.4.1. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri

YEM'e başlarken öncelikle örneklemden oluşturulan dataların, modele uygun olup olmadığının ve analizimizde kullanılan tüm ölçeklerin (liderlik, açık etme, işgören selsliliği, örgütsel bağlılık) modele uygun olup olmadığı Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Bu analizlerin gerçekleştirilmesinde AMOS 22 programı kullanılmıştır.

5.2.4.1.1. Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Aşağıdaki şekilde liderlik ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi verilmiştir.

Şekil 12. Liderlik Ölçeği Birinci Düzey DFA



Yukarıdaki şekilde maddelerin faktör yüklenimlerini ve istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösteren Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi yer almaktadır. Burada öncelikle uygulanması gerekli olan uyum iyiliği değerlerince model ile verilerin uyumlu olup olmadığı değerlendirilmesidir. Aşağıda yer alan tabloda Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi uyum iyiliği katsayıları olan

kabul edilebilir uyum ölçüsü, mükemmel uyum ölçüsü ve modelin değerleri verilmiştir.

Tablo 25. Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Ölçüsü	Mükemmel Uyum Ölçüsü	Araştırma Modeli
Δ^2_x/sd	$\leq 4-5$	≤ 3	4,845
GFI	0,85-0,89	$\geq 0,90$	0,881
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,970
RMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,068
RMSEA	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,064

Yukarıda yer alan tabloya göre, bulunan uyum iyiliği kriterlerine göre çalıştırılan modelde, liderliğe ilişkin ölçüm modelinin verilerle iyi uyum sergilediği görülmektedir.

Araştırmanın modeline göre değerlerin uyumlu olduğu ve maddelerin faktör yüklenimlerinin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmekte kısacası uyum iyiliğinin oldukça yüksek ve maddelerin faktörlere doğru şekilde yüklendiği görülmektedir. Uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir veya mükemmel bir değerde olması verilerin normal dağıldığını da ifade etmektedir (Ö. Şimşek, 2007).

Aşağıda verilen tabloda ise ilişki katsayıları yani standardize edilmiş regresyon değerleri yer almaktadır. YEM’de Birinci Düzey DFA ile ölçüm modelinin analizinde değişkenlerin arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi de oldukça önem arz etmektedir.

AMOS 22 paket programında çizilen diyagram ile bulunan standardize edilmiş bütün faktörlerin 1’den büyük olmaması gerekmektedir. Standardize edilmiş değerler 0,10’dan küçük ise gözlemlenen değişkenin gizil değişkendeki etkisinin az olduğu, 0,30’a yaklaşık ise etkisinin orta düzeyli olduğu, 0,50’den büyük ise etkisinin ciddi derecede güçlü olduğunu ifade etmektedir (Uçma, 2010: 180).

Tablo 26. Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları

Gözlenen Değişken		Gizil Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
Emir vererek sorun çözme	←	Otoriter Liderlik	0,786
Karar alma yetkisi	←	Otoriter Liderlik	0,533
Güç kaynağı olarak ceza verme	←	Otoriter Liderlik	0,782
Yöneticiye bağımlı olma	←	Otoriter Liderlik	0,716
Yöneticiye güvensiz olma	←	Otoriter Liderlik	0,825
Yetki devrine karşı olma	←	Otoriter Liderlik	0,723
Yönetim tarzı ile yaratıcılığı sınırlama	←	Otoriter Liderlik	0,777
Eleştirilmeyi sevmeme	←	Otoriter Liderlik	0,729
Yetkiyi çok çalışanı ödüllendirmede kullanma	←	Etkileşimci Liderlik	0,429
Rutin işleri etkin gerçekleştirmek için çalışma	←	Etkileşimci Liderlik	0,766
Geçmişle bugünü bağdaştırma	←	Etkileşimci Liderlik	0,384
Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma	←	Etkileşimci Liderlik	0,774
Çalışanların gereksinimlerini karşılama	←	Etkileşimci Liderlik	0,811
Sorumlulukları dağıtma	←	Etkileşimci Liderlik	0,700
Yöneticiye güvenmeyi sağlama	←	Dönüşümcü Liderlik	0,809
Yöneticiye bağlılık duymayı sağlama	←	Dönüşümcü Liderlik	0,791
Örgüt amaçlarının önemine inandırma	←	Dönüşümcü Liderlik	0,732
Değişimi gerçekleştirmeyi sağlama	←	Dönüşümcü Liderlik	0,788
Farklı bakış açısıyla sorun çözme	←	Dönüşümcü Liderlik	0,849
Yöneticinin vizyon yeteneğini kabul etme	←	Dönüşümcü Liderlik	0,819
Çalışanı güdüleme yollarını bilme	←	Dönüşümcü Liderlik	0,815
Çalışanları yönlendirme	←	Dönüşümcü Liderlik	0,795
Büyük beklentiye sahip olma	←	Dönüşümcü Liderlik	0,562
Bireysel ilgilenme, danışmanlık yapma	←	Dönüşümcü Liderlik	0,795
Yapılandırma için çaba harcama	←	Dönüşümcü Liderlik	0,771
Öğrenme fırsatı sağlama	←	Dönüşümcü Liderlik	0,844
Adil bir güç paylaşımı sağlama	←	Dönüşümcü Liderlik	0,762
Bürokratik engellerden kurtulma	←	Dönüşümcü Liderlik	0,757
Değişime duyarlı, esnek karar alma	←	Dönüşümcü Liderlik	0,839

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde ölçüm modeline ait bütün standardize edilmiş değerler birden büyük olmama kuralına uymaktadır. YEM'de kullanılan şekillerde (Şekil.11) ifade edildiği gibi daire ya da elips ile gösterilen gizil değişken yine daire veya elips ile ifade edilen diğer gizil değişkene doğru tek yönlü oklar faktör yükü olarak ifade edilen gizil değişkenler arasındaki ilişki düzeyini göstermekte ve standardize edilmiş değerlerden meydana gelmektedir. Bundan dolayı liderlik ölçeğine ait ölçüm modelinde her bir boyuta ilişkin gözlemlenen değişkenlerin standardize

edilmiş faktör yüklerinin 0,30'dan büyük ve büyük çoğunluğun 0,50'den büyük olması gözlemlenen değişkenlerin gizil değişkenlere en az orta düzeyde etkisinin olduğunu göstermektedir.

Üç türden oluşan liderlik ölçüm modeli, her bir tür ve maddeler açısından incelendiğinde; 0,825 standardize edilmiş regresyon değeri ile “Yöneticiye güvensiz olma” maddesi “Otoriter Liderlik” boyutunu güçlü bir şekilde etkilemektedir. Otoriter liderliği açıklama gücü en az madde ise 0,533 regresyon değeri ile “Karar alma yetkisi” maddesidir. “Etkileşimci Liderlik” boyutunu 0,811 regresyon değeri ile en fazla “Çalışanların gereksinimlerini karşılama” maddesi, en az ise 0,384 faktör yükü ile “Geçmişle bugünü bağdaştırma” maddesi etkilemektedir. “Dönüşümcü Liderlik” boyutunu 0,849 regresyon değeri ile en fazla “Farklı bakış açısıyla sorun çözme” maddesi, 0,562 faktör yükü ile en az “Büyük beklentiye sahip olma” maddesi etkilemektedir.

Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ile ölçüm modelinin analizinde alt faktörler yani gizil değişkenler arası ilişkinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Aşağıda yer alan tabloda bu ilişkiler değerlendirilmiştir.

Tablo 27. Liderlik Ölçeği Gizil Değişkenler Arası Kovaryanslar

GİZİL DEĞİŞKEN	Otoriter Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Otoriter Liderlik	1	0,330	-0,320
Etkileşimci Liderlik	0,330	1	0,847
Dönüşümcü Liderlik	-0,320	0,847	1

Yukarıdaki tablo incelendiğinde gizil değişkenler arasındaki kovaryans değerleri elde edilmiş ve liderlik ölçeğinin alt boyutlarında 0,847 kovaryans değeri ile etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında aynı yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu, 0,330 kovaryans değerli ile etkileşimci liderlik ile otoriter liderlik arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu, -0,320 kovaryans değeri ile dönüşümcü liderlik ile otoriter liderlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Ölçüm modelinin her maddesinin $p < 0,05$ istatistiki düzeyde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. p değeri istatistiksel anlamlılığı ve anlamlı farklılığının düzeyinin belirlenmesini sağlamaktadır. Kul (2014: 12)'a göre p değeri aşağıda verilen tablodaki gibi yorumlanmaktadır.

Tablo 28. p Değerinin Yorumlanması

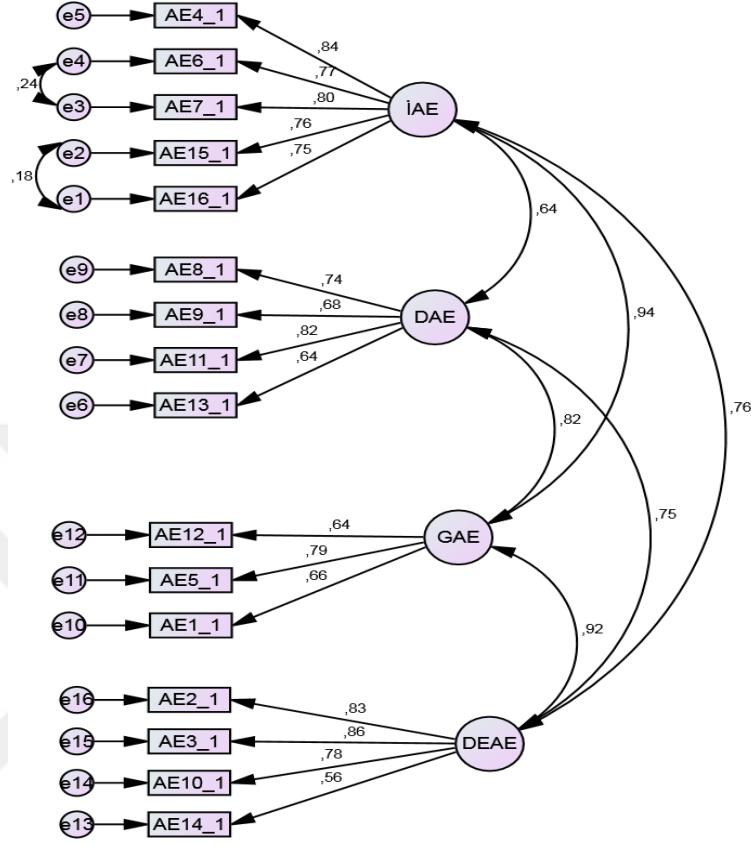
p Değeri	Yorumu
$0,01 \leq p < 0,05$	İstatistiksel anlamlılık
$0,001 \leq p < 0,01$	Yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık
$p < 0,001$	Çok yüksek istatistiksel anlamlılık
$0,05 \leq p < 0,10$	Anlamlılık eğilimi (sınırdan anlamlılık)
$p > 0,10$	Fark tesadüften ileri gelmiştir (İstatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır)

Kaynak: Kul (2014: 12).

5.2.4.1.2. Açık Etme Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Aşağıdaki şekilde açık etme ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi verilmiştir.

Şekil 13. Açık Etme Ölçeği Birinci Düzey DFA



Yukarıdaki şekilde Açık Etme Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda ise Açık Etme Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları yer almaktadır.

Tablo 29. Açık Etme Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Ölçüsü	Mükemmel Uyum Ölçüsü	Araştırma Modeli
Δ^2_x/sd	$\leq 4-5$	≤ 3	4,226
GFI	0,85-0,89	$\geq 0,90$	0,863
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,960
RMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,061
RMSEA	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,071

Tabloya göre bulunan değerlere göre modelde, açık etmeye ilişkin ölçüm modelinin verilerle iyi uyum sağladığı görülmektedir. Aşağıda verilen tabloda ise ilişki katsayıları yani standardize edilmiş regresyon değerleri yer almaktadır.

Tablo 30. Açık Etme Ölçeği Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları

Gözlenen Değişken		Gizil Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
Bağlı olunan yöneticiye bildirme	←	İçsel Açık Etme	0,836
Doğrudan üst kademe yönetime bildirme	←	İçsel Açık Etme	0,773
Örgütteki diğer üst düzey yöneticilere bildirme	←	İçsel Açık Etme	0,797
Örgütteki iletilmesi istenen kişiye doğrudan sözlü bildirme	←	İçsel Açık Etme	0,764
Örgüt prosedürlerine uygun olarak bildirme	←	İçsel Açık Etme	0,754
Aynı amacı taşıyan diğer kurumlara bildirme	←	Dışsal Açık Etme	0,737
Kurumla ilgili yasal mercilere bildirme	←	Dışsal Açık Etme	0,681
Diğer toplumsal kurumların bilgi edinmesini sağlama	←	Dışsal Açık Etme	0,825
Basın yoluyla kamuoyuna duyurma	←	Dışsal Açık Etme	0,636
Kimliği gizli tutarak gerçek isimle bildirme	←	Gizli Açık Etme	0,660
Kendi ismini vermeden örgütü belirterek bildirme	←	Gizli Açık Etme	0,787
Kimliği tamamen gizleyerek bildirme	←	Gizli Açık Etme	0,638
Aynı sorunu yaşayan/gözlemleyen meslektaşına bildirme	←	Destekçi Açık Etme	0,828
Yaşanılanı düzeltereği düşünülen meslektaşına bildirme	←	Destekçi Açık Etme	0,857
Çözüme doğrudan etkisi olacak meslektaşına bildirme	←	Destekçi Açık Etme	0,782
Kendine yakın hissedilen meslektaşına bildirme	←	Destekçi Açık Etme	0,556

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde ölçüm modeline ait bütün standardize edilmiş değerler birden büyük olmama kuralına uymaktadır. YEM'de kullanılan şekillerde (Şekil.11) ifade edildiği gibi daire ya da elips ile gösterilen gizil değişken yine daire veya elips ile ifade edilen diğer gizil değişkene doğru tek yönlü oklar faktör yükü olarak ifade edilen gizil değişkenler arasındaki ilişki düzeyini göstermekte ve standardize edilmiş değerlerden meydana gelmektedir. Bundan dolayı açık etme ölçeğine ait ölçüm modelinde her bir boyuta ilişkin gözlemlenen değişkenlerin standardize edilmiş faktör yüklerinin tamamının 0,50'den büyük olması standardize

edilmiş değerlerin gözlemlenen değişkenin gizil değişken üzerindeki etkisinin ciddi anlamda güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

4 alt boyuttan oluşan açık etme ölçüm modeli her bir boyut ve alt maddeler çerçevesinde incelendiğinde; 0,836 standardize edilmiş regresyon değeri ile “Bağlı olunan yöneticiye bildirme” maddesi en güçlü, 0,764 faktör yükü ile “Örgütteki iletilmesi istenen kişiye doğrudan sözlü bildirme” maddesi ise en düşük açıklama gücü ile “İçsel Açık Etme” alt boyutunu etkilemektedir. “Dışsal Açık Etme” alt boyutunu 0,825 regresyon değeri ile en fazla “Diğer toplumsal kurumların bilgi edinmesini sağlama” maddesi, en az ise 0,636 faktör yükü ile “Basın yoluyla kamuoyuna duyurma” maddesi etkilemektedir. “Gizli Açık Etme” alt boyutunu 0,787 regresyon değeri ile en fazla “Kendi ismini vermeden örgütü belirterek bildirme” maddesi, en az ise 0,638 faktör yükü ile “Kimliği tamamen gizleyerek bildirme” maddesi etkilemektedir. “Destekçi Açık Etme” alt boyutunu ise 0,857 regresyon değeri ile en fazla “Yaşanılanı düzeltereği düşünülen meslektaşına bildirme” maddesi, en az ise 0,556 faktör yükü ile “Kendine yakın hissedilen meslektaşına bildirme” maddesi etkilemektedir.

Regresyon analizine ilişkin son olarak ise; ölçüm modelinin her bir maddesinin $p < 0,05$ istatistiki düzeyde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ile ölçüm modelinin analizinde alt faktörler yani gizil değişkenler arası ilişkinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Aşağıda yer alan tabloda bu ilişkiler değerlendirilmiştir.

Tablo 31. Açık Etme Ölçeği Gizil Değişkenler Arası Kovaryanslar

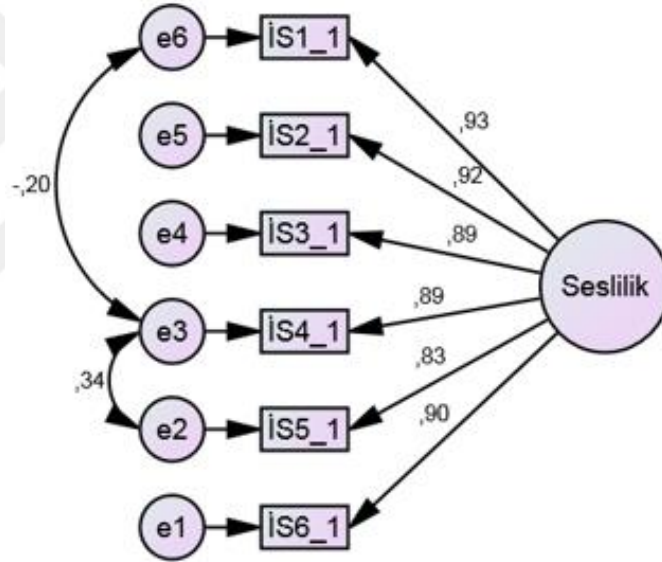
GİZİL DEĞİŞKEN	İçsel Açık Etme	Dışsal Açık Etme	Gizli Açık Etme	Destekçi Açık Etme
İçsel Açık Etme	1	0,644	0,939	0,761
Dışsal Açık Etme	0,644	1	0,821	0,747
Gizli Açık Etme	0,939	0,821	1	0,919
Destekçi Açık Etme	0,761	0,747	0,919	1

Yukarıdaki tablo ele alındığında gizil değişkenler arasındaki kovaryans değerleri bulunmuş ve dört alt boyuta sahip açık etme ölçeğinin tüm alt boyutlarının arasında istatistiksel açıdan güçlü bir ilişkinin olduğu ispat edilmiştir. Alt boyutlar arasında en güçlü ilişkinin 0,939 ilişki katsayısı ile içsel açık etme ve gizli açık etme alt boyutları arasında olduğu, en düşük ilişkinin 0,644 ilişki katsayısı ile içsel açık etme ve dışsal açık etme arasında olduğu tespit edilmiştir.

5.2.4.1.3. İşgören Sessliliği Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Aşağıdaki şekilde işgören sessliliği ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi verilmiştir.

Şekil 14. İşgören Sessliliği Ölçeği Birinci Düzey DFA



Yukarıdaki şekilde İşgören Sessliliği Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda ise İşgören Sessliliği Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları yer almaktadır.

Tablo 32. İşgören Sessliliği Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Ölçüsü	Mükemmel Uyum Ölçüsü	Araştırma Modeli
Δ^2_x/sd	$\leq 4-5$	≤ 3	4,213
GFI	0,85-0,89	$\geq 0,90$	0,875
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,981
RMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,072
RMSEA	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,067

Tabloya göre bulunan değerlere göre modelde, işgören sesliliğine ait ölçüm modelinin verilerle iyi uyum sağladığı görülmektedir. Aşağıda verilen tabloda ise ilişki katsayıları yani standardize edilmiş regresyon değerleri yer almaktadır.

