



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**OTANTİK LİDERLİĞİN BİLGİ İFŞASI (WHISTLEBLOWING)
ÜZERİNE ETKİSİ: AYDIN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan
PERİHAN YENİAVCI

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
DOÇ.DR. MURAT BAY

KARAMAN – 2020

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans programının başından itibaren, bana bilgi ve birikimiyle çok büyük yardımları olan danışmanım Sayın Doç. Dr. Murat BAY'a teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans süresince desteklerini esirgemeyen ve yol gösteren hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Bütün hayatımda olduğu gibi tez çalışmam süresince desteklerini esirgemeyen beni bugünlere getiren annem Zübeyde YENİAVCI'ya, babam Özkan YENİAVCI'ya, bugünlere gelmemde en az annem ve babam kadar emekleri olan canım ablalarım, Burçin YAZICI ve Tuğçe ELDİREKLİ'ye, tezimin her aşamasında benim kadar emek harcayan ve destekleyen Sedat ÇİVDEM'e ve çalışmamın her aşamasında fikirlerini aldığım arkadaşım Habibe YILMAZ'a teşekkür ederim.

ÖZET

Araştırma, Aydın'da bir alışveriş merkezindeki mağaza çalışanlarının otantik liderlik algılarının whistleblowing eylemleri üzerindeki etkinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde kavramlar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırmanın yöntem kısmında Aydın'da bir alışveriş merkezinde bulunan yaklaşık 55 mağazadan rastgele örneklem seçilerek 117 mağaza çalışanına ulaşılmıştır. Ulaşılan 117 çalışana yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Anket formunda demografik özellikleri belirlemeye yönelik 8 soru, otantik liderlik ifadelerinden oluşan 16 soru ve whistleblowing ifadelerinden oluşan 25 soru bulunmaktadır. Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS Statistics 20 ve Amos 18 programları kullanılarak çeşitli analizler yapılmıştır. Elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Araştırmada kapsamında yapılan analiz sonuçlarına göre Aydın'daki bir alışveriş merkezinde çalışanların otantik liderlik ile whistleblowing davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca otantik liderlik alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık boyutu ile whistleblowingin alt boyutlarından içsel, dışsal, aleni, zımni, formal whistleblowing ile aralarında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Otantik liderliğin bir diğer alt boyutu içselleştirilmiş ahlak anlayışının içsel, zımni ve formal whistleblowing üzerinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ile içsel, zımni ve formal whistleblowing üzerinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Otantik liderliğin son alt boyutu olan öz farkındalık ile içsel, zımni ve formal whistleblowing arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Otantik Lider, Whistleblowing

ABSTRACT

The research was conducted to determine the effect of authentic leadership perceptions of store employees in Aydın Shopping Center on whistleblowing actions. In this context, the concepts were examined in detail in the first and second parts of the study. In the method part of the research, a random sample was selected from 55 stores in Aydın Shopping Center and 117 store employees were reached. Face-to-face survey method was applied to 117 employees reached. The questionnaire includes 8 questions to determine demographic characteristics, 16 questions consisting of authentic leadership expressions and 25 questions consisting of whistleblowing expressions. Various analyzes were conducted on the data obtained as a result of the questionnaire using SPSS Statistics 20 and Amos 18 programs. The findings obtained were evaluated.

According to the results of the analysis conducted within the scope of the research, a meaningful relationship was found between the authentic leadership and whistleblowing behavior of the employees in Aydın Shopping Center stores. In addition, a significant relationship was determined between the dimension of transparency in relationships, which is one of the sub-dimensions of authentic leadership, and the sub-dimensions of whistleblowing, internal, external, explicit, implied, formal whistleblowing. Another sub-dimension of authentic leadership, a meaningful relationship was determined on the internal, implied and formal whistleblowing of the internalized moral understanding. A significant relationship has been determined between the balanced and unbiased evaluation of information dimension of authentic leadership and internal, implied and formal whistleblowing. A significant relationship was determined between self-awareness, the last sub-dimension of authentic leadership, and internal, implied and formal whistleblowing.