Tablo 33. İşgören Sesliliği Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları

Gözlenen Değişken		Gizil Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
İşlerin daha iyi yapılabilmesi için yöneticilere fikir beyan etme	←	İşgören Sesliliği	0,932
İş arkadaşlarını yöneticilerle konuşması için ikna etme	←	İşgören Sesliliği	0,921
İşle ilgili konularda farklı olsa dahi yöneticilere fikir beyan etme	←	İşgören Sesliliği	0,888
Yaşanan aksaklıkları yöneticilere bildirme ve fikir sunma	←	İşgören Sesliliği	0,890
Çalışma ortamı problemlerinin çözümü için çabalama	←	İşgören Sesliliği	0,831
Yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında yöneticilerle konuşma	←	İşgören Sesliliği	0,899

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde ölçüm modeline ait bütün standardize edilmiş değerler birden büyük olmama kuralına uymaktadır. YEM'de kullanılan şekillerde (Şekil.11) ifade edildiği gibi daire ya da elips ile gösterilen gizil değişken yine daire veya elips ile ifade edilen diğer gizil değişkene doğru tek yönlü oklar faktör yükü olarak ifade edilen gizil değişkenler arasındaki ilişki düzeyini göstermekte ve standardize edilmiş değerlerden meydana gelmektedir. Bundan dolayı işgören sesliliği ölçeğine ait ölçüm modelinde her bir boyuta ilişkin gözlemlenen değişkenlerin standardize edilmiş faktör yüklerinin tamamının 0,50'den büyük olması standardize edilmiş değerlerin gözlemlenen değişkenin gizil değişken üzerindeki etkisinin ciddi anlamda güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Daha geniş bir ifade ile bakıldığında; işgören sesliliği düzeyini açıklama gücü en yüksek olan madde 0,932 standardize edilmiş regresyon modeli ile “İşlerin daha iyi yapılabilmesi için yöneticilere fikir beyan etme” maddesi, 0,921 faktör yükü ile “İş arkadaşlarını yöneticilerle konuşması için ikna etme” maddesi, 0,899 faktör yükü ile “Yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında yöneticilerle konuşma” maddesi, 0,890 faktör yükü ile “Yaşanan aksaklıkları yöneticilere bildirme ve fikir sunma”, 0,888

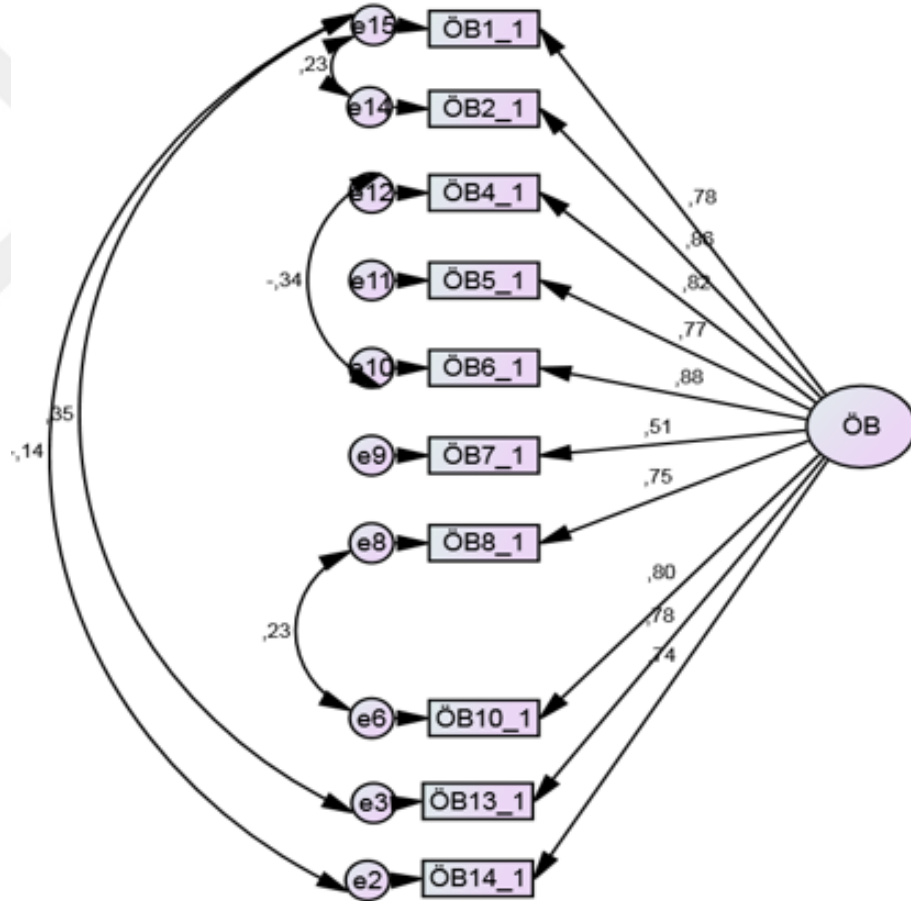
faktör yükü ile “İşle ilgili konularda farklı olsa dahi yöneticilere fikir beyan etme” maddesi, son olarak da en düşük 0,831 faktör yükü ile “Çalışma ortamı problemlerinin çözümü için çabalama” maddesi gelmektedir.

Regresyon analizine göre son olarak, ölçüm modelinin her bir maddesinin $p < 0,05$ istatistiki düzeyde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2.4.1.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Aşağıdaki şekilde örgütsel bağlılık ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi verilmiştir.

Şekil 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey DFA



Yukarıdaki şekilde Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi yer almaktadır. Şekilden de anlaşılacağı üzere model modifikasyonlarına başvurulmuştur. Aşağıdaki tabloda ise Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları yer almaktadır.

Tablo 34. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Ölçüsü	Mükemmel Uyum Ölçüsü	Araştırma Modeli
Δ^2_x/sd	$\leq 4-5$	≤ 3	4,630
GFI	0,85-0,89	$\geq 0,90$	0,935
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,962
RMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,063
RMSEA	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,066

Tabloya göre bulunan değerlere göre modelde, örgütsel bağlılığa ilişkin ölçüm modelinin verilerle iyi uyum sağladığı görülmektedir. Aşağıda verilen tabloda ise ilişki katsayıları yani standardize edilmiş regresyon değerleri yer almaktadır.

Tablo 35. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları

Gözlenen Değişken		Gizil Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
Birimin başarısı için normalin ötesinde çalışma	←	Örgütsel Bağlılık	0,783
Çevreye, kurumun her açıdan iyi olduğunu anlatma	←	Örgütsel Bağlılık	0,862
Kurum içinde verilen her görevi severek yerine getirme	←	Örgütsel Bağlılık	0,822
Kurum ve kişisel değerleri birbirine benzetme	←	Örgütsel Bağlılık	0,771
Çalışılan kurumdan gurur duyma	←	Örgütsel Bağlılık	0,880
Yapılan işin aynı olmasıyla farklı kurumda çalışabilme	←	Örgütsel Bağlılık	0,506
Kurumun iş performansını arttırmasını düşünme	←	Örgütsel Bağlılık	0,748
Çalışılan kurumdan fazlasıyla memnuniyet duyma	←	Örgütsel Bağlılık	0,799
Çalışılan birimin başarısını önemseme	←	Örgütsel Bağlılık	0,778
Çalışılan kurumun en iyisi olduğunu düşünme	←	Örgütsel Bağlılık	0,742

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde ölçüm modeline ait bütün standardize edilmiş değerler birden büyük olmama kuralına uymaktadır. YEM'de kullanılan şekillerde (Şekil.11) ifade edildiği gibi daire ya da elips ile gösterilen gizil değişken yine daire veya elips ile ifade edilen diğer gizil değişkene doğru tek yönlü oklar faktör yükü olarak ifade edilen gizil değişkenler arasındaki ilişki düzeyini göstermekte ve standardize edilmiş değerlerden meydana gelmektedir. Bundan dolayı örgütsel bağlılık ölçeğine ait ölçüm modelinde her bir boyuta ilişkin gözlemlenen değişkenlerin standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,30'dan büyük ve büyük çoğunluğun 0,50'den

büyük olması gözlemlenen değişkenlerin gizil değişkenlere en az orta düzeyde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyini açıklama gücü en yüksek olan madde 0,880 standardize edilmiş faktör yükü ile “Çalışılan kurumdan gurur duyma”, 0,862 regresyon değeri ile “Çevreye, kurumun her açıdan iyi olduğunu anlatma”, 0,822 regresyon değeri ile “Kurum içinde verilen her görevi severek yerine getirme”, 0,799 faktör yükü ile “Kurum içinde verilen her görevi severek yerine getirme”, 0,783 faktör yükü ile “Birim başarısı için normalin ötesinde çalışma”, 0,778 regresyon değeri ile “Çalışılan birimin başarısını önemseme”, 0,771 faktör yükü ile “Kurum ve kişisel değerleri birbirine benzetme”, 0,748 regresyon değeri ile “Kurumun iş performansını arttırmasını düşünme”, 0,742 faktör yükü ile “Çalışılan kurumun en iyisi olduğunu düşünme” ve son olarak da en düşük 0,506 faktör yükü ile “Yapılan işin aynı olmasıyla farklı kurumda çalışabilme” maddesi gelmektedir.

Regresyon analizine göre son olarak, ölçüm modelinin her bir maddesinin $p < 0,05$ istatistiki düzeyde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2.4.2. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri

YEM’e başlarken öncelikle Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ise (Ö. Şimşek, 2007: 10): Birinci Düzey DFA ile sağlaması yapılan çalışmadaki ölçek modeli temsil edilmektedir. Ancak ölçüm modelindeki gizil değişkenlerin üst düzey gizil değişkenlerin ifadesini ortaya koyan genişletilmiş ölçüm modelinin sağlaması için İkinci Düzey DFA uygulanmaktadır.

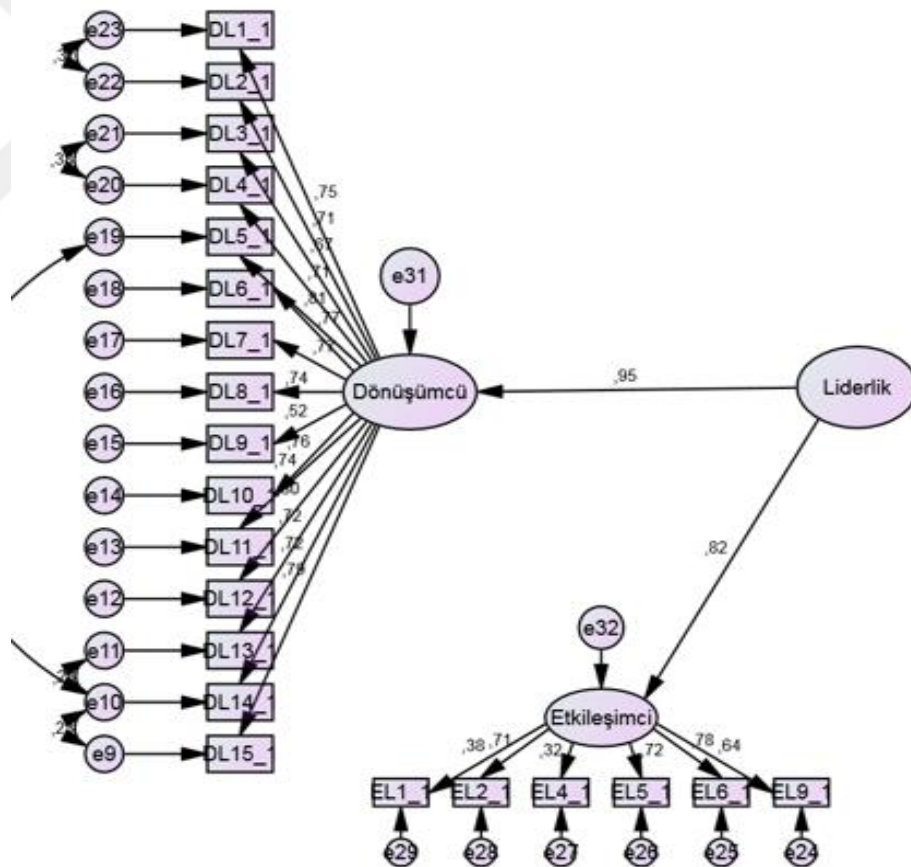
Bu doğrultuda çalışmada otoriter liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik gizil değişkenlerinin liderliği ve içsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme ve destekçi açık etme gizil değişkenlerinin açık etmeyi açıklayıp açıklamadığı ve eğer bu gizil değişkenler açıklıyor ise açıklayıcılık değeri yani ilişki düzeyinin ne olduğu sorularına cevap aranmaktadır. İkinci Düzey DFA gerçekleştirilmesinde AMOS 22 programı kullanılmıştır.

İkinci Düzey DFA’da birinci düzeyden farklı olarak e31, e32, e3 gibi İngilizce “error” kelimesini ifade eden “artık hata” terimleri eklenmektedir. Bu durumun sebebi ise birincil seviye faktörlerin artık bağımlı birer gizil değişken olması ve yeni bir üst gizil değişkeni etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Yani birincil düzey faktörlerin artık bağımlı birer gizil değişken olması (etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik) ve yeni bir üst gizil değişkeni (liderlik), yine artık bağımlı birer gizil değişken olan içsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme ve destekçi açık etmenin bir üst gizil değişken olan açık etmeyi etkilemesidir.

5.2.4.1.1. Liderlik Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Aşağıdaki şekilde liderlik ölçeğinin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi verilmiştir.

Şekil 16. Liderlik Ölçeği İkinci Düzey DFA



Yukarıdaki şekil incelendiğinde etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik daha üst düzey bir boyut olan liderlik değişkeninin bileşenleri konumundadır. YEM

çalışmalarında teorelin önemi dikkate alındığında, aslında ikinci düzey modelin daha anlamlı olduğu görölmektedir (Ö. Şimşek, 2007: 11).

Şekilden de anlaşıldığı üzere $P < 0,05$ istatistiki düzeyde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin $0,000 < 0,05$ değeri ile istatistiksel olarak anlamlı olduğu, otoriter liderliğin ise istatistiksel olarak $0,368 > 0,05$ değeri ile anlamsız olduğundan modelden çıkarılarak doğrulayıcı faktör analizi kapsamına alınmamıştır.

Aşağıda yer alan tabloda söz konusu modelin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucu ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri yer almaktadır.

Tablo 36. Liderlik Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Ölçüsü	Mükemmel Uyum Ölçüsü	Araştırma Modeli
Δ^2_x/sd	$\leq 4-5$	≤ 3	4,880
GFI	0,85-0,89	$\geq 0,90$	0,885
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,969
RMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,072
RMSEA	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,074

Buna göre elde edilen uyum iyiliği değerlerine göre çalıştırılan modelde, liderlik ölçüm modelinin otoriter liderlik boyutu çıkarıldıktan sonra verilerle iyi uyum sağladığı, modele ait uyum verilerinin uyumlu olduğu ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarının ve maddelerinin faktör yüklenimlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu yani modelin hem iyi uyum gösterdiği hem de alt boyutların ve maddelerinin faktörlere göre doğru şekilde yüklendiği görölmektedir.

Tablo 37. Liderlik Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları

Gizil Değişken		Üst Gizil Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
Etkileşimci Liderlik	←	Liderlik	0,818
Dönüşümcü Liderlik	←	Liderlik	0,953

Yukarıdaki tablo incelendiğinde liderlik üst düzey gizil değişkeninin etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutları ile açıklandığı doğrulanmaktadır. Buna söz konusu gizil değişkenlerden liderlik düzeyini açıklama gücü en yüksek değişken 0,953 faktör yükü ile dönüşümcü liderlik iken açıklama gücü en düşük değişken ise 0,818 faktör yükü ile etkileşimci liderlik değişkenidir.

Tablo 38. Liderlik Ölçeği Değişkenler Arası Kovaryanslar

GİZİL DEĞİŞKEN	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Dönüşümcü Liderlik	0,847	1
Etkileşimci Liderlik	1	0,847

Yukarıdaki tablo incelendiğinde gizil değişkenler arasındaki kovaryans değerleri elde edilmiş ve iki alt boyutta gösterilen liderlik ölçeğinde etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik alt boyutları arasındaki ilişki katsayısı değeri 0,847'dir. Bu sonuç her iki alt boyut arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğunu gözler önüne sermektedir.

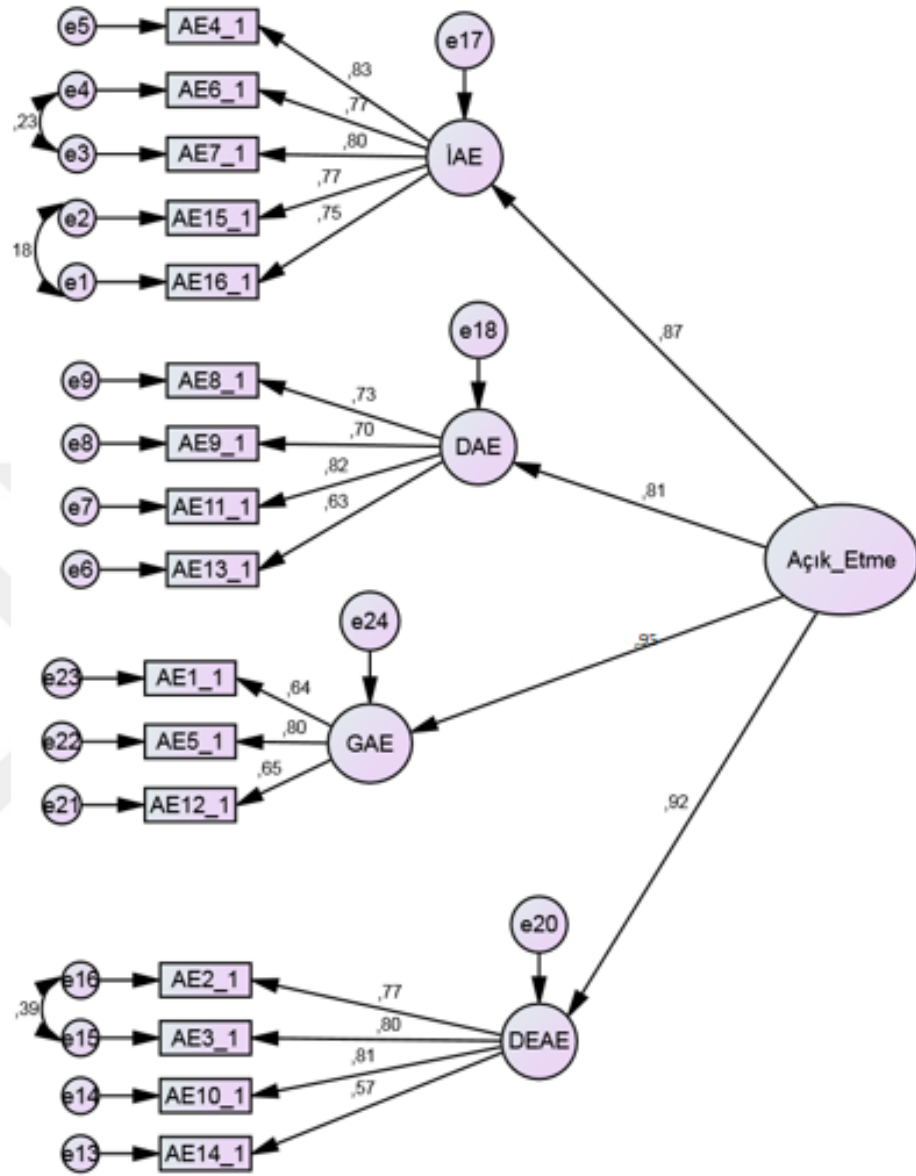
Regresyon analizine göre son olarak, ölçüm modelinin $p < 0,05$ istatistiki düzeyde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak ise liderlik ölçeği, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik şeklinde gösterilen alt boyutları doğrulanmış olmaktadır.

5.2.4.1.2. Açık Etme Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Aşağıdaki şekilde açık etme ölçeğinin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi verilmiştir.

Şekil 17. Açık Etme Ölçeği İkinci Düzey DFA



Yukarıdaki şekil incelendiğinde içsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme ve destekçi açık etme boyutları daha üst düzey bir boyut olan açık etme değişkeninin bileşenleri konumundadır.

Aşağıda yer alan tabloda söz konusu modelin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucu ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri yer almaktadır.

Tablo 39. Açık Etme Ölçeği İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Ölçüsü	Mükemmel Uyum Ölçüsü	Araştırma Modeli
Δ^2_x/sd	$\leq 4-5$	≤ 3	4,798
GFI	0,85-0,89	$\geq 0,90$	0,858
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,959
RMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,077
RMSEA	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,070

Buna göre elde edilen uyum iyiliği değerlerine göre çalıştırılan modelde, açık etme ölçüm modelinin verilerle iyi uyum sağladığı, modele ait uyum verilerinin uyumlu olduğu ve içsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme ve destekçi açık etme alt boyutlarının ve alt boyutların maddelerinin faktör yüklenimlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu yani modelin hem iyi uyum gösterdiği hem de alt boyutların ve alt boyutların maddelerinin faktörlere göre doğru şekilde yüklendiği görülmektedir.

Tablo 40. Açık Etme Ölçeği İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Regresyon Katsayıları

Gizil Değişken		Üst Gizil Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
İçsel Açık Etme	←	Açık Etme	0,868
Dışsal Açık Etme	←	Açık Etme	0,807
Gizli Açık Etme	←	Açık Etme	0,847
Destekçi Açık Etme	←	Açık Etme	0,915

Yukarıdaki tablo incelendiğinde açık etme üst düzey gizil değişkeninin içsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme ve destekçi açık etme boyutları ile açıklandığı doğrulanmaktadır. Buna göre söz konusu gizil değişkenlerden açık etmeyi açıklama gücü en yüksek değişken 0,915 faktör yükü ile destekçi açık etme iken açıklama gücü en düşük değişken 0,807 faktör yükü ile dışsal açık etme değişkenidir.

Regresyon analizine göre son olarak, ölçüm modelinin $p < 0,05$ istatistikî düzeyde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak açık etmenin, içsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme ve destekçi açık etme ile gösterilen alt boyutları doğrulanmış olmaktadır.

5.2.4.3.Yol Analizi

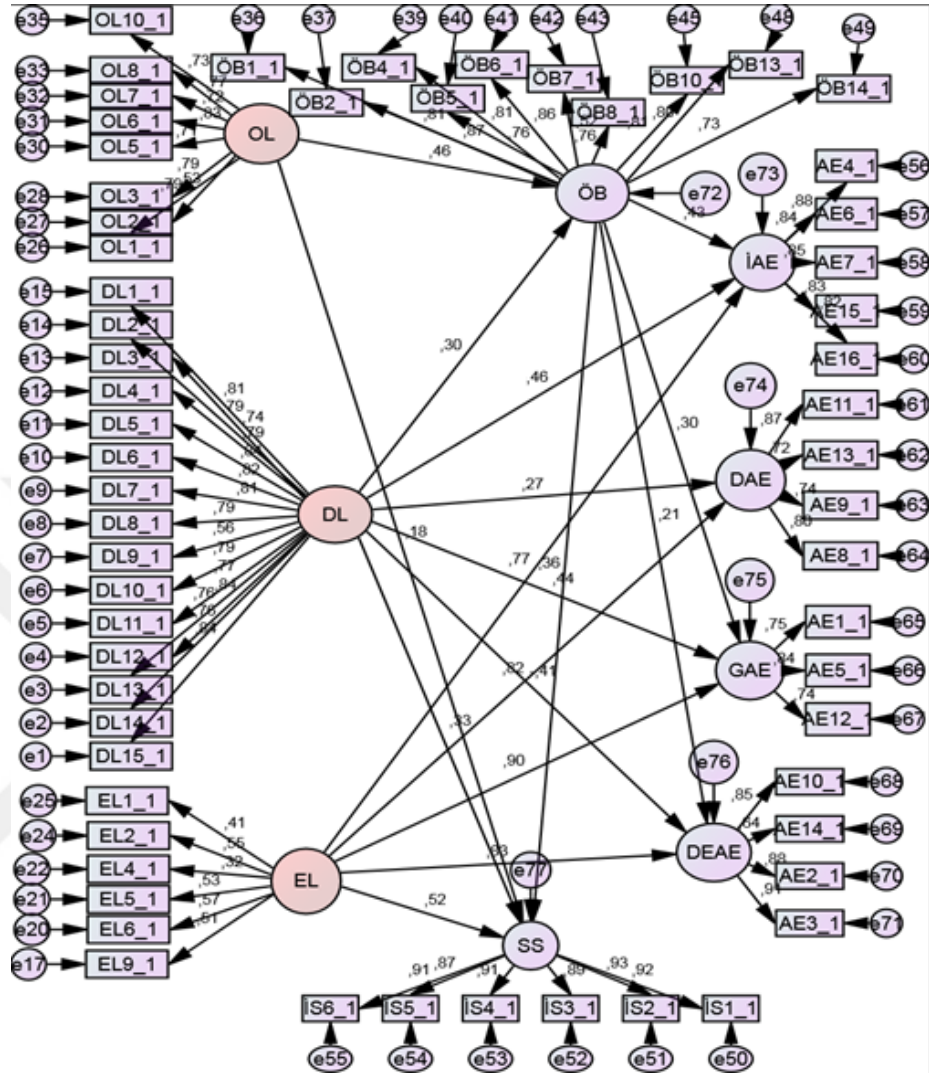
Çalışmanın bu kısmında liderliğin, açık etme ve işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü hipotezini doğrulamak için gerçekleştirilen Yol Analizi ile çalışmadaki temel değişkenlerin (liderlik-açık etme-işgören sesliliği-örgütsel bağlılık) birbirleri üzerindeki etkisi ile temel değişkenlerin alt boyutlarının (otoriter liderlik, etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderlik - içsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme, destekçi açık etme) her birinin birbiri üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

Daha öncede belirtildiği üzere YEM’de Yol Analizi uygulanırken diğer değişkenler tarafından yordanan ya da açıklanan içsel (bağımlı) değişken ve diğer değişkenleri yordayan veya açıklayan dışsal (bağımsız) değişken ifadeleri kullanılmaktadır. Bu noktada açık etme ve işgören sesliliği içsel değişken, liderliğin ise dışsal değişken olduğunu belirtmemiz gerekmektedir.

5.2.4.3.1. Liderlik Ölçeği Alt Boyutları, Açık Etme Ölçeği Alt Boyutları, İşgören Sesliliği Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yol Analizi

Çalışmanın Yol Analizi kısmında daha önceden alt boyutlara ayrılmış, Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi ve İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi ile sağlamaları yapılan temel gizil değişkenlerin her birinin aralarındaki ilişkilerin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Aşağıdaki şekilde liderlik, açık etme, işgören sesliliği ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarının Yol Analizi görülmektedir.

Şekil 18. Yol Analizi



Şekilde görüldüğü üzere ölçüm modelinde yine model modifikasyonlarına başvurulmuştur. Aşağıdaki tabloda Yol Analizi sonucunda ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri yer almaktadır.

Tablo 41. Yol Analizi Uyum İyiliği Kat Sayıları

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Ölçüsü	Mükemmel Uyum Ölçüsü	Araştırma Modeli
Δ^2_x/sd	$\leq 4-5$	≤ 3	4,067
GFI	0,85-0,89	$\geq 0,90$	0,883
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,955
RMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,069
RMSEA	0,06-0,08	$\leq 0,05$	0,071

Tablo incelendiğinde Yol Analizi'ne tabi tutulan modelin tüm uyum iyiliği değerleri iyi uyuma sahip olduğu görülmektedir. Aşağıda verilen tabloda ise ilişki katsayıları yani standardize edilmiş regresyon değerleri yer almaktadır.

Tablo 42. Yol Analizi Regresyon Kat Sayıları

İçsel Değişken		Dışsal Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
İşgören Sessizliği	←	Otoriter Liderlik	0,179
Örgütsel Bağlılık	←	Otoriter Liderlik	0,464
İçsel Açık Etme	←	Etkileşimci Liderlik	0,768
Dışsal Açık Etme	←	Etkileşimci Liderlik	0,817
Gizli Açık Etme	←	Etkileşimci Liderlik	0,903
Destekçi Açık Etme	←	Etkileşimci Liderlik	0,831
İşgören Sessizliği	←	Etkileşimci Liderlik	0,520
İçsel Açık Etme	←	Dönüşümcü Liderlik	0,461
Dışsal Açık Etme	←	Dönüşümcü Liderlik	0,275
Gizli Açık Etme	←	Dönüşümcü Liderlik	0,436
Destekçi Açık Etme	←	Dönüşümcü Liderlik	0,409
İşgören Sessizliği	←	Dönüşümcü Liderlik	0,332
Örgütsel Bağlılık	←	Dönüşümcü Liderlik	0,304
İçsel Açık Etme	←	Örgütsel Bağlılık	0,434
Gizli Açık Etme	←	Örgütsel Bağlılık	0,300
Destekçi Açık Etme	←	Örgütsel Bağlılık	0,214
İşgören Sessizliği	←	Örgütsel Bağlılık	0,365

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde ölçüm modeline ait bütün standardize edilmiş değerler birden büyük olmama kuralına uymaktadır. YEM'de kullanılan şekillerde (Şekil.11) ifade edildiği gibi daire ya da elips ile gösterilen gizil değişken yine daire veya elips ile ifade edilen diğer gizil değişkene doğru tek yönlü oklar faktör yükü olarak ifade edilen gizil değişkenler arasındaki ilişki düzeyini göstermekte ve standardize edilmiş değerlerden meydana gelmektedir.

Otoriter Liderlik algısı, içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından **H₀₁ hipotezi kabul edilmiştir H₁₁ hipotezi ise reddedilmiştir.**

Otoriter Liderlik algısı, dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından **H₀₂ hipotezi kabul edilmiştir H₁₂ hipotezi ise reddedilmiştir.**

Otoriter Liderlik algısı, gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından **H0₃ hipotezi kabul edilmiştir H1₃ hipotezi ise reddedilmiştir.**

Otoriter Liderlik algısı, destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından **H0₄ hipotezi kabul edilmiştir H1₄ hipotezi ise reddedilmiştir.**

Etkileşimci Liderlik algısı, içsel açık etmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani etkileşimci liderlik algısındaki bir birimlik değişim içsel açık etme algısında pozitif yönde yaklaşık 0,77 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₅ hipotezi reddedilmiştir H1₅ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Etkileşimci Liderlik algısı, dışsal açık etmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani etkileşimci liderlik algısındaki bir birimlik değişim dışsal açık etme algısında pozitif yönde yaklaşık 0,82 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₆ hipotezi reddedilmiştir H1₆ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Etkileşimci Liderlik algısı, gizli açık etmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani etkileşimci liderlik algısındaki bir birimlik değişim gizli açık etme algısında pozitif yönde yaklaşık 0,90 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₇ hipotezi reddedilmiştir H1₇ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Etkileşimci Liderlik algısı, destekçi açık etmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani etkileşimci liderlik algısındaki bir birimlik değişim destekçi açık etme algısında pozitif yönde yaklaşık 0,83 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₈ hipotezi reddedilmiştir H1₈ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Dönüşümcü Liderlik algısı, içsel açık etmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani dönüşümcü liderlik algısındaki bir birimlik değişim içsel açık etme algısında pozitif yönde yaklaşık 0,46 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₉ hipotezi reddedilmiştir H1₉ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Dönüşümcü Liderlik algısı, dışsal açık etmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani dönüşümcü liderlik algısındaki bir birimlik değişim dışsal açık etme algısında pozitif yönde 0,27 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₁₀ hipotezi reddedilmiştir H1₁₀ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Dönüşümcü Liderlik algısı, gizli açık etmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani dönüşümcü liderlik algısındaki bir birimlik değişim gizli açık etme algısında pozitif yönde yaklaşık 0,44 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₁₁ hipotezi reddedilmiştir H1₁₁ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Dönüşümcü Liderlik algısı, destekçi açık etmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani dönüşümcü liderlik algısındaki bir birimlik değişim destekçi açık etme algısında pozitif yönde yaklaşık 0,41 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₁₂ hipotezi reddedilmiştir H1₁₂ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Otoriter Liderlik algısı, işgören sesliliğini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani otoriter liderlik algısındaki bir birimlik değişim işgören sesliliği algısında pozitif yönde yaklaşık 0,18 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₁₃ hipotezi reddedilmiştir H1₁₃ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Etkileşimci Liderlik algısı, işgören sesliliğini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani etkileşimci liderlik algısındaki bir birimlik değişim işgören sesliliği algısında pozitif yönde 0,52 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₁₄ hipotezi reddedilmiştir H1₁₄ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Dönüşümcü Liderlik algısı, işgören sesliliğini anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilemektedir. Yani dönüşümcü liderlik algısındaki bir birimlik değişim işgören sesliliği algısında negatif yönde yaklaşık 0,33 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₁₅ hipotezi reddedilmiştir H1₁₅ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Otoriter Liderlik algısı, örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani otoriter liderlik algısındaki bir birimlik değişim örgütsel bağlılık algısında pozitif yönde 0,46 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₁₆ hipotezi reddedilmiştir H1₁₆ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Etkileşimci Liderlik algısı, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından **H0₁₇ hipotezi kabul edilmiştir H1₁₇ hipotezi ise reddedilmiştir.**

Dönüşümcü Liderlik algısı, örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani dönüşümcü liderlik algısındaki bir birimlik değişim örgütsel bağlılık algısında pozitif yönde yaklaşık 0,30 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₁₈ hipotezi reddedilmiştir H1₁₈ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Örgütsel Bağlılık algısı, içsel açık etmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani örgütsel bağlılık algısındaki bir birimlik değişim içsel açık etme algısında pozitif yönde 0,43 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₁₉ hipotezi reddedilmiştir H1₁₉ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Örgütsel Bağlılık algısı, dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından **H0₂₀ hipotezi kabul edilmiştir H1₂₀ hipotezi ise reddedilmiştir.**

Örgütsel Bağlılık algısı, gizli açık etmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani örgütsel bağlılık algısındaki bir birimlik değişim gizli açık etme algısında pozitif yönde 0,30 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₂₁ hipotezi reddedilmiştir H1₂₁ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Örgütsel Bağlılık algısı, destekçi açık etmeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani örgütsel bağlılık algısındaki bir birimlik değişim destekçi açık etme algısında pozitif yönde 0,21 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₂₂ hipotezi reddedilmiştir H1₂₂ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Örgütsel Bağlılık algısı, işgören sesliliğini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yani örgütsel bağlılık algısındaki bir birimlik değişim işgören sesliliği algısında pozitif yönde 0,36 birimlik değişime neden olmaktadır. **H0₂₃ hipotezi reddedilmiştir H1₂₃ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Aracılık etkisi ölçülmesinde Baron ve Kenny (1986)'ye göre gereken adımlar aşağıda belirtilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 279):

1. Bağımsız değişkenin (liderlik türleri) bağımlı değişken (açık etme, işgören sesliliği) üzerinde bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişkenin (liderlik türleri) aracı değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde bir etkisi olmalıdır.
3. Aracı değişkenin (örgütsel bağlılık) bağımlı değişken (açık etme, işgören sesliliği) üzerinde bir etkisi olmalıdır.
4. Bağımsız değişkenin (liderlik türleri) bağımlı değişken (açık etme, işgören sesliliği) üzerindeki etkisi, aracı değişkenin (örgütsel bağlılık) modele dâhil edilmesiyle ya tamamen ortadan kalkması ya da azalması gerekmektedir. Bağımsız ve aracı değişkenler birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız ile bağımlı değişkenler arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa "*Tam Aracılık Etkisi*", bağımsız ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide azalma meydana geliyor ise "*Kısmi Aracılık Etkisi*" var anlamına gelmektedir.

Yukarıda bahsi geçen aracılık etkisini ölçmede Sobel testi kullanılmaktadır. Teste, aracı değişken eklendikten sonra bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide düşüş gözlemlendiyse bunu tespit etmek için kullanılır (Sobel, 1982). Dolayısıyla bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki etki katsayısı ile bağımlı değişken ve aracı değişken arasındaki etki katsayısı çarpılarak, bağımsız değişken ve aracı değişken arasındaki etki katsayısı bu sonuca eklenir. Sonuçta değerde azalma olup olmadığına bakılarak aracılık etkisi değerlendirilir.

Yol Analizi modelinde örgütsel bağlılık modele dâhil edildiğinde;

Otoriter Liderlik algısının, içsel açık etme üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla aracılık etkisini ölçmek için yukarıda belirtilen madde 1'deki koşullar sağlanmadığından yani bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında (H_{11} hipotezi) etki olmadığından **H_{024} hipotezi kabul edilmiştir H_{124} hipotezi ise reddedilmiştir.**

Etkileşimci Liderlik algısının, içsel açık etme üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla aracılık etkisini ölçmek için yukarıda belirtilen madde 2'deki koşullar sağlanmadığından yani bağımsız değişken ile aracı değişken arasında (H₁₇ hipotezi) etki olmadığından **H₀₂₅ hipotezi kabul edilmiştir H₁₂₅ hipotezi ise reddedilmiştir.**

Dönüşümcü Liderlik algısının, içsel açık etme üzerinde (H₁₉ hipotezi), dönüşümcü liderlik algısının, örgütsel bağlılık üzerinde (H₁₈ hipotezi), örgütsel bağlılık algısının, içsel açık etme üzerinde (H₁₉ hipotezi) etkisi bulunmaktadır. Dönüşümcü Liderlik algısının, içsel açık etme üzerindeki etkisinin 0,46 ($0,461 \times 0,434 + 0,304$) birimden 0,10 birime düştüğü görülmektedir. Örgütsel bağlılık davranışı, dönüşümcü liderlik algısının içsel açık etme üzerindeki etkisini yaklaşık %79 civarında azalttığı görülmektedir. Dolayısıyla Örgütsel Bağlılığın, dönüşümcü liderlik algısı ile içsel açık etme ilişkisinde “*Kısmi Aracılık*” rolüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. **H₀₂₆ hipotezi reddedilmiştir H₁₂₆ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Otoriter Liderlik algısının, dışsal açık etme üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla aracılık etkisini ölçmek için yukarıda belirtilen madde 1'deki koşullar sağlanmadığından yani bağımsız değişken ile aracı değişken arasında (H₁₂ hipotezi) etki olmadığından **H₀₂₇ hipotezi kabul edilmiştir H₁₂₇ hipotezi ise reddedilmiştir.**

Etkileşimci Liderlik algısının, dışsal açık etme üzerinde etkisi (H₁₆ hipotezi) bulunmaktadır. Ancak etkileşimci liderlik algısının, örgütsel bağımlılık değişkeni üzerinde etkisi (H₁₇ hipotezi) bulunmamaktadır. Dolayısıyla aracılık etkisini ölçmek için yukarıda belirtilen madde 2'deki koşullar sağlanmadığından yani bağımsız değişken ile aracı değişken arasında etki olmadığından **H₀₂₈ hipotezi kabul edilmiştir H₁₂₈ hipotezi ise reddedilmiştir.**

Dönüşümcü Liderlik algısının, dışsal açık etme üzerinde etkisi (H₁₀ hipotezi) bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik algısının, örgütsel bağımlılık değişkeni üzerinde etkisi (H₁₈ hipotezi) bulunmaktadır. Ancak örgütsel bağlılık aracı değişkeni ile dışsal açık etme bağımlı değişkeni arasında (H₁₂₀ hipotezi) etki bulunmamaktadır. Dolayısıyla aracılık etkisini ölçmek için yukarıda belirtilen madde 3'deki koşullar

sağlanmadığından yani aracı değişken ile bağımlı değişken arasında etki olmadığından **H0₂₉ hipotezi kabul edilmiştir H1₂₉ hipotezi ise reddedilmiştir.**

Otoriter Liderlik algısının, gizli açık etme üzerinde etkisi (H1₃ hipotezi) bulunmamaktadır. Dolayısıyla aracılık etkisini ölçmek için yukarıda belirtilen madde 1'deki koşullar sağlanmadığından yani bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında (H1₁ hipotezi) etki olmadığından **H0₃₀ hipotezi kabul edilmiştir H1₃₀ hipotezi ise reddedilmiştir.**

Etkileşimci Liderlik algısının, gizli açık etme üzerinde etkisi (H1₇ hipotezi) bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık algısının, gizli açık etme üzerinde etkisi (H1₂₁ hipotezi) bulunmaktadır. Ancak etkileşimci liderlik bağımsız değişkeni ile örgütsel bağlılık aracı değişkeni arasında (H1₁₇ hipotezi) etki bulunmamaktadır. Dolayısıyla aracılık etkisini ölçmek için yukarıda belirtilen madde 3'deki koşullar sağlanmadığından yani aracı değişken ile bağımlı değişken arasında etki olmadığından **H0₃₁ hipotezi kabul edilmiştir H1₃₁ hipotezi ise reddedilmiştir.**

Dönüşümcü Liderlik algısının, gizli açık etme üzerinde (H1₁₁ hipotezi), dönüşümcü liderlik algısının, örgütsel bağlılık üzerinde (H1₁₈ hipotezi), örgütsel bağlılık algısının, gizli açık etme üzerinde (H1₂₁ hipotezi) etkisi bulunmaktadır. Dönüşümcü Liderlik algısının, içsel açık etme üzerindeki etkisinin 0,43 (0,436 x 0,300 + 0,304) birimden 0,17 birime düştüğü görülmektedir. Örgütsel bağlılık davranışı, dönüşümcü liderlik algısının içsel açık etme üzerindeki etkisini yaklaşık %60 civarında azalttığı görülmektedir. Dolayısıyla Örgütsel Bağlılığın, dönüşümcü liderlik algısı ile içsel açık etme ilişkisinde “*Kısmi Aracılık*” rolüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. **H0₃₂ hipotezi reddedilmiştir H1₃₂ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Otoriter Liderlik algısının, destekçi açık etme üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla aracılık etkisini ölçmek için yukarıda belirtilen madde 1'deki koşullar sağlanmadığından yani bağımsız değişken ile aracı değişken arasında (H1₄ hipotezi) etki olmadığından **H0₃₃ hipotezi kabul edilmiştir H1₃₃ hipotezi ise reddedilmiştir.**

Etkileşimci Liderlik algısının, destekçi açık etme üzerinde etkisi (H₁₈ hipotezi) bulunmaktadır. Ancak etkileşimci liderlik algısının, örgütsel bağımlılık değişkeni üzerinde etkisi (H₁₇ hipotezi) bulunmamaktadır. Dolayısıyla aracılık etkisini ölçmek için yukarıda belirtilen madde 2'deki koşullar sağlanmadığından yani bağımsız değişken ile aracı değişken arasında etki olmadığından **H₀₃₄ hipotezi kabul edilmiştir H₁₃₄ hipotezi ise reddedilmiştir.**

Dönüşümcü Liderlik algısının, destekçi açık etme üzerinde (H₁₁₂ hipotezi), dönüşümcü liderlik algısının, örgütsel bağlılık üzerinde (H₁₁₈ hipotezi), örgütsel bağlılık algısının, destekçi açık etme üzerinde (H₁₂₂ hipotezi) etkisi bulunmaktadır. Dönüşümcü Liderlik algısının, içsel açık etme üzerindeki etkisinin 0,41 ($0,409 \times 0,214 + 0,304$) birimden 0,21 birime düştüğü görülmektedir. Örgütsel bağlılık davranışı, dönüşümcü liderlik algısının içsel açık etme üzerindeki etkisini yaklaşık %49 civarında azalttığı görülmektedir. Dolayısıyla Örgütsel Bağlılığın, dönüşümcü liderlik algısı ile içsel açık etme ilişkisinde "*Kısmi Aracılık*" rolüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. **H₀₃₅ hipotezi reddedilmiştir H₁₃₅ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Otoriter Liderlik algısının, işgören sesliliği üzerinde (H₁₁₃ hipotezi), otoriter liderlik algısının, örgütsel bağlılık üzerinde (H₁₁₆ hipotezi), örgütsel bağlılık algısının, işgören sesliliği üzerinde (H₁₂₃ hipotezi) etkisi bulunmaktadır. Otoriter liderlik değişkenindeki bir birimlik değişim işgören sesliliği üzerinde doğrudan 0,18 birimlik değişime, örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı olarak ise ($0,46 \times 0,36$) 0,16 birimlik değişime neden olmaktadır. Burada toplam etkinin 0,34 olduğu görülmektedir. Toplam etki doğrudan etki düzeyinden daha büyük olduğundan örgütsel bağlılığın, otoriter liderlik ile işgören sesliliği ilişkisinde "*Tam Aracılık*" rolüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. **H₀₃₆ hipotezi reddedilmiştir H₁₃₆ hipotezi ise kabul edilmiştir.**

Etkileşimci Liderlik algısının, işgören sesliliği üzerinde etkisi (H₁₈ hipotezi) bulunmaktadır. Ancak etkileşimci liderlik algısının, örgütsel bağımlılık değişkeni üzerinde etkisi (H₁₇ hipotezi) bulunmamaktadır. Dolayısıyla aracılık etkisini ölçmek için yukarıda belirtilen madde 2'deki koşullar sağlanmadığından yani bağımsız değişken ile aracı değişken arasında etki olmadığından **H₀₃₇ hipotezi kabul edilmiştir H₁₃₇ hipotezi ise reddedilmiştir.**