Keywords: Authentic Leadership, Authentic Leader, Whistleblowing

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM	2
OTANTİK LİDERLİK.....	2
1.1.Liderlik ve Lider Kavramları	2
1.2. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri.....	3
1.3. Lider ve Yönetici Ayrımı.....	4
1.4. Liderlik Kuramlarının Tarihsel Gelişimi	6
1.4.1. Özellikler Kuramı.....	7
1.4.2. Davranışsal Kuram.....	8
1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	9
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	10
1.4.2.3. Robert Blake ve Jane Mauton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	11
1.4.2.4.Mc Gregor'un X ve Y Kuramı	11
1.4.2.5. Likert'in Sistem 3 ve Sistem 4 Modeli	13
1.4.3. Durumsallık Kuramları.....	15
1.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	15
1.4.3.2. Amaç-Yol Modeli	16
1.4.3.3. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli.....	18
1.4.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı	19
1.4.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	20
1.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	21
1.4.4.1.Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	21
1.4.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	24
1.4.4.3. Etik Liderlik.....	26
1.2.1. Otantiklik Kavramı	27
1.2.2. Otantik Liderlik.....	28
1.2.3. Otantik Liderlik Kavramının Boyutları	31

1.2.3.1. Öz Farkındalık.....	31
1.2.3.1.1. Değerler	32
1.2.3.1.2. Kimlik.....	33
1.2.3.1.3. Duygular	33
1.2.3.1.4. Amaçlar ve Motivasyon	33
1.2.3.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme.....	34
1.2.3.3. İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış Açısı	35
1.2.3.4. İlişkilerde Şeffaflık.....	35
1.2.4. Otantik Liderlerin Özellikleri	36
1.2.5.Otantik Liderlik İle Diğer Liderlik Yaklaşımları Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar	38
1.2.5.1.Otantik Liderlik İle Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar	38
1.2.5.2.Otantik Liderlik İle Etik Liderlik Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar	39
İKİNCİ BÖLÜM.....	41
WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI)	41
2.1.Whistleblowing (Bilgi İfşası) Kavramı.....	41
2.2.Whistleblowing (İhbarcılık) Özellikleri	45
2.3.Whistleblowing İle İspyonculuk Arasındaki Fark	45
2.4.Whistleblower Kavramının Tanımı	46
2.5.Whistleblowing Türleri	47
2.5.1.Yasa-Dışı ve Etik-Dışı Davranış ve Eylemlerin Nereye veya Kime Bildirildiğine Dair Yapılan İçsel Whistleblowing ve Dışsal Whistleblowing Sınıflandırması.....	48
2.5.1.1. İçsel (İnternal) Whistleblowing	49
2.5.1.2.Dışsal (External) Whistleblowing	51

2.5.2. Whistleblowing’in Nasıl ve Hangi Yöntemlerle Yapıldığına Dair ‘Aleni Whistleblowing’ ve ‘Zımnı Whistleblowing’ Sınıflandırılması	55
2.5.2.1. Aleni Whistleblowing	55
2.5.2.2. Zımnı Whistleblowing	55
2.5.3. Whistleblowing’in Formal Whistleblowing ve İnfomal Whistleblowing Sınıflandırması	55
2.5.3.1. Formal Whistleblowing	55
2.5.3.2. İnfomal Whistleblowing	56
2.6. Whistleblowing Süreci	56
2.6.1. Whistleblowing Sürecindeki Aşamalar	56
2.7. Whistleblowing Eylemini Etkileyen Faktörler	59
2.8. Whistleblowing Avantajları ve Dezavantajları	61
2.8.1. Whistleblowing Eylemini Gerçekleştiren Kişi Açısından	61
2.8.2. Whistleblowing Eyleminin Gerçekleştiği Kurum Açısından	62
2.8.3. Kamuoyu Açısından	62
2.9. Etkin Bir Whistleblowing Politikası Oluşturmak İçin Yapılması Gerekenler	63
2.10. Dünya’da Whistleblowing İle İlgili Yasal Düzenlemeler	65
2.10.1. İngiltere	67
2.10.2. ABD	67
2.10.3. Almanya	69
2.10.4. Fransa	71
2.10.5. Japonya	71
2.11. Türkiye’de Whistleblowing İle İlgili Yasal Düzenlemeler	72
2.12. Whistleblowing Örnekleri	75