Dönüşümcü Liderlik algısının, işgören sesliliği üzerinde (H_{15} hipotezi), dönüşümcü liderlik algısının, örgütsel bağlılık üzerinde (H_{18} hipotezi), örgütsel bağlılık algısının, işgören sesliliği üzerinde (H_{23} hipotezi) etkisi bulunmaktadır. Dönüşümcü Liderlik algısının, içsel açık etme üzerindeki etkisinin $0,33 (0,332 \times 0,365 + 0,304)$ birimden $0,18$ birime düştüğü görülmektedir. Örgütsel bağlılık davranışı, dönüşümcü liderlik algısının içsel açık etme üzerindeki etkisini yaklaşık %45 civarında azalttığı görülmektedir. Dolayısıyla Örgütsel Bağlılığın, dönüşümcü liderlik algısı ile içsel açık etme ilişkisinde “*Kısmi Aracılık*” rolüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. **H_{038} hipotezi reddedilmiştir H_{138} hipotezi ise kabul edilmiştir.**

5.2.4.4.Hipotezlerin Kabul Edilme veya Reddedilme Durumları

Araştırmanın bulgularından yola çıkılarak oluşturulan, araştırmanın temel hipotez sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 43. Hipotezlerin Kabul Edilme veya Reddedilme Durumları

	HİPOTEZ	KABUL – RED
H0₁	Otoriter liderliğin içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Kabul
H1₁	Otoriter liderliğin içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H0₂	Otoriter liderliğin dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Kabul
H1₂	Otoriter liderliğin dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H0₃	Otoriter liderliğin gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Kabul
H1₃	Otoriter liderliğin gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H0₄	Otoriter liderliğin destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Kabul
H1₄	Otoriter liderliğin destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red

H0₅	Etkileşimci liderliğin içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₅	Etkileşimci liderliğin içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₆	Etkileşimci liderliğin dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₆	Etkileşimci liderliğin dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₇	Etkileşimci liderliğin gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₇	Etkileşimci liderliğin gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₈	Etkileşimci liderliğin destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₈	Etkileşimci liderliğin destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₉	Dönüşümcü liderliğin içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₉	Dönüşümcü liderliğin içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₁₀	Dönüşümcü liderliğin dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₁₀	Dönüşümcü liderliğin dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₁₁	Dönüşümcü liderliğin gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₁₁	Dönüşümcü liderliğin gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₁₂	Dönüşümcü liderliğin destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₁₂	Dönüşümcü liderliğin destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₁₃	Otoriter liderliğin işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₁₃	Otoriter liderliğin işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₁₄	Etkileşimci liderliğin işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₁₄	Etkileşimci liderliğin işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₁₅	Dönüşümcü liderliğin işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red

H1₁₅	Dönüşümcü liderliğin işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₁₆	Otoriter liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₁₆	Otoriter liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₁₇	Etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Kabul
H1₁₇	Etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H0₁₈	Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₁₈	Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₁₉	Örgütsel bağlılığın içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₁₉	Örgütsel bağlılığın içsel açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₂₀	Örgütsel bağlılığın dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Kabul
H1₂₀	Örgütsel bağlılığın dışsal açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H0₂₁	Örgütsel bağlılığın gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₂₁	Örgütsel bağlılığın gizli açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₂₂	Örgütsel bağlılığın destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₂₂	Örgütsel bağlılığın destekçi açık etme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₂₃	Örgütsel bağlılığın işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Red
H1₂₃	Örgütsel bağlılığın işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H0₂₄	Otoriter liderliğin içsel açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.	Kabul
H1₂₄	Otoriter liderliğin içsel açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.	Red
H0₂₅	Etkileşimci liderliğin içsel açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.	Kabul
H1₂₅	Etkileşimci liderliğin içsel açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.	Red

H0₂₆	Dönüşümcü liderliğin içsel açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.	Red
H1₂₆	Dönüşümcü liderliğin içsel açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.	Kabul
H0₂₇	Otoriter liderliğin dışsal açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.	Kabul
H1₂₇	Otoriter liderliğin dışsal açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.	Red
H0₂₈	Etkileşimci liderliğin dışsal açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.	Kabul
H1₂₈	Etkileşimci liderliğin dışsal açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.	Red
H0₂₉	Dönüşümcü liderliğin dışsal açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.	Kabul
H1₂₉	Dönüşümcü liderliğin dışsal açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.	Red
H0₃₀	Otoriter liderliğin gizli açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.	Kabul
H1₃₀	Otoriter liderliğin gizli açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.	Red
H0₃₁	Etkileşimci liderliğin gizli açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.	Kabul
H1₃₁	Etkileşimci liderliğin gizli açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.	Red
H0₃₂	Dönüşümcü liderliğin gizli açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.	Red
H1₃₂	Dönüşümcü liderliğin gizli açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.	Kabul
H0₃₃	Otoriter liderliğin destekçi açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.	Kabul
H1₃₃	Otoriter liderliğin destekçi açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.	Red
H0₃₄	Etkileşimci liderliğin destekçi açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.	Kabul
H1₃₄	Etkileşimci liderliğin destekçi açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.	Red
H0₃₅	Dönüşümcü liderliğin destekçi açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.	Red
H1₃₅	Dönüşümcü liderliğin destekçi açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.	Kabul
H0₃₆	Otoriter liderliğin işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.	Red

H1₃₆	Otoriter liderliğin işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.	Kabul
H0₃₇	Etkileşimci liderliğin işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.	Kabul
H1₃₇	Etkileşimci liderliğin işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.	Red
H0₃₈	Dönüşümcü liderliğin işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi yoktur.	Red
H1₃₈	Dönüşümcü liderliğin işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.	Kabul



SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlamaları birçok gelişmeden dolayı zorlaşmakta ve eskisinden daha çok gelişme göstermeleri kaçınılmaz bir gerçek halini almaktadır. Bu gelişmelere uyumu sağlayacak farklı birçok etken bulunmakta ve bunların başında yönetim olgusu gelmektedir. Yöneticilerin gösterdiği davranışlarla çalışma hayatının kalitesinin artması hususu çok önem arz etmekte bunun dışında ise işgörenlerin de nitelikli olmaları, yaşanan gelişmelere örgütün hedefleri doğrultusunda uyum sağlamaları ve örgüte olan bağlılıkları gibi hususlar da ayrıca önemli olmaktadır.

Günümüz dünyasında yaşanan, başta covid-19 virüs salgını, terör olayları, ekonomik problemler ve ülkelerin birbirlerine karşı gösterdikleri askeri hareketler dünyayı daha zor yaşanılabilir hale getirmiştir. Bu olaylar insan yaşamını ne kadar olumsuz etkiliyor ise örgütleri de bir hayli zorda bırakmıştır. Tez çalışmasının temelini oluşturan değişkenleri ve dünyada yaşanan güncel konuları ele aldığımızda; ülkelerin ve işletmelerin, yaşadığı kaos ya da kriz diye adlandırılabilir bu ortamda yönetim olgusunun çok önemli olduğu görülmektedir. Nitekim bu olumsuz ortamın kontrolünün elde tutulması, insanların meydana getirebileceği bir kargaşanın önlenmesi, ulusal ya da uluslararası medya ve iletişim kanallarından insanlığı galeyana getirebilecek yalan ya da yanlış söylem ve davranışlara engel olunması, bu söylemlerin dışında, bu olumsuz durumdan istifade etme planıyla gizli olarak etik ya da ahlak dışı veya kanun dışı davranış sergileyenlere şahit olunmasına rağmen yetkililerden bu olumsuz davranışların saklanması yani açık edilmemesi gibi konuların önüne geçilmesi liderlik olarak adlandırılan yönetim mekanizmasının bir kez daha ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Özellikle virüs salgını nedeniyle hastanelerde yaşam mücadelesi verilmesi sebebiyle orada gerçekleşebilecek her türlü etik veya yasa dışı olayın içeriden ya da dışarıdan bir yetkiliye bildirilmesi (açık etme) her şeyden önce insan hayatının ve de işletmenin çalışma hayatının devamlılığı için önemli bir konu olmaktadır. Açık etme olarak nitelendirilen bu davranış hastanelerde hayat kurtarıcı özelliğe sahip olması dışında, erdemli bir davranış örneği, insan, toplum ve vatan sevgisinin farklı bir

göstergesi durumundadır. Sahip olunan kültür gereği olumsuz bu durumları açık etme davranışına ispiyonculuk, gammazcılık vs. gibi olumsuz sıfatlar kullanılsa da açık etme, altında hiçbir kişisel menfaat barındırmamakta ve bu davranış bireysel, örgütsel ve toplumsal fayda için açık eden tarafından yerine getirilmektedir.

Örgütlerin çalışma koşullarının düzeyi, çalışanın performansına doğru yönde etki etmektedir. Özellikle hastanelerde insan hayatı söz konusu olduğundan; steril, hijyenik, rahat ve hastalara yapılacak her türlü müdahale için uygun ortam olması gerekmektedir. Bundan dolayı yöneticilerin sergileyeceği davranışa göre eğer örgüt içerisinde eksik olan ya da çalışmaya uygun olmayan bir durum varsa işgören bunu yapıcı olmak kaydı ile dile getirebilmektedir.

Özel hastane çalışanlarının diğer sektörlerden farklı olarak insanı iyileştirme, hayatını kurtarma gibi temeller üzerine kurulu bir çalışma amacı ve insan ilişkilerine dayalı ve insana odaklanan hizmet anlayışının var olmasından dolayı örgüte bağlılık ve aidiyet duygusunun yüksek seviyede olması beklenmektedir. Özel hastane yöneticilerinin ve diğer tüm çalışanların örgütsel bağlılık kavramına sahip olmaları, hastaneye iyileşmek veya hayatta kalmak için gelen hastalara olan tutumlarında olumlu sonuç göstermektedir. Gül (2018)'ün de dile getirdiği gibi; örgütsel bağlılık düzeyi yüksek özel hastanelerde kaliteli hizmet verilmesinden dolayı hasta memnuniyetlerinin arttığı görülmektedir.

Dolayısıyla tezin bu bağlamdaki amacı; liderliğin, açık etme (whistleblowing) ve işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışma, özel hastanelerde çalışmakta olan işgörelere odaklanmaktadır. Çalışma, Doğu Karadeniz Bölgesinde faaliyette bulunan 6 özel hastanede görev yapan yönetici, müdür, amir, şef ve diğer çalışanları kapsamaktadır. Trabzon, Rize ve Giresun illerinde görev yapan 704 işgören ile gerçekleştirilmiş olan uygulamanın verileri SPSS 21 paket programı ve YEM uygulaması olan AMOS 22 programından faydalanılarak analiz edilmiş olup, istatistiksel ve ortaya atılmış hipotezlere ait sonuçlar elde edilmiştir. Bahsedilen sonuçları elde etme süreci ve değerlendirmesi konusu çalışmanın beşinci bölümünde detaylı olarak verilmiştir.

Öncelikle genel bir değerlendirme yapılacak olunur ise; liderlik tarzlarının ölçülmesi için Taş, Çelik ve Tomul'un geliştirdikleri ölçek çalışmaya uygun hale getirilmiş ve soru grubu üç boyutta (otoriter liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik) incelenmiştir. Açık etmenin ölçülmesi için Celep ve Konaklı'nın geliştirdikleri ölçek çalışmaya uygun hale getirilmiş ve soru grubu dört alt boyutta (işsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme, destekçi açık etme) incelenmiştir. Böylelikle alt boyutlar üzerinden analiz yapılması, elde ettiğimiz verileri kategoriler halinde incelemeye de olanak sağlamıştır. Alanımıza ilişkin altı soruya sahip işgören sosliliği ve on beş soruya sahip örgütsel bağıllık ise herhangi bir alt boyuta indirgenmemiş olarak uygulamanın diğler ölçeklerini oluşturmuştur.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analiz sonuçlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerin tamamının Cronbach's Alpha (α) kat sayı değerlerinin etkileşimci liderlik ölçeği ve açık etme ölçeğinde 0,70'den büyük ve oldukça güvenilir düzeyde olduğu, otoriter liderlik, dönüşümcü liderlik, işgören sosliliği ve örgütsel bağıllık ölçeklerinde ise 0,80 ile 1,00 arasında ve yüksek güvenilir düzeyde olduğu ve böylelikle çalışmada kullanılan her ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu görülmüştür.

SPSS 21 paket programı aracılığıyla ile demografik verilere yer verilmiştir. Demografik veriler neticesinde; araştırmaya katılanların yaklaşık %75'i kadın, %25'i erkektir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük kısmı genç ve orta yaş seviyesini oluşturan 18-40 yaş arasında olup yaklaşık %90'ını, %10'luk kısmı ise 42 ve üstü yaşındakiler oluşturmaktadır. Çalışanların %54'ü evli %46'sı ise evli değildir. Çalışanların yaklaşık %57'si en fazla lise eğitimi almış %43'ü ise en az önlisans eğitimi almıştır. Ankete katılanların %94'ünü çalışan geriye katılan %6'luk kısmı ise yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışanların yaklaşık %60'ını 1-5 yıl arasında, geriye kalan %40'ını da 6-15 yıl arasında çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların yaklaşık %58'i 2000-3000 TL arasında, geriye kalanların yaklaşık %36'sı 2000 TL ve altında, %6'sı da 3000 TL ve üstünde gelir elde edenlerden oluşturmaktadır.

Demografik verilerin ardından YEM uygulanması ile elde edilen Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi, İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ve sonunda ise Yol Analizi'nin bulgularına yer verilmiştir.

Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları liderliğin, otoriter liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışları alt boyutlarının iki madde hariç (geçmişle bugünü bağdaştırma 0,38 – fazla çalışanı yetkiyle ödüllendirme 0,42) ilgili tüm maddelerin 0,50 ile 0,90 faktör yükü arasında etkilediğini göstermektedir. Sorunları emirle çözme, tek başına karar alma, ceza verme, yöneticiye bağlı olma, yöneticiye güvensiz olma, yetki devrine karşı çıkma, yaratıcılığı sınırlama, eleştiriyi sevmeme gibi durumların, otoriter liderlik boyutunu güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir. Yine, çalışanların gereksinimlerini karşılama, faydalı gelenekleri gelecek nesle bırakma, rutin işleri etkin şekilde gerçekleştirme, sorumlulukları dağıtma maddeleri etkileşimci liderliği güçlü bir şekilde etkilemekte, geçmişle bugünü bağdaştırma ve fazla çalışanı yetkiyle ödüllendirme maddeleri de etkileşimci liderlik boyutunu diğer maddelere göre güçlü olmasa da etkilemektedir. Yine; farklı bakış açısıyla sorun çözme, öğrenme fırsatı sağlama, değişime duyarlı esnek karar alma, çalışanı güdüleme yollarını bilme, yöneticinin vizyon yeteneğini kabul etme ve yöneticiye güvenmeyi sağlama maddeleri başta olmak üzere, çalışanları yönlendirme, bireysel ilgilenme ve danışmanlık yapma, yöneticiye bağlılık duymayı sağlama, değişimi gerçekleştirmeyi sağlama, yapılandırma için çaba harcama, adil bir güç paylaşımı sağlama, bürokratik engellerden kurtulma, örgüt amaçlarının önemine inandırma, büyük beklentiye sahip olma dönüşümcü liderlik boyutunu güçlü bir şekilde etkilemektedir.

Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları açık etmenin, içsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme ve destekçi açık etme alt boyutlarının tüm maddelerinin 0,50 ile 0,90 faktör yükü arasında etkilediğini göstermektedir. Olumsuz durumları bağlı olunan yöneticiye bildirme, örgütteki diğer üst düzey yöneticilere bildirme, doğrudan üst kademe yönetime bildirme, örgütteki iletilmesi istenen kişiye doğrudan sözlü bildirme, örgüt prosedürlerine uygun olarak bildirme gibi açık etme davranışlarının içsel açık etme alt boyutunu güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir. Yine, diğer toplumsal kurumların bilgi edinmesini sağlama, aynı amacı taşıyan diğer

kurumlara bildirme, kurumla ilgili yasal mercilere bildirme, basın yoluyla kamuoyuna duyurma gibi açık etme davranışlarının dışsal açık etme alt boyutunu güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir. Yine, kendi ismini vermeden örgütü belirterek bildirme, kimliği gizli tutarak gerçek isimle bildirme, kimliği tamamen gizleyerek bildirme gibi açık etme davranışlarının gizli açık etme alt boyutunu güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir. Yine, yaşananları düzeltereği düşünülen meslektaşla bildirme, aynı sorunu yaşayan meslektaşla bildirme, çözüme doğrudan etkisi olacak meslektaşla bildirme, kendine yakın hissedilen meslektaşla bildirme gibi açık etme davranışlarının destekçi açık etme alt boyutunu güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir.

Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi sonuçları, işgören sesliliğinin tüm maddelerinin 0,80'den büyük faktör yükü ile çok güçlü etkilediğini göstermektedir. İşlerin daha iyi yapılabilmesi için yöneticilere fikir beyan etme, iş arkadaşlarını yöneticilerle konuşması için ikna etme, yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında yöneticilerle konuşma, yaşanan aksaklıkları yöneticilere bildirme ve fikir sunma, işle ilgili konularda farklı olsa dahi yöneticilere fikir beyan etme, çalışma ortamı problemlerinin çözümü için çabalama gibi pozitif ses çıkarma davranışlarının işgören sesliliği ölçeğini güçlü bir şekilde etkilemektedir.

Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi sonuçları, örgütsel bağlılığın tüm maddelerinin 0,50 ile 0,90 faktör yükü arasında etkilediğini göstermektedir. Çalışılan kurumdan gurur duyma, çevreye, kurumun her açıdan iyi olduğunu anlatma, kurum içinde verilen her görevi severek yerine getirme, çalışılan kurumdan fazlasıyla memnuniyet duyma, birimin başarısı için normalin üstünde çalışma, çalışılan birimin başarısını önemseme, kurum ve kişisel değerleri birbirine benzetme, kurumun iş performansını arttırmasını düşünme, çalışılan kurumun en iyisi olduğunu düşünme, yapılan işin aynı olması şartıyla farklı kurumda çalışabilme gibi bağlılık duygularının örgütsel bağlılık ölçeğini güçlü bir şekilde etkilemektedir.

Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi sonuçlarına göre, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutları arasında olumlu bir ilişki bulunmakta birbirlerini pozitif anlamda etkilemektedir. 0,847 faktör yükü ile güçlü bir ilişki etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında olduğunu gözler önüne sermektedir. Bu sonucu

literatürde yer alan diğer çalışmalarda desteklemektedir. Morçin (2015), "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği"ni incelediği tezinde; etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin birbirlerine zıt liderlik olmasından ziyade birbirlerini tamamlayan liderlik davranışları olarak algılandığını incelemiştir. Şengöz (2015), "Çalışanların algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide yönetici ast etkileşimi algısının ara değişken rolünün incelenmesi ve bankacılık sektörü örnekleminde bir araştırma" ve Sevgin (2019), "Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma" adlı inceledikleri tezlerinde; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ifade ederek etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin birbirlerini olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Hiç şüphesiz ki örgütte yöneticilerin sergilediği liderlik davranışları; demokratik olma, iletişim kurma, astları dinleme, onlarla ilgilenme, sorunlarına çözüm bulma, ödüllendirme, fırsat verme gibi olumlu özellikler taşıması örgütün varlığı ve geleceği açısından oldukça önem arz etmektedir. Rekabet edebilir hatta rekabet üstünlüğü sağlayabilir bir ortamın sağlanmasının en önemli faktörü ise etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarından geçmektedir. Dolayısıyla bu iki liderlik davranışı arasında da güçlü bir bağ bulunmaktadır. Otoriter liderlik davranışı ise diğer iki liderlik davranışına nazaran despot, tek başına hareket etme, yetki vermeme, ceza verme, iletişim yolları kapalı gibi olumsuz özellikler barındıran bir yapıda olmasından dolayı hem işgörenler üzerinde hem de diğer liderlik davranışlarına zıt yönlü etki etmektedir. Dolayısıyla çalışanların sesine kulak vermek, onları dinlemek, problemlerine çözüm bulmak, fikirlerini dinlemek gibi davranışlar örgüt için ne kadar pozitif etki ediyorsa otoriter liderlik davranışı da o kadar olumsuz etki oluşturmaktadır. Bu sonucu literatürde yer alan diğer çalışmalar da desteklemektedir. Özaydın ve Çelik (2020), "Liderlik Tarzları ve Görev Performansının Tarım İşletmelerinde Yenilik Stratejileri Üzerine Etkisi (Çumra İlçesi Örneği)" başlıklı makalesinde; otoriter liderlerin geleneksel yenilik stratejilerini benimsedikleri ve taklitçi, bağımlı ve fırsatçı yenilik stratejilerinden uzak durdukları belirlemişlerdir. Yine, Akbıyık ve Korhan (2017), "Hasta Bakım Sonuçlarında Kilit Nokta: Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Liderlik" isimli makalesinde; dönüşümcü

liderliğin çalışanların ihtiyaçlarını karşıladığını, beklentilerini desteklediğini, motivasyon sağladığını ve çalışma ortamını uygun hale getirip olumlu etkiler ortaya koyduğunu, otoriter liderliğin ise ters yönde etkiler bıraktığını ifade etmişlerdir. Bu durumda otoriter liderlerin yenilik konusunda yeterli çalışmalar yapmama eğiliminde oldukları ve mevcut durumu korumaya yöneldikleri tespit edilmiştir. Liderliğin boyutlarına bakıldığında en zayıf ilişki, otoriter liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında olmaktadır. Yukarıda bahsedildiği üzere zıt yönlü olan otoriter liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışları arasında -0,320 faktör yükü en zayıf ilişkili liderlikler olduğu görülmektedir.

Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi sonuçlarına göre, açık etmenin alt boyutları arasında olumlu bir ilişki bulunmakta, yani her alt boyut diğer bir alt boyutu pozitif anlamda etkilemektedir. Bu noktada en güçlü ilişki içsel açık etme ve gizli açık etme arasındadır. İnsanlar herhangi bir olumsuzluğa şahit olduklarında öncelikle en yakınındaki ilgili, yetkili, cevap alabileceği kişileri tercih etmektedir. İçsel açık etme davranışında da öncelikle sorunun çözümü içeriden halledilmesi düşünülerek uygulanmaktadır. İçsel açık etme; örgütün prestij kaybına uğramasının istenmemesi, olumsuz bir reklam ile mevcut durumun kaybedilmemesi, mevcut ve potansiyel müşterileri kaybetme korkusu ve iş yerinin kapanmasına kadar gidebilecek olması gibi etkenlerden dolayı dışarıya bildirilmemektedir. Gizli açık etmenin en önemli sebepleri ise açık edenin, açık ettikten sonra kendisine karşı cephe alınması, ispiyonculuk gibi kötü sıfatlarla suçlanması, işten ayrılma durumuyla karşı karşıya kalınması hatta intihara kadar gidebilecek sonuçlarla karşılaşılması korkusundan kaynaklanmaktadır. Zaten örgüt içinde etik ya da yasa dışı olaylar gizli bir şekilde meydana gelmektedir. Bundan dolayı olay ispat edilene dek ve diğer etkenler nedeniyle örgüt içinde kimlik gizlenerek açık etme seçeneği en yaygın olarak tercih edildiği görülmektedir.

Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi sonuçlarına göre, belirlenen her bir yapıcı ses çıkarma davranışı, işgören sesliliği seviyesini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Yukarıda da bahsedilen maddeler ele alındığı zaman tamamı 0,80-0,90 faktör yükü ile güçlü bir şekilde etkelediği görülmektedir.

Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarına göre, belirlenen her bir bağıllık davranışı, örgütsel bağıllık seviyesini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Yukarıda da bahsedilen maddeler ele alındığı zaman tamamı 0,50-0,90 faktör yükü ile güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir.

İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları, liderliğin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutlarının liderliği güçlü bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Liderliğin, 0,953 faktör yükü ile dönüşümcü liderliğin, 0,818 faktör yükü ile etkileşimci liderliğe nazaran daha güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir. Şekil.16'dan da anlaşıldığı üzere $P < 0,05$ istatistiki düzeyde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin $0,000 < 0,05$ değeri ile istatistiksel olarak anlamlı olduğu, otoriter liderliğin ise istatistiksel olarak $0,368 > 0,05$ değeri ile anlamsız olduğundan modelden çıkarılarak ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kapsamına alınmadığı görülmektedir.

İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarına göre, açık etmenin içsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme ve destekçi açık etme alt boyutlarının tamamının açık etmeyi çok güçlü bir şekilde etkilemektedir. Buna göre, 0,868 faktör yükü ile içsel açık etmenin, 0,807 faktör yükü ile dışsal açık etmenin, 0,847 faktör yükü ile gizli açık etmenin, 0,915 faktör yükü ile destekçi açık etmenin çok güçlü bir şekilde etkilemesi sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre dört alt boyutunda açık etme düzeyini artıracığı sonucuna varılabilmektedir.

Yol Analizi sonuçlarına göre, açık etme içsel değişkeninin hiçbir alt boyutu (içsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme, destekçi açık etme), otoriter liderlik dışsal değişkeninden "*etkilenmemektedir*". Otoriter liderlik davranışı astlarla hiçbir etkileşimi olmayan bir yapıya sahip olmasından kaynaklı olarak içsel ve gizli açık etmenin gerçekleşmediği, var olan otoriteden dolayı duyulan çekingenliğin verdiği korkuyla dışsal ve destekçi açık etme yollarının tümünün kapandığını ifade edebiliriz. Genel bir ifade ile işgörenlere olumlu davranış göstermeyip, iletişim kurmayan ve demokratik olmayan bu liderlik davranışının olduğu örgütlerde hiçbir açık etme boyutu gerçekleşmemektedir. Bu netice ile **H0₁ H0₂ H0₃ H0₄** hipotezleri kabul edilmiş, **H1₁ H1₂ H1₃ H1₄** hipotezleri reddedilmiştir.

Yol Analizi sonuçlarına göre, işgören sesliliği içsel değişkeni, otoriter liderlik dışsal değişkeninden pozitif ve anlamlı etkilenmektedir. Bu noktada işgören sesliliği içsel değişkeninin 0,18 faktör yükü ile düşük düzeyde etkilenmektedir. Literatürde işgören sesliliği konusunda çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Erkubilay (2019), "Diğerkâmlık davranışı, iş arkadaşı desteği ve lider desteğinin işgören sesliliği üzerindeki etkisi" başlıklı yüksek lisans tezindeki sonuçlarla örtüşmekte olduğu görülmüştür. Bu netice ile **H0₁₃** hipotezi reddedilmiş, **H1₁₃** hipotezi kabul edilmiştir.

Yol Analizi sonuçlarına göre, açık etme ve işgören sesliliği içsel değişkenleri, etkileşimci liderlik dışsal değişkeninden pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilenmektedir. Bu noktada her iki içsel değişkenin de önemli bir etkisinin olduğunu belirtmekle birlikte, etkileşimci liderliğin, açık etmenin içsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme ve desteci açık etme alt boyutlarına etkisi neredeyse bir faktör yüküdür, yani etki çok güçlüdür. Etkileşimci liderliğin, işgören sesliliği içsel değişkenine olan etkisi ise 0,50 faktör yükünden fazla durumdadır. Bu sonucu literatürdeki çalışmaların da desteklediği görülmüştür. Oran (2018), "Liderlik tarzlarının örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşasına (whistleblowing) etkisi: uygulamalı bir çalışma" adlı doktora tez çalışmasında, Orak (2019), "Liderlik davranışları ve ihbarcılık (whistleblowing) niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: güzellik ve estetik amaçlı sağlık kuruluşlarında bir çalışma" isimli yüksek lisans tez çalışmasında ve Erkubilay (2019), "Diğerkâmlık davranışı, iş arkadaşı desteği ve lider desteğinin işgören sesliliği üzerindeki etkisi" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında; etkileşimci liderliğin açık etme ve işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu netice ile **H0₅**, **H0₆**, **H0₇**, **H0₈**, **H0₁₄** hipotezleri reddedilmiş, **H1₅**, **H1₆**, **H1₇**, **H1₈**, **H1₁₄** hipotezleri kabul edilmiştir.

Yol Analizi sonuçlarına göre, açık etme ve işgören sesliliği içsel değişkenleri, dönüştürücü liderlik dışsal değişkeninden pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilenmektedir. Bu noktada her iki içsel değişkenin de etkisi ise 0,30 ile 0,50 faktör yükü arasında değişmektedir. Bu sonucu literatürdeki çalışmaların da desteklediği görülmüştür. Oran (2018), doktora tez çalışmasında, (Alper ve Çetin, 2018; Keleş ve Özkan, 2015) makale çalışmalarında; dönüştürücü liderlik davranışlarının açık etmeye

ve işgören sesliliğine etkisi olduğu görülmüştür. Bu netice ile **H0₉** **H0₁₀** **H0₁₁** **H0₁₂** **H0₁₅** hipotezleri reddedilmiş, **H1₉** **H1₁₀** **H1₁₁** **H1₁₂** **H1₁₅** hipotezleri kabul edilmiştir.

Yol Analizi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık aracı değişkeninin, otoriter liderlik dışsal değişkeninden pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilenmektedir. Bu noktada aracı değişkenin etkisi 0,30 ile 0,50 faktör yükü arasında olduğu görülmektedir. Bu sonucu literatürdeki çalışmaların da desteklediği görülmüştür. Geri (2010), "Liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerine etkisi (GSGM merkez örgütü örneği)" isimli doktora tezinde; otoriter liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Bu netice ile **H0₁₆** hipotezi reddedilmiş, **H1₁₆** hipotezi kabul edilmiştir.

Yol Analizi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık aracı değişkeninin, etkileşimci liderlik dışsal değişkeninden "*etkilenmemektedir*". Bundan dolayı **H0₁₇** hipotezi kabul edilmiş, **H1₁₇** hipotezi reddedilmiştir. Yine yol analizi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık aracı değişkeninin, dönüşümcü liderlik dışsal değişkeninden pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilenmektedir. Bu noktada aracı değişkenin etkisi 0,30 ile 0,50 faktör yükü arasında olduğu görülmektedir. Bu sonucu literatürdeki çalışmaların da desteklediği görülmüştür. Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia (2004), "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance", Leach (2005), "Nurse executive transformational leadership and organizational commitment" başlıklı makale çalışmalarında, Oran (2018), "Liderlik tarzlarının örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşasına (whistleblowing) etkisi: uygulamalı bir çalışma" adlı doktora tez çalışmasında, Eryeşil ve İraz (2017), "Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması" isimli makale çalışmalarında; dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Bu netice ile **H0₁₈** hipotezi reddedilmiş, **H1₁₈** hipotezi kabul edilmiştir.

Yol Analizi sonuçlarına göre, içsel açık etme bağımlı değişkeni, örgütsel bağlılık aracı değişkeninden pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilenmektedir. Bu noktada aracı değişkenin etkisi 0,30 ile 0,50 faktör yükü arasında olduğu görülmektedir. Bu sonucu literatürdeki çalışmaların da desteklediği görülmüştür. Somers ve Casal (1994) "Organizational commitment and whistleblowing: A test of the reformer and the

organization man hypotheses" adlı makale çalışmasında, Caillier (2015), "Transformational leadership and whistleblowing attitudes: Is this relationship mediated by organizational commitment and public service motivation?" isimli makalesinde, Bayrakçı (2016), "Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre İfşa Davranışının Nitel Araştırma İle İncelenmesi: Isparta İli Örneği" başlıklı doktora tezinde, Doksan (2019), "Örgütsel Bağlılık Ve Whistleblowing Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinde ve Can (2019), "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi İle İhbarcılık (Whistleblowing) Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında; örgütsel bağlılığın içsel açık etme üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Bu netice ile **H0₁₉** hipotezi reddedilmiş, **H1₁₉** hipotezi kabul edilmiştir.

Yol Analizi sonuçlarına göre, dışsal açık etme bağımlı değişkeni, örgütsel bağlılık aracı değişkeninden "*etkilenmemektedir*". Bundan dolayı **H0₂₀** hipotezi kabul edilmiş, **H1₂₀** hipotezi reddedilmiştir. Yine yol analizi sonuçlarına göre, gizli açık etme ve destekçi açık etme bağımlı değişkeni, örgütsel bağlılık aracı değişkeninden pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilenmektedir. Bu noktada aracı değişkenin etkisi 0,30 ile 0,50 faktör yükü arasında olduğu görülmektedir. Bu sonucu literatürdeki çalışmaların da desteklediği görülmüştür. Yine içsel açık etme için yukarıda bahsedilen, Somers ve Casal, 1994; Cailler, 2015; Bayrakçı, 2016; Doksan, 2019; Can, 2019 çalışmalarında örgütsel bağlılığın gizli açık etmeyi ve destekçi açık etmeyi desteklediği görülmüştür. Bu netice ile **H0₂₀** **H0₂₁** hipotezleri reddedilmiş, **H1₂₁** **H1₂₂** hipotezleri kabul edilmiştir.

Yol Analizi sonuçlarına göre, işgören sesliliği bağımlı değişkeni, örgütsel bağlılık aracı değişkeninden pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilenmektedir. Bu noktada aracı değişkenin etkisi 0,30 ile 0,50 faktör yükü arasında olduğu görülmektedir. Bu sonucu literatürdeki çalışmaların da desteklediği görülmüştür. Farndale, VanRuiten, Kelliher ve Hope-Hailey (2011), "The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective" isimli makalesinde ve Aracı (2019), "Hizmet Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, Duygusal Bağlılık ve Yapıcı Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" adlı makalesinde; örgütsel bağlılığın işgören sesliliği üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Bu netice ile **H0₂₃** hipotezi reddedilmiş, **H1₂₃** hipotezi kabul edilmiştir.

Doğrulamalı Faktör Analizleri ve Yol Analizi sonuçlarına göre, içsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme ve destekçi açık etme boyutlu açık etme bağımlı değişkeni, otoriter liderlik bağımsız değişkeninden *"etkilenmemektedir"*. Dolayısıyla otoriter liderliğin içsel açık etmeye, dışsal açık etmeye, gizli açık etmeye ve destekçi açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü *"bulunmamaktadır"*. Otoriter liderliğin açık etme değişkeni üzerinde bir etkisi bulunmadığı daha önce bahsedilmiş ve bundan dolayı ilk dört hipotez de kabul edilmemiştir. Bu netice ile **H0₂₄ H0₂₇ H0₃₀ H0₃₃** hipotezleri kabul edilmiş, **H1₂₄ H1₂₇ H1₃₀ H1₃₃** hipotezleri reddedilmiştir.

Yol Analizi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık aracı değişkenine, etkileşimci liderlik bağımsız değişkeninden *"etkilenmemektedir"*. Dolayısıyla etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi bulunmadığından; etkileşimci liderliğin içsel açık etmeye, dışsal açık etmeye, gizli açık etmeye ve destekçi açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi *"bulunmamaktadır"*. Daha öncede belirtildiği üzere aracılık etkisi ölçümünde dört madde bulunmaktadır. Bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında etki, bağımsız değişken ile aracı değişken arasında etki, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında etki ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki etkide aracı değişkenin etki değerini azaltması ya da tamamen ortadan kaldırması olarak sıralanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu maddeler ele alındığında; etkileşimci liderliğin açık etmeye etkisi bulunsun da etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık aracı değişkenine etkisi bulunmamaktadır. Bu netice ile **H0₂₅ H0₂₈ H0₃₁ H0₃₄** hipotezleri kabul edilmiş, **H1₂₅ H1₂₈ H1₃₁ H1₃₄** hipotezleri reddedilmiştir.

Yol Analizi sonuçlarına göre, daha önce de belirtildiği üzere açık etme içsel değişkeni, dönüşümcü liderlik dışsal değişkeninden etkilenmekte olduğundan H₉, H₁₀, H₁₁ ve H₁₂ hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık aracı değişkeni, dönüşümcü liderlik bağımsız değişkeninden etkilenmekte olduğundan H₁₈ hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin içsel açık etmeye, gizli açık etmeye ve destekçi açık etmeye etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü tespit edilmiştir. Ancak dışsal açık etme içsel değişkeni, örgütsel bağlılık aracılık değişkeninden *"etkilenmemektedir"*. Bundan dolayı da **H0₂₉** hipotezi kabul edilmiş, **H1₂₉** hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel bağlılık davranışının olduğu örgütlerde işgörenler, örgüte zarar gelmemesi, prestij kaybına uğramaması, müşteri kaybedip maddi ve manevi

zarara uğramaması veya durumun ileri boyutu ele alındığında işletmenin kapatılıp işsiz kalmaması için etik, ahlak ya da yasadışı bir olayı kurum dışına açık etme yolunu tercih etmemektedirler. Bu sonucu literatürdeki çalışmaların da desteklediği görülmüştür. Öncelikle, Somers ve Casal, 1994; Cailler, 2015; Bayrakçı, 2016; Doksan, 2019; Can, 2019 çalışmalarında açık etme içsel değişkenine, dönüşümcü liderlik bağımsız değişkeni etki etmekte olduğunu göstermiştir. Ayrıca Caillier, 2015; Bayrakçı, 2016; Doksan, 2019; Can, 2019 çalışmalarında açık etme içsel değişkenine, örgütsel bağlılık aracılık değişkeni etki etmekte olduğunu göstermiştir. Wang ve Walumbwa (2007), " Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership" adlı çalışmada; dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin olduğunu, Tse ve Lam (2008), " Transformational leadership and turnover: The role of LMX and organizational commitment" isimli çalışmasında ise yine dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki irdelenmiş ve dönüşümcü liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığı ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, dışsal açık etme alt boyutu hariç, örgütsel bağlılık aracı değişkeni açık etme içsel değişkeninin diğer alt boyutlarına etki etmektedir. Gürbüz ve Şahin (2014)'nin de belirttiği üzere, bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) bağımlı değişkene (açık etme), bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) aracı değişkene (örgütsel bağlılık), aracı değişkenin (örgütsel bağlılık) bağımlı değişkene (açık etme-"dışsal açık etme hariç") etkisi bulunmalıdır. Son olarak ise aracılık etkisini ölçmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinde modele aracı değişken dâhil edildiğinde etkisi gözlemlenmelidir. Bu açıklama itibarıyla, açık etmenin dışsal açık etme alt boyutu hariç tüm değişkenlerin birbirine etkisi bulunmakta ve örgütsel bağlılık aracı değişkeni ise bu etkide "*Kısmi Aracılık*" etkisi göstermektedir. Bu netice ile **H₀₂₆ H₀₃₂ H₀₃₅** hipotezleri reddedilmiş, **H₁₂₆ H₁₃₂ H₁₃₅** hipotezleri kabul edilmiştir.

Yol Analizi sonuçlarına göre, daha önce de belirtildiği üzere, işgören sesliliği içsel değişkenine, otoriter liderlik bağımsız değişkeni etki etmektedir. H₁₃ hipotezi de böylelikle kabul edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık aracı değişkeni, otoriter liderlik bağımsız değişkeninden etkilenmekte olduğundan H₁₆ hipotezi kabul edilmiştir.

Dolayısıyla otoriter liderliğin işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü tespit edilmiştir. Gürbüz ve Şahin (2014)'nin de belirttiği üzere, bağımsız değişkenin (otoriter liderlik) bağımlı değişkene (işgören sesliliği), bağımsız değişkenin (otoriter liderlik) aracı değişkene (örgütsel bağlılık), aracı değişkenin (örgütsel bağlılık) bağımlı değişkene (işgören sesliliği) etkisi bulunmalıdır. Son olarak ise aracılık etkisini ölçmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinde modele aracı değişken dâhil edildiğinde etkisi gözlemlenmelidir. Bu açıklama itibarıyla, otoriter liderliğin işgören sesliliğine etkisi ve bu etkide örgütsel bağlılığın da "*Kısmi Aracılık*" etkisi olduğu görülmüştür. Bu netice ile **H₀₃₆** hipotezi reddedilmiş, **H₁₃₆** hipotezi kabul edilmiştir.

Yol Analizi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık aracı değişkenine, etkileşimci liderlik bağımsız değişkeninden "*etkilenmemektedir*". Dolayısıyla etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi bulunmadığından; etkileşimci liderliğin işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi "*bulunmamaktadır*". Daha öncede belirtildiği üzere aracılık etkisi ölçümünde dört madde bulunmaktadır. Bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında etki, bağımsız değişken ile aracı değişken arasında etki, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında etki ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki etkide aracı değişkenin etki değerini azaltması ya da tamamen ortadan kaldırması olarak sıralanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu maddeler ele alındığında; etkileşimci liderliğin işgören sesliliğine etkisi bulursa da etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık aracı değişkenine etkisi bulunmamaktadır. Bu netice ile **H₀₃₇** hipotezi kabul edilmiş, **H₁₃₇** hipotezi reddedilmiştir.

Yol Analizi sonuçlarına göre, daha önce de belirtildiği üzere, işgören sesliliği içsel değişkenine, dönüşümcü liderlik bağımsız değişkeni etki etmektedir. **H₁₅** hipotezi de böylelikle kabul edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık aracı değişkeni, dönüşümcü liderlik bağımsız değişkeninden etkilenmekte olduğundan **H₁₈** hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin işgören sesliliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü tespit edilmiştir. Gürbüz ve Şahin (2014)'nin de belirttiği üzere, bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) bağımlı değişkene (işgören sesliliği), bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) aracı değişkene (örgütsel bağlılık), aracı değişkenin (örgütsel bağlılık) bağımlı değişkene (işgören sesliliği) etkisi bulunmalıdır.

Son olarak ise aracılık etkisini ölçmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinde modele aracı değişken dâhil edildiğinde etkisi gözlemlenmelidir. Bu açıklama itibariyle, dönüşümcü liderliğin işgören sesliliğine etkisi ve bu etkide örgütsel bağlılığın da "*Kısmi Aracılık*" etkisi olduğu görülmüştür. Bu netice ile **H0₃₈** hipotezi reddedilmiş, **H1₃₈** hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç olarak; çalışmada üç tür liderlik davranışı ele alınmıştır. Bunlardan ilki olan otoriter liderlik açık etmenin dört alt boyutu olan içsel açık etme, dışsal açık etme, gizli açık etme ve destekçi açık etme davranışının hiç birine etki etmemektedir. Otoriter liderlik davranışının olduğu örgütlerde açık etme davranışının ortaya çıkması neredeyse imkânsız halde olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticinin yaptığı veya yapabileceği her baskı, zorlama ve dayatmada ötürü çalışanlar hiçbir olumsuzluğu açık edememektedirler. Otoriter liderlik davranışının var olduğu örgütlerde işgörenler az bir oranda da olsa pozitif ses çıkarma eğilimi göstermektedirler. Bunların dışında otoriter liderlik davranışının olduğu örgütlerde, çalışanlar günümüz koşullarında iş bulabilmek konusunda oldukça zorluk yaşadıklarından ötürü işten çıkarılmayı göze alamayarak, yöneticinin ne kadar ben merkezli ve demokratik olmamasına rağmen örgüte bağlılık gösterdikleri görülmektedir.

Diğer liderlik türleri olan etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışının olduğu örgütlerde ise çalışanlar her türlü açık etme davranışını kurum içi veya kurum dışı yetkililere bildirmekte ve örgüt için ihtiyaç olan veya örgüte faydasının olacağını düşündüğü çalışma ortamı vb. gibi durumlar için pozitif ve yapıcı olarak her türlü düşünce ve fikirleri dile getirebilmektedir. Ayrıca bu iki liderlik davranışının olduğu örgütlerde çalışanların örgütlerine daha da bağlılık duydukları gözlemlenmektedir.