2.12.1. Uluslararası Whistleblowing Örnekleri	76
2.13. Otantik Liderlik ve Whistleblowing.....	79
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	81
YÖNTEM.....	81
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	81
3.2. Araştırmanın Evren, Örneklem ve Sınırlılıkları	81
3.3. Araştırmada Kullanılan Anket Formu Ve Ölçekler	82
3.4.Araştırmanın Hipotezleri	83
3.5. Araştırma Bulguları	86
3.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin İncelenmesi	86
3.5.2. Katılımcıların Otantik Liderlik İfadelerine Verdikleri Cevapların İncelenmesi	89
3.5.3. Katılımcıların Whistleblowing İfadelerine Verdikleri Cevapların İncelenmesi	91
3.5.4. Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	94
3.5.4.1. Bağımsız Örneklem T-Testi	94
3.5.4.2. One Way Anova Testi	96
3.5.5. Otantik Liderlik Algısı ile Whistleblowing Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi	101
3.5.6.Otantik Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	109
3.5.7.Whistleblowing Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	111
3.5.8. Otantik Liderlik Doğrulamalı Faktör Analizi.....	112
3.5.9.Whistleblowing Doğrulamalı Faktör Analizi	113
3.5.10. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi	113
KAYNAKÇA	121

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Liderlik Özellikleri.....	7
Tablo 2. Likert'in Sistem 3 ve Sistem 4 Modeli	14
Tablo 3. Fieldler'in Liderlik Tarzları Diyagramı	16
Tablo 4. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması.....	39
Tablo 5. Whistleblowing Tanımları.....	43
Tablo 6. İçsel Whistleblowing ve Dışsal Whistleblowing'in Ayırt Edici Özellikleri	54
Tablo 7. Uluslararası İlkeler Karşısında Whistleblowing Yasal Mevzuatın Karşılaştırılması	75
Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler	87
Tablo 9. Otantik Liderlik İfadelerine İlişkin İstatistikler	90
Tablo 10. Whistleblowing İfadelerine İlişkin İstatistikler	92
Tablo 11. Otantik Liderlik Değişkeninin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	94
Tablo 12. Whistleblowing Değişkeninin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	95
Tablo 13. Otantik Liderlik Değişkeninin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	95
Tablo 14. Whistleblowing Değişkeninin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	96
Tablo 15. Otantik Liderlik Değişkeninin Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları..	96
Tablo 16. Whistleblowing Değişkeninin Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları ..	97
Tablo 17. Otantik Liderlik Değişkeninin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	97
Tablo 18. Whistleblowing Değişkeninin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	98
Tablo 19. Otantik Liderlik Değişkeninin Kurumda Çalışılan Süreye Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	98

Tablo 20. Whistleblowing Değişkeninin Kurumda Çalışılan Süreye Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 21. Otantik Liderlik Değişkeninin Kurumdaki Konuma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	100
Tablo 22. Whistleblowing Değişkeninin Kurumdaki Konuma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	100
Tablo 23. Otantik Liderlik ile Whistleblowing Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	101
Tablo 24. Otantik Liderliğin Alt Boyutlarından Olan İlişkilerde Şeffaflık İle Whistleblowing Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	102
Tablo 25. Otantik Liderliğin Alt Boyutlarından Olan İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı İle Whistleblowing Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	104
Tablo 26. Otantik Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme İle Whistleblowing Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	106
Tablo 27. Otantik Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Öz Farkındalık İle Whistleblowing Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	108
Tablo 28. Otantik Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (n=117).....	110
Tablo 29. Whistleblowing Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (n=117)	111
Tablo 30. Araştırma Modeli Uyum İyiliği İndeksleri.....	114
Tablo 31. Hipotez Sonuçları.....	115