İngilizce ifadesi whistleblowing olan açık etmenin örgütler için son derece mühim olduğu gözlemlenmiştir. Bu davranışın yerine getirilmesi bireysel olarak ahlaki ve erdemli bir davranış olduğu ele alındığında, bu anlayışa sahip olan ve bu davranışın gerçekleşmesine teşvik edici yönetimlerin bulunduğu örgütlerin de saygınlıkları ve itibarı yüksek olduğu düşünülmektedir. Örgütlerin işgörenleri sürece dâhil ettiği, kendi çalışanlarının fikirlerine, önerilerine ve düşüncelerine saygı

duymakla birlikte karar verme anında bunların dikkate alındığı psikolojik bir ortamın varlığı, çalışanların etik, ahlak ve kanun dışı olayları açık etmelerini sağlayarak öncelikle kurum içinde eğer uygun çözüm bulunamazsa kurum dışı yetkilere açık edecekleri düşünülmektedir.

İşgören sesliliği davranışı, açık etme davranışında olduğu gibi demokratik bir anlayışla işgörenlerin fikir ve önerilerinin dikkate alındığı huzur sağlanmış bir ortamda, sadece ilgili birimdeki iyileşme ve gelişmeye yönelik olumlu sonuç almak değil ayrıca örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde de önemli bir rol olmaktadır.

Örgütsel bağlılık davranışı, özellikle yöneticilerin uyguladığı politikalara ve sergiledikleri davranışlara göre oluşmakta, artmakta veya azalmaktadır. Yukarıda bahsedildiği üzere otoriter liderlik gibi çalışanlar açısından kapalı türde bir liderlik anlayışının olduğu örgütlerde bağlılık davranışı çok düşük seviyede veya olmamaktadır. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışı olan örgütlerde ise örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır.

Bireyler için öneriler; öncelikle tez çalışması için de oldukça önem arz eden açık etme davranışı, çalışanlar için önemli bir değer olarak görülmelidir. Ahlaki ve erdemli olan bu davranışın gerçekten dürüst, saygın ve doğru bir yaşam sürdüren çalışanlar için açık etme de sahip olunması gereken önemli davranışlardan biridir. İster yönetici ister çalışan olsun her kademede ve her sektörde bireyin kendisine, çalıştığı örgüte ve dolayısıyla da topluma fayda sağlayacağından, yaşanan olumsuz olaylar da göz önünde bulundurulduğunda açık etme davranışı üzerinde gereğinden fazla durulmalıdır. İşgören sesliliği davranışının da bireyin kendi psikolojisini, fiziksel durumu, çalışma ortamını ve dolayısıyla örgütün vizyon ve misyonu doğrultusunda geleceğine olumlu katkılar sağlayacağından, uygulanması gereklidir. Bir örgütte ne kadar çok yapıcı ve gelişmeye ve geliştirmeye yönelik pozitif ses çıkarma eylemi var ise sonucun da o kadar iyi olacağı unutulmamalıdır.

Yöneticiler için öneriler; örgütün rekabet edebilmesi, para kazanabilmesi, varlığını devam ettirebilmesi ve diğer birçok faktörün sağlanması için yönetim birimi en önemli etken olmaktadır. Açık etme ve işgören sesliliği ve örgüt faydası ve geleceği

için gerekli olan tüm davranışların yerine getirilmesi için tez konusunda bahsedilen otoriter liderlik davranışından kaçınılmalı, aksi yönde uygulanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları tercih edilmelidir. Örgütlerin kaderi yöneticilerin elinde olduğu unutulmayarak çalışanların düzgün, dürüst, verimli, performansı yüksek ve ahlaki olan davranış sergilemelerine teşvik edilmelidir.

Örgütler için öneriler; hem örgüt adına karar verecek olan yöneticilerin hem de örgütün vereceği hizmet ya da üretim için çalışanların seçiminde, her şeyden önce ahlak unsuru aranmalı ardından liyakat sahibi olmaları, iş ya da sektör tecrübelerine sahip olmaları gibi özellikler gözetilmelidir. Örgütü, bireylerin yönettiği ve faaliyette bulunmasını sağladığını unutmayarak, kurumsal bir kimliğe kavuşmanın, diğer sektör firmaları ile rekabet edebilmenin, ortalama üzerinde kar elde edilebilmenin yerine gelmesi için toplumu ve vatanını seven, etik değerlere sahip olan ve düzgün kişiliği olan insanlardan örgüt kadrosunu oluşturmalarıdır. Ayrıca örgüt içinde bu anlayışa sahip bir kurum kültürü oluşturarak, faaliyet sisteminde boşluğa yer verilmeden örgütün amaçlarına ulaşılması sağlanmalıdır.

Sivil toplum kuruluşları için öneriler; bireylerin sergiledikleri davranışları tayin eden en önemli husus sahip oldukları kültürlerdir. Geçmişten gelen kalıplaşmış anlayışlar, aileden alınan eğitim ve öğrenilen değerler, eğitim ve çevre faktörüyle de şekillenmiş bu davranışların değişmesi oldukça güçtür. Bu bağlamda sivil toplum kuruluşları da; nasıl ki olumsuz bir toplumsal olayda hızlı bir şekilde devreye giriyor ise yanlış bilinen açık etme-ispiyonlama gibi zıt anlama gelen fakat birbirinin yerine kullanılan bu tür davranışlar için kendi bünyelerindeki grup üyelerine ahlaki davranış konularında eğitim ve bilgilendirmeler yapmalıdır. Toplumun şekillenmesi ve gelişmesinde önemli rol oynayan sivil toplum kuruluşları da bu tür etik davranışları göz ardı etmemelidir.

Devlet için öneriler; ülke yönetimi de örgüt yönetiminden daha da önem arz etmektedir. Örgütlerin izleyeceği yol haritaları devletin çıkarmış olduğu yasalar çerçevesinde şekillenmektedir. Bu nedenle devlet yetkilileri, örgütleri yasadışı her olaydan uzak tutacak, olan olayları kendi bünyelerinde veya daha yüksek düzeyde ise ilgili örgüt dışı yetkililere iletmelerini sağlayacak kanun ve yönetmeliklerle teşvik

edici olmalıdır. Her hangi bir birey ya da işletmenin alacağı zarar dolaylı da olsa devlete de zarar vermektedir. Bunun bilincinden hareketle, maddi ve manevi ahlaki davranış sergilemeye yöneltecek yöneticilik örneği sergilenmelidir.

Toplum için öneriler; ülkelerin yapı taşı olan toplumlar, mensubu bulunduğu ülkenin gelişmesini, üretmesini, teknolojik, ekonomik ya da diğer tüm konularda ilerlemesini ya da tersi yönde gerilemesine etki eden önemli unsurlardan bir tanesidir. Hepimiz bireysel olarak toplumu değiştiremeyeceğimizi, tek başımıza bir anlam ifade etmediğimizin bilincinde olarak; ayrı ayrı olarak hepimiz öncelikle kendi çevremizden başlayarak ailemize, akrabalarımıza, arkadaşlarımıza, çalışma hayatımızda, eğitim gördüğümüz okullarda ve sosyal yaşantımızın her alanında ahlaki olan bu davranışlara özendirici ve teşvik edici olmalıyız.

Araştırmacılar için öneriler; açık etme ve işgören sosliliği konusunda literatürde çalışma sayısının az olduğu görölmektedir. Bundan dolayı her işletme için oldukça önemli olan bu konulardaki çalışmaların sayıları arttırılmalıdır. Ayrıca çalışmanın özel hastanelerde uygulandığı göz önünde bulundurularak; sağlık sektörünün kamu alanlarında çalışmalar yapılmalı ve de sağlık sektörü dışındaki sektörlerde uygulamalar gerçekleştirilmelidir.

Kısacası; bireyden işletmelere, devlet kurumlarından sivil toplum kuruluşlarına, yöneticilerden topluma kadar, her nerede veya görevde olursak olalım; karar verme mekanizmalarında bulunuyor isek işgörelere, işletmeye ve topluma faydalı olacak türde liderlik davranışlarını tercih etmeli, hangi kademedede olursa olsun bir çalışan isek açık etme gibi önemli bir sivil erdem davranışı olan ahlaki değerlerle hareket etmeyi benimsemeli ve benimsetmeliyiz.

KAYNAKLAR

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

Ahlak Felsefesi Kuramı. (2017, Mayıs). Webders, (1). Web: <https://webders.net/ahlak-felsefesi-ders-14-166p2.html> 19 Şubat 2019'da alınmıştır.

AKBIYIK, A. ve KORHAN, E. A. (2017). Hasta Bakım Sonuçlarında Kilit Nokta: Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Liderlik. *Türkiye Klinikleri Hemşirelik Bilimleri Dergisi*, 9 (3).

AKÇADAĞ, S. ve ÖZDEMİR, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, 167-193.

AKGEMCİ, T. (2013). *Stratejik Yönetim* (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

AKINCI, Z. B. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

AKOĞLAN KOZAK, M. ve GÜÇLÜ, H. (2006). *Turizmde etik: Kavramlar, ilkeler, standartlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

AKTAN, Ç. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1-18.

AKTAŞ, K. (2014). Etik-ahlâk ilişkisi ve etiğin gelişim süreci. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (2), 22-32.

ALKIŞ, N. (2016). BAYES Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar Ve Genel Bakış. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2 (3), 105-116.

ALP, M. (2013). Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin Heinisch/Almanya Kararı Işığında Whistleblowing (İşçinin İfşa ve İhbarı) ve İş İlişkisinde İfade Özgürlüğü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 15, 1-38.

ALPER, M. ve ÇETİN, C. (2018). Liderlik Türlerinin Whistleblowing İlişkisinin Avukatlar Açısından İncelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 48-64.

ANDRADE, J. A. (2015). Reconceptualising whistleblowing in a complex world. *Journal of Business Ethics*, 128 (2), 321-335.

ARACI, Ü. E. (2019). Hizmet Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, Duygusal Bağlılık ve Yapıcı Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16 (2), 229-243.

ARGYRIS, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*, May-June, 98-105.

ARIKAN, R. (2018). Anket yöntemi üzerinde bir değerlendirme. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 97-159.

ARIKAN, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 231-257.

ARSLAN, A. ve YENER, S. (2016). İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 173-191.

ARSLAN, M. ve BERKMAN, A. Ü. (2009). Dünyada ve Türkiye' de İş Etiği ve Etik. *Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği*, 1-151. Yayın No: TUSİAD/T-06492.

ASHFORTH, B. E. ve MAEL, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

ASLAN, Ş. (2013). *Duygusal Zekâ Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik* (2. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

ATEŞ, H., BAĞCE, H. E. ve ŞEN, M. L. (2009). Yolsuzluğun Önlenmesi için Etik Projesi. *Kamu Etiği Akademik Araştırmaları*, 1 (2), 48.

ATMACA, M. (2012). Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 191-205.

AVOLIO, ZHU, B. J., KOH, W. ve BHATIA, W. P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25 (8), 951-968.

AYAR, M. ve ÖZMEN, C. (2017, 03-04 Kasım). *Açık Etme (Whistleblowing) ve İspiyonlama*. 5.Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunuldu, Antalya.

AYDIN, U. (2003). İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2): 79-100.

BAKAN, İ., ERŞAHAN, B., BÜYÜKBEŞE, T., DOĞAN, İ. F. ve KEFE, İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14).

BAKAN, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki. *KMÜ İİBF Dergisi*, Yıl:10 Sayı:14.

BAL, M., P., CHIABURU, D. S. ve JANSEN, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance: is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 252-273.

BALAY, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

BALTACI, A. (2013). Bilgi Uçurma: Kavram ve Kuramsal Temeller. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 397-423.

BALTACI, A. ve BALCI, A. (2017). Bilgi uçurmanın nedenleri: Nitel bir çalışma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi-Journal of Educational Sciences Research*, 7 (1), 53-66.

BARUTÇUGİL, İ. S. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

BASS, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

BASS, B. M. ve AVOLIO, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. M. M. Chemers ve R. Ayman. (Editörler). *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. New York: Free Press, 49-80.

BASS, B. M. ve STEIDLMEIER, P. (1990). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.

BAŞTÜRK, S. ve TAŞTEPE, M. (2013). *Evren ve örneklem. Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Vize Yayıncılık, 129-159.

BATI, A., TETİK, C. ve GÜRPINAR, E. (2010). Assessment of the validity and reliability of the Turkish adaptation of the study process questionnaire. (*R-SPQ-2F*).

BAYRAKÇI, E. (2016). *"Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre İşçi Davranışının Nitel Araştırma İle İncelenmesi: Isparta İli Örneği"*. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay dergisi*, 59, 125-139.

BECKER H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, Cilt: 66, No:1, 32-40.

BECKER, T. E. ve BILLINGS R. S. (1993). Profiles of Commitment: An Emprical Test. *Journal of Organizational Behavior*, 14.

BEDÜK, A. ve ERTÜRK, E. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3 (1), 1-19.

BEIM, D., HIRSCH, A. V. ve KASTELLEC, J. P. (2014). Whistleblowing and compliance in the judicial hierarchy. *American Journal of Political Science*, 58 (4), 904-918.

BERBER, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11 (36), 33-50.

BERGAMI, M. ve BAGOZZI, R. P. (2000). Self Categorization, Affective Commitment And Group Self-Esteem As Distinct Aspects Of Social Identity In The Organization. *British Journal Of Social Psychology*, 39, 555-577.

BERKAN, Ü. ve CAN, H. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.

BINIKOS, E. (2008). Sounds of silence: organizational trust and decisions to blow the whistle: empirical research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34 (3), 48-59.

BİLGİN KAYALIK, D. (2004). Üniversite Kütüphanelerinde Yönetime Katılma: Ankara Üniversite Kütüphaneleri Üzerine Bir İnceleme. *Yönetim ve Halkla İlişkiler Dergisi*, 2 (2), 80-103.

BLAU, G. J. ve BOAL, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *The Academy of Management Review*, 12 (2), 288-300.

BOLAT, T., SEYMEN AYTEMİZ, O., BOLAT, O. İ. ve ERDEM, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

BRICKEY, K. F. (2003). From Enron to WorldCom and beyond: Life and crime after Sarbanes-Oxley. *Washington University Law Quarterly*, 81 (2), 142-165.

BROPHY, J. (2010). Leadership essentials for emergency medical services. *Jones ve Bartlett Learning*.

BROWN, B. B. (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. Virginia.

BUCHANAN, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-46.

BUDAK, Gülay ve BUDAK, Gönül. (2004). *İşletme yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.

BUDD, J. W., GOLLAN, P. J. ve WILKINSON, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human relations*, 63 (3), 303-310.

BULUÇ, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, (20), 1205-1213.

BUMİN, T. (2010). *Tartışılan Modernlik: Descartes ve Spinoza*. İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık.

BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Perennial.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2005). Anket Geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 133- 151.

BYRNE, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, Nj: Erlbaum.

CAILLER, J. G. (2015). Transformational leadership and whistle-blowing attitudes: Is this relationship mediated by organizational commitment and public service motivation? *The American Review of Public Administration*, 45 (4), 458-475.

CAN, H., TUNCER, D. ve AYHAN, D. Y. (1984). *İşletme ve yönetim*. Ankara: Aşkunar Matbaası.

CAN, M. (2019). *"Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi İle İhbarcılık (Whistleblowing) Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği"*. Yüksek Lisans Tezi. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü.

CANDAN, H. ve KAYA T. (2016). İhbarcılık (Whistleblowing) ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 305-330.

CELEP, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik* (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

CELEP, C. ve KONAKLI, T. (2012). Bilgi ifşası: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki. *e-international journal of educational research*, 3 (4), 65-88.

CHEN, Z. X. ve ARYEE, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238.

CHENG, J. W., CHANG, S. C., KUO, J. H. ve LU, K. M. (2014). Social relations and voice behavior: The mediating role of psychological safety. *Criticism*, 32, 58.

CLIFFORD, M. (1989). An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quartely*, 30 (1).

COHEN, W. A. (2010). *Drucker ve Liderlik: Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler*. (Çev. Ümit Şensoy), İstanbul: Optimist Yayıncılık.

ÇAKIR, A. (2007). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yeditepe Üniversitesi*, İstanbul.

ÇANKIR, B. ve SEMİZ ÇELİK, D. (2018). Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi-Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 54-67.

ÇELİK, A. (2018). Hastane Yönetim Etkinliğinde Yerleşim Planının Önemi ve Bir Model Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 168-180.

ÇETİN, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÇINAR, Ö. (2019). *Yapısal Eşitlik Modeli: Örnek Bir Uygulama*. İstanbul: Hiperlink Eğitim İletişim Yayınları San. Tic. ve Ltd. Şti.

ÇİĞDEM, S. (2012, 04 Ekim). *Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi*. 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi'nde sunuldu, Isparta, 64-75.

ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.

ÇÜM, S., DEMİR, E. K., GELBAL, S. ve KIŞLA, T. (2018). Kayıp veriler yerine yaklaşık değer atamak için kullanılan gelişmiş yöntemlerin farklı koşullar altında karşılaştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (45), 230-249.

DAVILA, M. C. ve GARCIA, G. J. (2012). Organizational Identification and Commitment: Correlates of Sense of Belonging and Affective Commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15 (1), 244-255.

DAVIS, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. (Çev: Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), (3. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

DAVIS, K. ve NEWSTROM, J. W. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (8th ed.), New York: McGraw Hill.

DEAN, W. J., BRANDES, P. ve DHARWADKAR, R. (1998). Organizational cynicism, *The Academy of Management Review*, 23, 341–352.

DEDEOĞLU, M. (2014). Evrensel Ahlak Yasası Karşısında Tesir ve Yayılma İmkânı Bakımından Aristokratik Bir Ahlâk Mümkün müdür? *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 1-12.

DELMAS, C. (2015). The ethics of government whistleblowing. *Social Theory and Practice*, 41 (1), 77-105.

DEMATO, D. S. (2001). Job Satisfaction Among Elementary School Counselors In Virginia. *For Degree of Ph. D. Blacksburg, Virginia*.

DEMİR, F. ve DEMİR, G. (2009). İşçinin Sadakat Borcu ve Uygulaması. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 11 (1): 1-37.

DEMİRHAN, M. F. ve KARAHAN, A. (2015). Akademisyenlerin Adalet ve Etik Algılarının Örgütsel Adanmışlıklarına Etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (4): 245-266.

DEN HARTOG, D. N., MUIJEN, J. J. V. ve KOOPMAN, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70 (1), 19-34.

DİCLE, A. (1998). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*. Ankara: ODTÜ.

DOĞAN, S. ve DEMİRAL, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.

DOĞAN, S. ve KILIÇ, A. G. S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).

DOKSAN, G. (2019). *"Örgütsel Bağlılık ve Whistleblowing Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma"*. Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DOWNTON, J. V. (1973). Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process. *Free Press*.

DRUCKER, P. F. (1996). *Gelecek için yönetim: 1990'lar ve sonrası*. (Çev. Fikret Üçcan), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

DUNCAN, O. D. (1966). Path Analysis: Sociological Examples. *The American Journal of Sociology*, 72 (1), 1-16.

DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M. Ve HARQUAIL, C. V. (1994). Organizational Images And Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.

DYCK, A., MORSE, A. ve ZINGALES, L. (2010). *Who Blows the Whistle on Corporate Fraud?* 65(6), 2213–2253. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01614.x>

EFİL, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (7. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

ER, M. (2016). *Sağlık sektöründe örgütsel aidiyet sorunsalı: Kamu ve özel hastanelerde karşılaştırmalı araştırma*. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERCEYLAN, N. (2010). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERDOĞAN, D. (2009). *Resmi İlköğretim Okullarındaki Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERDOĞAN, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. Ankara: Dönence Basım ve Yayın.

EREN, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

EREN, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

EREN, M. Ş. ve TİTİZOĞLU, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi*

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14 (27), 275-303.

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

ERKORKMAZ, Ü., ETİKAN, İ., DEMİR, O., ÖZDAMAR, K. ve SANİSOĞLU, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33 (1), 210-223.

ERKUBİLAY, C. (2019). "*Diğerkâmlık Davranışı, İş Arkadaşı Desteği Ve Lider Desteğinin İşgören Sessizliği Üzerindeki Etkisi*". Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERKUTLU, V. H. (2014). *Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları (1. Baskı)*. Ankara: Efil Yayınevi.

EROL, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERTEKİN, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

ERTÜRK, E. (2014). *Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERYEŞİL, K. ve İRAZ, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20 (2), 129-139.

ESEN, E. ve KAPLAN H. A. (2012). İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2): 33-52.

ETZIONI, A. (1961). Compative Analyses of Complex Organizations, Revised and Enlarged Edition, *The Free Press*.

ETZIONI, A. (1975). Comparative analysis of complex organizations, rev. *Simon and Schuster*.

EVERT, V. D. V. (2006). Autocratic Leadership Around The Globe; Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37 (1), 42- 59.

EYAL, O. ve ROTH, G. (2011). Principals' Leadership and Teachers' Motivation: SelfDetermination Theory Analysis. *Journal of Educational Administration*, 49 (3), 256-275.

FARNDAL, E., VAN RUITEN, J., KELLIHER, C. ve HOPE-HAILEY, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50 (1), 113-129.

FERNANDES, C. ve AWAMLEH, R. (2004). The impact of transformational and transactional leadership styles on employee's satisfaction and performance: An empirical test in a multicultural environment. *International Business and Economics Research*, Vol. 3, No. 8, 65-76.

FETTAHLIOĞLU, Ö. O. ve DEMİR, S. (2014). Konuşma hürriyetinin yanında sessiz kalma seçeneği: Üniversite akademik personelinin örgütsel sessizlik ve whistleblowing (ifşa etme) hakkındaki görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 45, 1-26.

FRENKEL, S. J. ve YU, C. (2011). Managing Coworker Assistance Through Organizational Identification. *Human Performance*, 24 (5), 387–404.

GARİH, Ü. (2001). *Yönetim ilkeleri*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

GENÇ, K. Y. ve YÜKSEL, M. (2018). Liderlik ve İnovasyon. *SETSCI Açık Erişim Konferans Bildirileri*, 3, 342-345.

GENÇ, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

GENÇ, N. ve DEMİRÖĞEN, O. (2000). *Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Birey Yayıncılık.

GENÇ, S. Z. (2017). *Değişen değerler ve yeni eğitim paradigması*, Ankara: Pegem Atıf İndeksi, 1-230.

GERİ, S. (2010). " *Liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerine etkisi (GSGM merkez örgütü örneği)*". Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GIBSON J. L., IVANCEVICH, J. M. ve DONNELLY, H. J. (1991). *Organizations*. Irwin, Seventh Edition.

GOOTY, J., CONNELLY, S., GRIFFITH, J. Ve GUPTA, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21 (6), 979-1004.

GOULDNER, A. G. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, Vol: 25, No: 2, 161-178.

GREENBERG, A. (2012). *This machine kills secrets: Julian Assange, the Cypherpunks, and their fight to empower whistleblowers*. New York: Penguin.

GRUSKY, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.

GÜL, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.

GÜLLÜ, S. ve YENEL, İ. (2015). Spor Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılığına İletişimin Etkisi. *Sport Sciences*, 10 (2), 1-15.

GÜNDOĞAN, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet merkez bankası uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

GÜNEY, S. (2015). *Liderlik* (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

GÜNGÖR, R. B. (2014). *Modern Ahlak Felsefesinde Özgecilik*. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜRBÜZ, S. ve SİĞRİ, Ü. (2013). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F. (2014) *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

GÜRDOĞAN, A. ve YAVUZ, E. (2013). Turizm işletmelerinde örgüt kültürü ve liderlik davranışı etkileşimi: Muğla ilinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24 (1), 57-69.

GÜRGEN, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.

GÜRÜZ, D. ve GÜREL, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

GÜVEN, Ç. (2017). *Algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin rolü ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HAGEMAN, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*. İstanbul: Bireysel Yatırım Dizisi, Rota Yayınları.

HATCHER, T. (2004). Environmental Ethics As An Alternative For Evaluation Theory İn For Profit Business Contxt. *Evaluation And Program Planning*, 27, 357-363.

HEALY, P. M. ve PALEPU, K. G. (2003). The Fall of Enron. *Journal of Economic Perspectives*, Volume 17, No 2, Spring 2003, 3-26.

HERSEY, P. ve BLANCHARD, K. (1977). *Management of Organizational Behavior*, Pren- tice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

HERSH, M. A. (2002). Whistleblowers-heroes or traitors? Individual and collective responsibility for ethical behavior. *Annual Reviews in Control*, 26 (2), 243-262.

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

HOFSTEDE, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9 (1), 42-63.

HOFSTEDE, G. (1983). National Cultures in Four Dimensions. A Research-Based Theory Of Cultural Differences Among Nations. *International Studies of Management and Organization*, 13 (12), 46-74.

HOFSTEDE, G. (1985). The Interaction Between National and Organizational Value Systems, *Journal of Management Studies*, 22, 4.

HÖL, Ş., TUTAR, K. ve KANDEMİR, H. (2017). Yaşam Stillerinin Girişimcilik Üzerine Yordama Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Çocuk Gelişimi Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Kesit Akademi Dergisi*, 3 (11), 536-549.

HREBINIAK, L. G. ve ALUTTO, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 72 (17), 555-572.

INGRAM, H. ve DESOMBNE, T. (2000). Teams and Teamworking in Hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 1 (4), 352.

İLHAN, M. ve ÇETİN, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5 (2), 26-42.

İNCE, M., ve GÜL, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.

KAMCI, E. V. (2017). *Konjoint ve yapısal eşitlik modeli ile marka beğeni skoru ölçeğinin oluşturulması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

KANDEMİR, H. (2015). *Çevre Etkenlerinin Kurumsal Stratejilere Etkisi: Büyük Ölçekli İnşaat Firmaları Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

KANTER, R. M. (1968). Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, Cilt:33, No:4, 449-517.

KAPTEIN, M. (2011). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98 (3), 513-530.

KARACA, E. ve ÖZMEN, A. (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 7-30.

KARAGONLAR, G., ÖZTÜRK, E. B. ve ÖZMEN, Ö. N. (2015). Çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti: İşe cezbolmanın ve öz yeterliliğin rolü. *METU Studies in Development*, 42 (3), 411.

KARİP, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (4), 443-465.

KATZ, D. ve KAHN, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.

KELEŞ, H. N. ve ÖZKAN, T. K. (2015). Relationship between Organizational Identification and Whistleblowing. *Research Journal of Business and Management*, 2 (4), 498-506.

KERİM, N. (2010). *İstanbul ili Avrupa bölgesinde kamu ve özel hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik davranış özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

KINGİR, S. ve ŞAHİN, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde: Yönetici ve Liderlik*. (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın.

KIRALI, M. (2013). *Liderlik Davranış Tiplerinin Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Edirne İlinde Bir Alan Araştırması*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KOÇEL, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

KORKUT, Ş. (2014). Fârâbî'nin Felsefî Sisteminde İlm-i Medenî, Kelâm ve Fıkıh İlişkisi. *Eskiye Dergisi*. (28), 97-136.

KOŞAR, D. (2018). *Liderlerin etkileme taktikleri*. Ankara: Pegem Atıf İndeksi.

KOTTAK, C. P. (2002). *Antropoloji: İnsan Çeşitliliğine Bir Bakış*. Ankara: Ütopya Yayınları.

KÖKSAL, O. (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon BD.

KUL, S. (2014). "İstatistik Sonuçlarının Yorumu: p Değeri ve Güven Aralığı Nedir?". *Plevra Bülteni*, 8 (1), 11-13.

KÜNTER, N. (2014). *Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderliğin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

LATIMER, P. ve BROWN, A. J. (2008). Whistleblower Laws: International Best Practice. *UNSW Law Journal*, 31 (3), 766-794.

LEACH, L. S. (2005). Nurse executive transformational leadership and organizational commitment. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 35 (5), 228-237.

LEE, S. M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14 (2), 213-226.

LIU, S., LIAO, J. ve WEI, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131 (1), 107-119.

LUTHANS, F. (1992). *Organizational Behavior* (6. Edition). New York: Mc Graw-Hill Book Company.

MACHIAVELLI, N. (2009). *Prens* (4. Baskı). (Çev. Kemal Atakay). İstanbul: Can Yayınları.

MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M. ve RİCH, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, 29 (2), 115.

MAEL, F. ve ASHFORTH, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

MAEL, F. ve TETRICK, L. E. (1992). Identifying Organizational Identification, *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.

MALKOÇ, E. S. (2019). İslam Medeniyet Mirasının Evrensel Sosyal Bilim Anlayışına Katkıları Üzerine Bir Değerlendirme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 1-15.

MAXWELL, J. C. (2010). *Liderlik 10*. İstanbul: Arıtan Yayınevi.

MCGEE, G. W. ve FORD, R. C. (1987). Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, Vol:72, 638-642.

MERCAN, N., ALTINAY, A. ve AKSANYAR, Y. (2012). Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 1-10.

METCALFE, B. A. ve METCALFE, R. J. A. (2001). The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 1-27.

MEYDAN, C. H. ve ŞEŞEN, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

MEYER, J. P. ve ALLEN, N. J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 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. ve ALLEN, N. J. (1997). Commitment In The Workplace: Theory, *Research and Application*. CA: Sage Publication.

MEYER, J. P. ve HERSCOVITCH, L. 2001. Commitment in the workplace, toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.

MITCHELL, T. R., HOLTOM, B. C., LEE, T. W., SABLINSKI, C. J. ve EREZ, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44 (6), 1102-1121.

MOBERLY, R. E. (2007). *Karşılanmayan beklentiler: Sarbanes-Oxley ihbarcılarının neden nadiren kazandığının ampirik bir analizi*. Wm. Mary L. Rev. İçin 49, 65.

MONTAIGNE, M. D. 2012. *Denemeler* (Çev. S. Eyüboğlu). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

MORÇİN, S. E. (2015). *"Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği"*. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

MORGAN, R. ve HUNT, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol.58, 20-38.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. ve PORTER, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 14, 224- 247.

NAYIR, D. Z. (2012). *Kurumsal etik ve whistleblowing*. İstanbul: Pozitif Yayınları.

NEAR, J. P. ve MICELI, M. P. (1985). Organizational dissidence: the case of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 4 (1),1-16.

NEWSTROM, W. J. ve DAVIS, K. (1993) *Organizational Behavior (Human Behavior at Work)*. 9th ed., Mc Grand Hill Inc.

NORTHOUSE, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. (5th ed.), CA: SAGE Publications.

ORAK, Z. (2019). *"Liderlik Davranışları Ve İhbarcılık (Whistleblowing) Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Güzellik Ve Estetik Amaçlı Sağlık Kuruluşlarında Bir Çalışma"*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ORAL, S. (1999). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

ORAN, F. Ç. (2018). *"Liderlik Tarzlarının Örgütsel Güven ve Etik Dışı Davranışların İfşasına (Whistleblowing) Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma"*. Doktora Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

O'REILLY, C. ve CHATMAN, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of applied psychology*, 71 (3), 492-499.

ÖZAYDIN, G. ve ÇELİK, Y. (2020). Liderlik Tarzları ve Görev Performansının Tarım İşletmelerinde Yenilik Stratejileri Üzerine Etkisi (Çumra İlçesi Örneği). *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tarım ve Doğa Dergisi*, 23 (1), 181-193.

ÖZEN, S. (2015). Ahlak, ahlak teorisi ve bilimi, bilim ve iş ahlakı. *İş Ahlakı Dergisi*, 8 (1), 109-149.

ÖZLER, D. E., ŞAHİN, M. D. ve ATALAY, C. G. (2010). Teorik bir çerçevede whistleblowing-etik ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 169-194.

ÖZTOP, S. (2014). Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 299-316.

ÖZTÜRK KARA, E. (2018). *Stratejik Düşünmenin ve Politik Yeteneklerin Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri*. Doktora Tezi. Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PATCHEN, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. New Jersey: Prentice Hall.

PAWAR, B. S. ve EASTMAN, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22 (1), 80-109.

PENLEY, E. L, ve GOULD, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B. ve BACHRACH, D. G. (2000). A Critical Review of the Theoretical and: Organizational Citizenship Behaviors: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 513-563.

PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T. ve BOULIAN, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59 (5), 603.

POWELL, D. M. ve MEYER, J. P. (2004). Yan bahis teorisi ve üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli. *Mesleki davranış dergisi*, 65 (1), 157-177.

PURCELL, L. E. (2003). *Factors That Lead To Job Satisfaction And Dissatisfaction Of County Extension Agent In Georgia*. The University Of Georgia.

RAY, S. L. (2006). Whistleblowing and organizational ethics. *Nursing ethics*, 13 (4), 438-445.

REICHERS, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10 (3), 465-476.

REITZ, O. (2014). Job embeddedness: a concept analysis. *Nursing forum*, Vol. 49. No. 3.

RHOADES, L. ve EISENBERGER, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87 (4), 698.

ROUSSEAU, D. M. (1998). The ‘problem’ of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19 (1), 665-671.

RUIZ, P., RUIZ, C. ve MARTINEZ, R. (2010). Improving the Leader–Follower Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response. *Journal of Business Ethics*, DOI: 10.1007/s10551-010-0670-3.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

SAGIE, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of vocational behavior*, 52 (2), 156-171.

SAĞLAR, J. ve KANDEMİR, C. (2007). Enron Olayı: Muhasebe Hilesi mi, Sistem Hatası mı? *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1).

SALANCIK, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New directions in organizational behavior*, 1, 54.

SAUNDERS, M., LEWIS, P. ve THORNHILL, A. (2009). Research methods for business students. Essex. *Financial Times/Prentice Hall*, 1-2.

SAYĞAN, 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).

SAYLI, H. ve BAYTOK, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

SCHEIN, E. H. (1990). *Organizational culture*. (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.

SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G. Ve OSBORN, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. USA: John Willy ve Sons Inc.

SEIDMAN, W. ve MCCAULEY, M. (2011). Transformational leadership in a transactional World. *OD practitioner*, 43 (2), 46-51.

SEIFERT, D. L., STAMMERJOHAN, W. W. ve MARTIN, R. B. (2013). Trust, organizational justice, and whistleblowing: A research note. *Behavioral Research in Accounting*, 26 (1), 157-168.

SERİNKAN, C. (2008a). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi. Maltepe Üniversitesi. *İİBF Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 2.

SERİNKAN, C. (2008b). *Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

SERTOĞLU, R. (2010). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi.

SEVGİN, M. N. (2019). *"Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışının İş Yaşam Kalitesi Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma"*. Doktora Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SEZİCİ, E. (2008). *Motivasyon, İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Kenan Mehmet Ekici ve Tarık Zeki Şahin (Editörler). Ankara: Savaş Yayınları.

SHELDON, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 143-150.

SHORE, L. M., BOMMER, W. H., RAO, A. N. ve SEO J. (2009). Social and Economic Exchange in the Employee-Organization Relationship: The Moderating Role of Reciprocation Warmness. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 701-721.

SHORE, L. M. ve COYLE-SHAPIRO, J. A-M. (2003). New developments in the employee–organization relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24 (5), 443-450.

SİĞRİ, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261-278.

SİNCER, E. (2017). *Din İnancı ve Dindarlık Düzeyinin Girişimcilik Düzeyine Etkisi: Hatay Örneklemini Üzerinden Değerlendirme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SOBEL, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. doi:10.2307/270723

SOMERS, M. J. ve CASAL, J. C. (1994). Organizational commitment and whistle-blowing: A test of the reformer and the organization man hypotheses. *Group and Organization Management*, 19 (3), 270-284.

SÖKMEN, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayınları.

SÖZEN ŞAHNE, B. ve ŞAR, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19, 110.

STAMPER, C. L. ve MASTERSON, S. S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23 (8), 875-894.

STOGDILL, R. (1981). *Handbook of Leadership*. Colliar Limited, Newyork.

STRAUB, T. J. ve ATTNER, R. F. (1991). *Introduction to business*. Boston, PwsKent Publishing Company.

SÜMBÜLOĞLU, K. (2009). *İleri biyoistatistiksel yöntemler: (tıp alanında uygulamalar)*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

ŞENGÖZ, M. (2015). " *Çalışanların algıladıkları etkileşimci ve dönüştürücü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide yönetici ast etkileşimi algısının ara değişken rolünün incelenmesi ve bankacılık sektörü örneğinde bir araştırma*". Doktora Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞİMŞEK, M. Ş., ÇELİK, A. ve AKGEMCİ, T. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Kitabevi.

ŞİMŞEK, M. Ş. (2007). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Adım Ofset ve Matbaacılık.

ŞİMŞEK, M. Ş. ve ÇELİK, Adnan. (2018). *Yönetim ve Organizasyon* (20.Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

ŞİMŞEK, N. ve FİDAN, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitabevi.

ŞİMŞEK, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş. Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Eğ. Dan. Ve Bas. Yayınları.

ŞİŞMAN, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

TAŞ, A., ÇELİK, K. ve TOMUL, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (22).

TAŞ, F. (2015). *Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin İzharçılık (Whistleblowing) Tutumları Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TAŞDELEN, V. (2013). Mevlâna Ve Kierkegaard'da Birey Ve Tanrı İlişkisi. *Electronic Turkish Studies*, 8 (6).

TEKİN, I. Ç. ve ÇELİK, A. (2017). Etik iklimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Konya küçük ve orta büyüklükteki işletmeler örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15 (29), 71-90.

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

TİRYAKİ, T. (2015). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TOKMAK, M. (2019). İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin İşgörenlerin Pozitif Ses Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Journal of Social Sciences Institute/Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9 (17).

TOMEY, A. M. (2009). Nursing leadership and management effects work environments. *Journal of Nursing Management*, 17 (1), 15-25.

TSE, H. M. ve LAM, W. (2008). Transformational leadership and turnover: The role of LMX and organizational commitment. *Academy of Management Proceedings*, 1-6

TUFAIL, M., ZIA, Y. A., KHAN, S. ve IRFAN, M. (2012). A glance at organizational commitment, antecedents and consequences. *Journal of Managerial Sciences*, 74-91.

TÜL, E., ve ÇEMBERCİ, M. (2019). Çalışanların iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ile firma performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: denetim sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (35), 295-308.

Türk Dil Kurumu. (2019). *Türkçe sözlük (genişletilmiş baskı)*. Ankara: TDK.

TÜRKYILMAZ, A. (2007). *Müşteri Memnuniyet İndeks Modeli Önerisi ve Model Tahmininde Kısmi En Küçük Kareler ve Yapay Sinir Ağları Metodu Kullanımı*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

UÇMA, T. (2010). *Finansal Bilgi Manipülasyonunda ve Hileli Finansal Raporlamada Denetçi Sorumluluğunun Belirlenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) Uygulaması*. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ULUDAĞ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 171-193.

UYAR, S. ve YELGEN, E. (2015). Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 85-106.

ÜNGÜREN, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 1 (5).

ÜNLÜ, S., EROĞLU, E., GÖKDAĞ, R. ve ERGÜVEN, M. S. (2013). *İş ve Yaşamda Motivasyon*. Yavuz Tuna (Editör). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

VANDEKERCKHOVE, W. ve LEWIS, D. (2012). The content of whistleblowing procedures: A critical review of recent official guidelines. *Journal of Business Ethics*, 108 (2), 253-264.

VAN DICK, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3 (4), 265-283.

VAN DICK, R., WAGNER, U., STELLMACHER, J. ve CHRIST, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 77 (2), 171-191.

VAN DYNE, L., ANG, S. ve BOTERO, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.

VAN DYNE L. ve LEPINE, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-role Behavior. Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.

WANG, P. ve WALUMBWA, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, Vol. 60, 397-427.

WEBER, M. (2016). *Protestan Ahlakı ve Kapitalizm Ruhu*. İstanbul: Yarı Yayınları.

WIENER, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7 (3), 418-428.

WILEY, C. (1997). What Motivates Employees According To Over 40 Years Of Motivation Surveys. *International Journal of Manpower*, Volume: 18, Issue: 3, 263-280.

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

WOLFF, R. A. ve AYAR, M. (2019). Giresun İli Özel Hastane Çalışanlarında Açık Etme (Whistleblowing) ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Jass Studies- The Journal of Academic Social Science Studies*, Number: 78, Winter, 371-382.

YAY, S. (2018). *Kurumsal iktisat perspektifinden mali kurumlara güven ve sosyal sermaye ilişkisi: Teori ve uygulama*. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YAZICI, M. (2017). Bankacılık Sektöründe Artan Etik İhlaller. *Maliye Finans Yazıları*, 31 (107).

YENER, S. (2018). İşgören Sessizliğinin Tükenmişlik ve Bilgi Uçurma Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16 (31), 217-236.

YILDIZ D. ve UZUNSAKAL E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 14-28.

YILMAZ, E. G. (2009). Kurumsal iletişim ve prensiplere dayalı kurumla uyumsuzluk davranışı: Whistleblowing Küresel Diyalog. Isparta: *Uluslararası Davraz Kongresi*.

YILMAZ, G. Ö. (2005). Örgütlerde Yaşanan Çatışmaların Giderilmesinde Takım Çalışmalarından Yararlanma. *Verimlilik Dergisi*, 1, 45-66.

YUKL, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10 (2), 285-305.

YÜCELER, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22.

YÜCEOL, N., ATEŞOĞLU, H., ŞEN, E. ve TOZLU, E. (2016). İş Yaşamında Olumsuz Durumları İfşa Etme: Whistleblowing. *İstanbul Üniversitesi 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Tam Metin Bildirisi*, 1029.

ZAGORSEK H., V. DIMOVSKI ve SKERLAVAJ, M. (2009). Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning. *Journal for East European Management Studies*, 14 (2), 143-165.

ZEL, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetiş Açısından Teoriler ve Yorumlar* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ZHANG, M., FRIED, D., ve GRIFFETH, R. (2012). Job embeddedness: a review of conceptualization and measurement issues. *Human Resource Management Review*, 22 (3), 220- 231.

ZORLU, Ö., AVAN, A. ve BULUT, Ş. (2016). Otel işletmelerinde işe bağlılık düzeyinin artırılması: işgören fedakârlık tutumunun rolü. *Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 31-46.

Elektronik Kaynaklar

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=%C3%96NDER (Erişim tarihi 03.07.2018).

<https://businessalignment.weebly.com/home/2921559> (Erişim tarihi 21.09.2018).

<http://arsiv.ntv.com.tr/news/160390.asp> (Erişim tarihi 22.09.2018).

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/italyan-devi-parmalatta-4-milyar-euroluk-skandal-191052> (Erişim tarihi 23.09.2018).

<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/devlete-5-2-milyon-kazandirdi-issiz-kaldi-14740826> (Erişim tarihi 25.09.2018).

<http://www.gazetevatan.com/turk-ajanlar-abd-nin--nukleer-sirlarini--satiyor-155561-dunya/> (Erişim tarihi 26.09.2018).

<https://tr.scribd.com/doc/185547736/Uluslararası-Davraz-Kongresi-2009-Bildiri-Kitabı> (Erişim tarihi 08.11.2018).

<http://webders.net/ahlak-felsefesi-ders-14-166p2.html> (Erişim tarihi 11.02.2019).

https://www.tavsiyedyorum.com/makale_12305.htm (Erişim tarihi 20.04.2019).

<https://www.reitix.com/Makaleler/Onderlik-Liderlik-ile-ilgili-Soylenmis-Guzel-Sozle/ID=1148> (Erişim tarihi 17.10.2019).

https://www.brainyquote.com/quotes/marcus_tullius_cicero_133833 (Erişim tarihi, 17.10.2019).

<https://spssistatistikuygulamaları.wordpress.com/tag/yol-analizi/> (Erişim tarihi, 19.02.2020).

EKLER

Ek1. Ölçek/Anket İzin Dilekçesi



T.C
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü
İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı

Sayı : 33422807-302.01.09-E.12367

01.03.2019

Konu : Murat AYAR'ın Tez Konusu Önerme
Formu ve Ölçek/Anket İzin Dilekçesi

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Anabilim Dalımız Doktora Programı öğrencisi Murat AYAR'ın "Tez Konusu Önerme Formu ve Ölçek/Anket İzin Dilekçesi" ilişikte gönderilmekte olup Anabilim Dalı Başkanlığımızca uygun görülmektedir. Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır

Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ
Anabilim Dalı Başkanı

Ek : Tez Konusu Önerme Formu ve Ölçek/Anket İzin Dilekçesi (26 sayfa)

13.03.2019'da SİDİB'ye gönderildi.

Not: 5070 sayılı elektronik imza kanunu gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Naci BİÇAKCI
Bilgisayar İşletmeni

Ek2. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Kullanım İzni

22.04.2019

Posta - murat ayar - Outlook

 Sil
  Gereksiz
 Engelle ...

Ynt: Liderlik Tarzları Ölçeği



murat ayar

12.03.2019 Salı 14:22

Kazım Çelik



 ...

Çok teşekkür ederim değerli hocam

Gönderen: Kazım Çelik <kazimcelik@gmail.com>

Gönderildi: 12 Mart 2019 Salı 12:20

Kime: muratayar_71@hotmail.com

Bilgi: Ali Taş; Ekber Tomul

Konu: Liderlik Tarzları Ölçeği

Sayın Ayar,

Kullanma izni istediğiniz "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği" ektedir. Ters maddeler ölçek üzerinde belirtilmiştir.

Kullanımınıza memnuniyetle izin veriyoruz.

Başarılar dileriz.

Doç.Dr. Kazım ÇELİK
Pamukkale Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi ABD.
Oda No: A-0406

Tel: 0258 296 11 35

GSM: 0533 658 76 23



Virüs bulunmuyor. www.avast.com

Ek3. Açık Etme Ölçeği Kullanım İzni

22.04.2019 Posta - murat ayar - Outlook

Sil Gereksiz Engelle ...

Re: Ölçek İzin İsteği

tdegirmenci@kocaeli.edu.tr
21 03 2019 Per 11:38
Siz

bilgi_uçurma_boyutlar.doc
47 KB

Merhaba Murat Hoca,

ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.Ektedir.

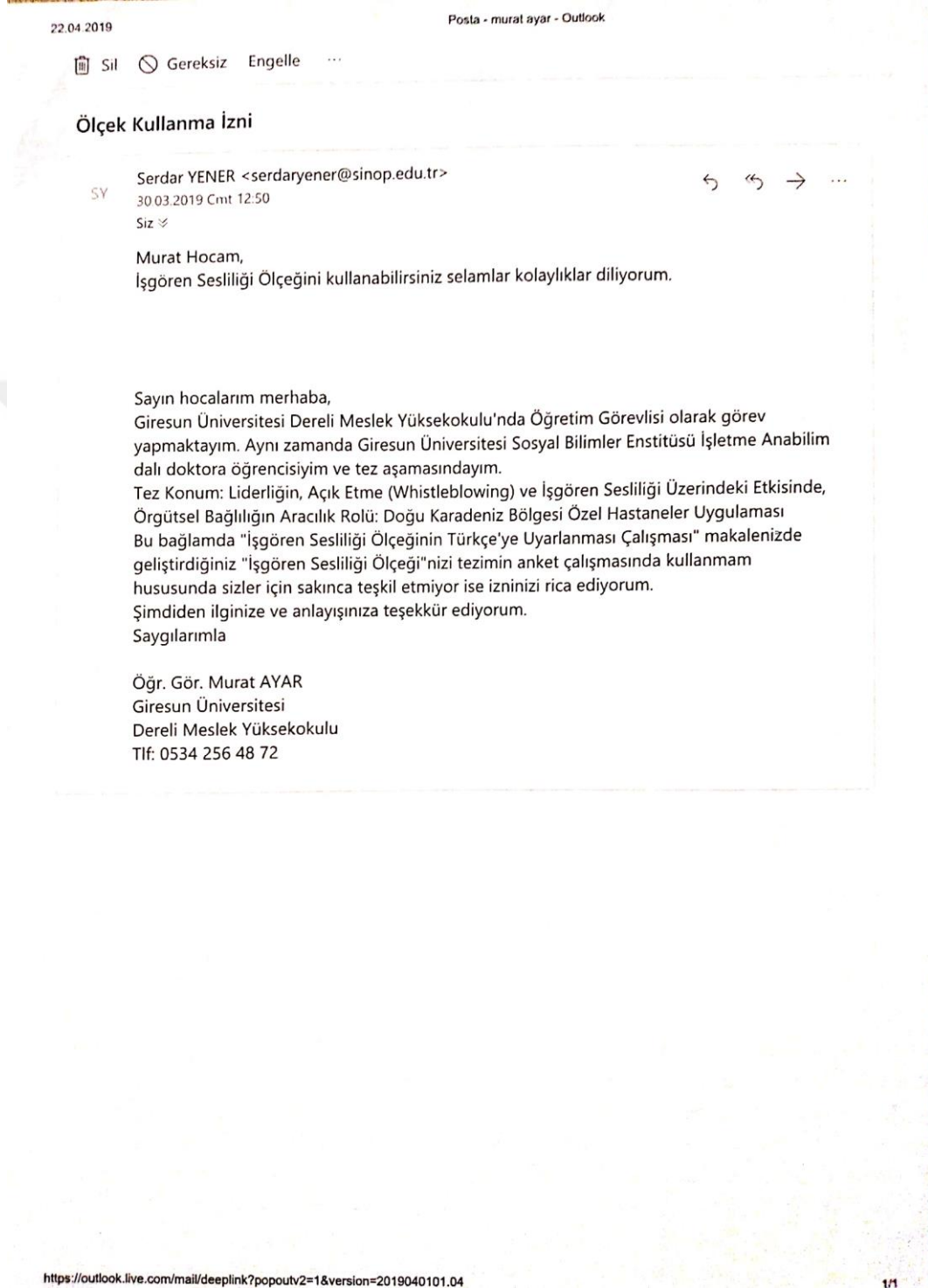
İyi çalışmalar

20 Mart 2019 10:54, "murat ayar" <muralayar_71@hotmail.com> yazdı:

Sayın hocalarım merhaba,
Giresun Üniversitesi Dereli Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktayım. Aynı zamanda Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı doktora öğrencisiyim ve tez aşamasındayım. Tez Konum: Liderliğin, Açık Etme (Whistleblowing) ve İşgören Sessizliği Üzerindeki Etkisinde, Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Doğu Karadeniz Bölgesi Özel Hastaneler Uygulaması
Bu bağlamda "Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki" makalenizde geliştirdiğiniz "Bilgi Uçurma Ölçeği"nizi tezimin anket çalışmasında kullanmam hususunda sizler için sakınca teşkil etmiyor ise izninizi rica ediyorum.
Şimdiden ilginize ve anlayışınıza teşekkür ediyorum.
Saygılarımla
Öğr. Gör. Murat AYAR
Giresun Üniversitesi
Dereli Meslek Yüksekokulu
Tlf: 0534 256 48 72

<https://outlook.live.com/mail/deeplink?popoutv2=1&version=2019040101.04> 1/1

Ek4. İşgören Sessliliği Ölçeği Kullanım İzni



22.04.2019

Posta - murat ayar - Outlook

SİL Sil Gereksiz Engelle ...

Ynt: Ölçek İzin İsteği



murat ayar

12.03.2019 Salı 14:22

Doc. Dr. Aykut ARSLAN

↩ ↶ → ...

Çok teşekkür ederim değerli hocam

Gönderen: Doc. Dr. Aykut ARSLAN <aarslan@pirireis.edu.tr>

Gönderildi: 12 Mart 2019 Salı 13:13

Kime: murat ayar

Konu: Ynt: Ölçek İzin İsteği

Murat hocam tabii ki. İyi çalışmalar diliyorum.

Huawei Mobil'imden gönderildi

----- Orijinal İleti -----

Konu: Ölçek İzin İsteği

Gönderen: murat ayar

Alıcı: "Doc. Dr. Aykut ARSLAN", serdar_yener@hotmail.com

CC:

Sayın hocalarım merhaba,

Giresun Üniversitesi Dereli Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktayım. Aynı zamanda Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı doktora öğrencisiyim ve tez aşamasındayım.

Tez Konum: Liderliğin, Açık Etme (Whistleblowing) ve İşgören Sessizliği Üzerindeki Etkisinde, Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Doğu Karadeniz Bölgesi Özel Hastaneler Uygulaması

Bu bağlamda "İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması" makalenizde geliştirdiğiniz "İşgören Sessizliği Ölçeği" nizi tezimin anket çalışmasında kullanmam hususunda sizler için sakınca teşkil etmiyor ise izninizi rica ediyorum.

Şimdiden ilginize ve anlayışınıza teşekkür ediyorum.

Saygılarımla

Öğr. Gör. Murat AYAR

Giresun Üniversitesi

Dereli Meslek Yüksekokulu

Tlf: 0534 256 48 72

Ek5. Araştırma İzni



T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 56021829-100-E.19866

10.04.2019

Konu : Araştırma İzni (Murat AYAR)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : Sağlık Bakanlığı'nın 08.04.2019 tarihli ve 98417920-605.99-E.120 sayılı yazısı.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Murat AYAR'ın tez çalışmasına veri toplamak amacıyla anket çalışması yapılabilmesi için Sağlık Bakanlığı'na yazmış olduğumuz yazıya cevaben ilgi sayılı yazı Başkanlığımıza gönderilmiştir. Söz konusu yazı gereği anket çalışması yapılacak olan iller ve o illerde bulunan hastanelerin Başkanlığımıza bildirilmesi hususunda;

Gereğini rica ederim.



e-imzalıdır
Prof. Dr. Mustafa CİN
Rektör Yardımcısı

Not: 5070 sayılı elektronik imza kanunu gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Giresun Üniversitesi Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı Güre Yerleşkesi Gaziler Mah.Prof.
Ahmet Taner Kışlalı Cad. 28200 Merkez / GİRESUN
tel:0 454 310 10 00faks:0 454 310 11 77
e-mail:oidb@giresun.edu.tr

Bilgi için:Özgür HENDEN
Bilgisayar İşletmeni

Ek6. Özel Giresun Kent Hastanesi Araştırma İzin Yazısı

Sayı : 286
Konu : Anket Hk.

14.05.2019

İLGİLİ MAKAMA

Tarafımızda gönderilmiş olan anket incelenmiş olup çalışması başlatılmıştır.
Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Uzm.Dr.Yasemin ÖZDEN
Mesul Müdür



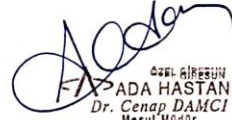
ÖZEL GİRESUN KENT HASTANESİ Fevzi Çakmak Mah. Orhan Yılmaz Cad. G-CITY Yanı No: 79 28100 / GİRESUN
Telefon : (0454) 212 18 28 Fax : (0454) 216 10 15

Ek7. Özel Giresun Ada Hastanesi Araştırma İzin Yazısı

20.05.2019

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı tez aşamasında olan doktora öğrencisi Öğr. Gör. Murat AYAR'ın hastanemizde uygulamayı planladığı "Liderliğin; Açık Etme (Whistleblowing) ve İşgören Sesliliği Üzerindeki Etkisinde; Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü; Doğu Karadeniz' de Faaliyet Gösteren Özel Hastanelere Bir Uygulama" konulu tez anketinin uygulanmasına onay verilmiştir.


ÖZEL GİRESUN
ADA HASTANESİ
Dr. Cengiz DAmcı
Mesul Müdür
Ölçüm Tescil No: 53488

Ek8. Trabzon Özel İmperial Hastanesi Araştırma İzin Yazısı

Sayı: 465
Konu: Doktora Öğrencisi
Murat AYAR'ın Araştırma izni hk.

20.05.2019

İLGİLİ MAKAMA

İlgi; 09/05/2019 Tarih ve Bila sayılı yazınıza istinaden,

İlgi yazınız gereği; Hastanemiz bünyesinde "**Liderliğin, Açık Etme (Whistleblowing) ve İşgören Sessizliği Üzerindeki Etkisinde, Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü; Doğu Karadeniz'de Faaliyet Gösteren Özel Hastanelere Bir Uygulama**" konulu anket çalışmanızı hastanemizde yürütebilmeniz yönündeki talebiniz başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica olunur.

Uzm.Dr.Cemil BAYARSLAN
Özel İmperial Hastanesi Başhekimisi
(Mesul Müdür)

Ek9. Özel Medicalpark Trabzon Hastanesinin Araştırmanın Yapılmasının Uygun Bulmadığına İlişkin Yazısı

MEDICALPARK

ÖZEL MEDICALPARK TRABZON HASTANESİ

Sayı: 354

Tarih: 24/05/2019

Konu: 09.05.2019 tarih ve 544 sayılı dilekçe hk.

SAYIN MURAT AYAR

09.05.2019 tarih ve 544 sayılı dilekçeniz kalite standartlarımız gereği incelenmiştir. Tez için anket çalışma başvurunuz olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Dr.Şahin ÖMÜR

MESUL MÜDÜR YRD.

BAŞHEKİM YARDIMCISI

MEDICALPARK
Uzm.Dr. Şahin ÖMÜR
Mesul Müdür Yardımcısı
Dip.Tes.No: 110334-82871

Ek10. Özel Rize Tıp Merkezi Araştırma İzin Yazısı

14.05.2019

Öğr.Gör. Murat AYAR 'ın doktora çalışmaları kapsamında yürüttüğü Doğu Karadeniz'de faaliyet gösteren özel hastanelere uygulemiş olduğu anket çalışmasına kurumumuz çalışanlarından 60 kişi katılmıştır.

ÖZEL RİZE TIP MERKEZİ

YÖNETİM BİRİMİ



RİZE POLİKLİNİĞİ
ÖZEL SAĞLIK HİZMETLERİ
SAGIZEN DIŞ TIC.LTD.ŞTİ.
Çarşı Mah. Anadolular Cpd. No:2 RİZE
Tel: 0464 214 79 44 Faks: 214 71 99
Kaçkar VD No: 073 914 0404
Tic Sic No: 3363

Ek11. Rize Şar Hospital Araştırma İzin Yazısı**ŞAR SAĞLIK HİZMETLERİ VE TİC. A.Ş.**

Sayı : 2019 / 48
Konu:Anket çalışması hk.

21.05.2019

Sayın Murat AYAR
Öğretim Görevlisi
(Giresun Üniversitesi)

İlgi : 09.05.2019 tarihli anket talep yazınız.

İlgi talep yazınıza istinaden kurum çalışanlarımızın doldurduğu anket formları ekte tarafınıza sunulmuştur.

Bilgi ve gereğini rica ederiz.

ŞAR SAĞ. HİZM. TİC. A.Ş.
Cumhuriyet Cad. Eminettin Mah.
No:73-RTZE
Karakay V D 800 048 7103



Ek12. Anket Formları

Bu anket, Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Murat AYAR'ın, doktora tezi için yapılmaktadır. Anketin amacı hizmet sektöründe; liderliğin, açık etme ve işgören sesliliği kavramlarına etkisinde, örgütsel bağlılığın rolünü araştırmaktır. Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen kişi ve aile bilgileri gizli tutulacaktır ve asla üçüncü kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır. Anket iki aşamada gerçekleştirilecektir. Sorulara objektif ve samimi cevaplar vereceğinize inanıyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

NOT: Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan cevabı işaretleyiniz.

1.Bölüm: Demografik Soruları ifade etmektedir.

Bu İfadelerle İlgili Olarak Size En Uygun Olan Kısma (X) İşareti Koyarak Belirtiniz.

	LİDERLİK DÜZEYİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Otoriter Liderlik	Yöneticimiz emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz karar alma yetkisine sahip tek kişidir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz güç kaynağı olarak cezayı kullanır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz için önemli olan verimliliklerdir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz yetki devrine karşıdır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz çalışanları yakından takip eder.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz eleştirilmeyi sevmez.	1	2	3	4	5
Etkileşimci Liderlik	Yöneticimiz yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz uzun dönemli görüş açısı yoktur.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz okul etkililiği ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz sorumlulukları dağıtır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz karar almaktan kaçınır.	1	2	3	4	5

Dönüşümcü Liderlik	Yöneticimiz çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz izleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz büyük beklentiye sahiptir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
	Yöneticimiz her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.	1	2	3	4	5
AÇIK ETME DÜZEYİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK SORULAR		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İçsel Açık Etme	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı, bağlı olarak çalıştığım yöneticiye bildiririm.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı, doğrudan üst kademe yönetime bildiririm.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı, çalıştığım kurumdaki diğer üst düzey yöneticilere bildiririm.	1	2	3	4	5
	Bu tür durumları kurum içinde kime iletmemiz isteniyorsa sözel olarak doğrudan ilettirdim.	1	2	3	4	5
	Kurum içinde kullandığımız prosedürlere (tutanak tutma, dilekçe verme vb.) göre hareket ederek bildirirdim.	1	2	3	4	5
Dışsal Açık Etme	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı, çalıştığım kurumla aynı amacı taşıyan diğer kurumlara bildiririm.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı, kurumumla ilgili yasal mercilere bildiririm.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı olay hakkında diğer toplumsal kurumların bilgi edinmesini sağlarım.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı basın aracılığıyla kamuoyuna duyururum.	1	2	3	4	5

Gizli Açık Etme	Kimliğimin gizli tutulması koşuluyla gerçek ismimi vererek yaşanan etik olmayan ya da kanun dışı olayı bildiririm.	1	2	3	4	5
	İsmimi vermeden ancak mensubu olduğum grubu/kurumu/birimi belirterek ahlak dışı ya da kanun dışı olayı bildiririm.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı kimliğimle ilgili hiçbir bilgi vermeden bildiririm.	1	2	3	4	5
Destekçi Açık Etme	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı, (resmi bir işlem yapmadan) sorunun çözümünde doğrudan etkili olabilecek bir meslektaşına bildiririm.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı, (resmi bir işlem yapmadan) yapılanların düzeltilmesinde sorumluluk hissedeceğini düşündüğüm herhangi bir meslektaşına bildiririm.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı bir olayı, (resmi bir işlem yapmadan), sorunun çözümünde doğrudan etkili olabilecek meslektaşına bildiririm.	1	2	3	4	5
	Ahlak dışı ya da kanun dışı olayı kendimi yakın hissettiğim herhangi bir meslektaşına bildiririm.	1	2	3	4	5
	İŞGÖREN SESLİLİĞİ DÜZEYİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Bu işyerinde <i>işlerin daha iyi yapılabilmesi için</i> amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum.	1	2	3	4	5
2.	Bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.	1	2	3	4	5
3.	Bu işyerinde işle ilgili konularda amirlerimle <i>düşüncelerim farklı olsa dahi</i> düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim.	1	2	3	4	5
4.	Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında amirlerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
5.	Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşıyorum.	1	2	3	4	5
6.	Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim.	1	2	3	4	5

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Çalıştığım birimin başarısını artırmak için normal çalışmamın ötesinde gayret göstererek çalışmaya hazırım.	1	2	3	4	5
2.	Çevremdeki insanlara çalıştığım kurumun her açıdan çok iyi olduğunu anlatırım.	1	2	3	4	5
3.	Çalıştığım kuruma olan aidiyet duygumun düşük olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4.	Bu kurum içerisinde bana verilecek her görevi severek yapmaya hazırım.	1	2	3	4	5
5.	Bulduğum kurumun değerleriyle kendi değerlerimin çok benzer olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6.	Bu kurum bünyesinde çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
7.	Yaptığım iş benzer olduğu sürece farklı firmalarda da çalışabilirim.	1	2	3	4	5
8.	Bu kurum bünyesinde çalışmak iş performansımı artırıyor.	1	2	3	4	5
9.	Bu kurumdan ayrılmak beni mutsuz etmez.	1	2	3	4	5
10.	Bu kurumda çalışıyor olmaktan şu an fazlasıyla memnunum	1	2	3	4	5
11.	Bu kurum bünyesinde uzun süre kalmamın bana fazla bir şey kazandıracağını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
12.	Çalıştığım birimin, personeli ile ilgili uygulamalarını çoğunlukla yanlış buluyorum.	1	2	3	4	5
13.	Çalıştığım birimin başarısını gerçekten önemsiyorum.	1	2	3	4	5
14.	Buranın yaptığım iş ile ilgili çalışabileceğim en iyi kurum olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15.	Bu kurum bünyesinde çalışmak benim açımdan kötü bir tecrübe oldu.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Murat AYAR, 1985 yılında Kırıkkale'de doğmuştur. 2002 yılında Kırıkkale Lisesi'nden, 2006 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Kahramanmaraş Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü önlisans programından mezun olmuştur. 2010 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü lisans programından 2011 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans derecesi almıştır. 2016 yılında Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora programına kayıt olmuştur. 2009-2011 yılları arasında Şekerbank T.A.Ş.'de müşteri temsilcisi olarak görev yapmıştır. 2011-2012 yılları arasında Türkiye İş Bankası'nda memur olarak görev yapmıştır. 2012 yılından itibaren Giresun Üniversitesi Dereli Meslek Yüksekokulu Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Programında öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır. Yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış, bankacılık alanlarında çalışmaları bulunmaktadır.