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Amaç- Yol Modeli.....	18
Şekil 2. Etkileşimci Liderin Rollerini	25
Şekil 3. Whistleblowing Tipolojisi	48
Şekil 4. İçsel Whistleblowing Şeması	51
Şekil 5. Dışsal Whistleblowing Süreci	54
Şekil 6. İfşa Karar Süreci.....	58
Şekil 7. Otantik Liderlik Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	112
Şekil 8. Whistleblowing Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonuçları	113
Şekil 9. Teorik Model Yol Analizi.....	113

GİRİŞ

Liderler örgütlerin en önemli parçasıdır. Örgütlerin temel amacı ise sürekliliğini sağlamaktır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde en önemli rolü etkin lider oynamaktadır. Liderlik konusu bilimsel alanda 20. Yüzyılın başlarında ele alınmaya başlanmış olsa da otantik liderlik kavramı bu dönemin liderlik teorisidir. Otantiklik kavramının kökenini çok eskilere dayanmasına rağmen 2003 yılına kadar otantik liderlik kavramı bütün yönleri ile ele alınmamıştır. (Gül, İnce, Candan 2017: 32).

Whistleblowing kavramının dilimizde “ispiyoncu” gibi bazı kötü çağrışımlarda bulunmasının günümüzde kötü yansımaları olabilmektedir. Çalışanların yasa-dışı, etiğe aykırı bir olayı bildirme davranışlarına engel olmasına yol açabilir. Aslında yaşanan veya yaşanabilecek yasa-dışı bir olayın ihbar edilmesiyle anında önüne geçilerek kurumun imajının korunması ve sürekliliğinin sağlanması açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde liderlik ve otantik liderlik kavramı ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

İkinci bölümde whistleblowing kavramı ayrıntılı olacak bir biçimde incelenerek, ülkelerin whistleblowing ile ilgili düzenlemelerine değinilmiştir. Whistleblowing olay örneklerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın amacı, önemi, evren, örneklem, sınırlılıkları, hipotez testleri açıklanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular sonuç kısmında belirtilerek çalışma tamamlanmıştır.

Bu çerçevede Aydın’da bir alışveriş merkezindeki mağaza çalışanlarının otantik liderlik algısının whistleblowing eylemi üzerinde etkisinin incelenmesi amacıyla bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK

1.1.Liderlik ve Lider Kavramları

İnsanlar varoluşlarından günümüze kadar topluluk şeklinde yaşamışlardır. Bir insanın tek başına ihtiyaçlarını karşılayamayacağı bir gerçektir ve bu nedenle toplu halde yaşamak zorundadırlar. İnsanlar topluluk halinde yaşarken gerek topluluk içindeki düzeni, gerekse diğer topluluklarla olan düzeni sağlayacak bir kişiye gereksinim duymaktadırlar. Topluluklardaki bu düzeni sağlayan kişilerde liderlerdir(Ergezer, 2003: 11).

Liderlik, insanları belirlenen hedef doğrultusunda toparlayan ve hedefe ulaşmak için onlara yol gösteren bilgi, tecrübe ve yeteneklerin bütünüdür(Eren, 2010: 435).

Liderin yapılmasını istediği şeyleri, başkalarına kendi istekleri ile yaptırabilme becerisi ve yeteneği liderlik şeklinde tanımlanmaktadır(Yıldız, 2016: 24).

Örgütlerde liderlik, çalışma ortamındaki insanların davranışlarını yönlendiren süreçtir. Liderlik, resmi liderlik ve gayri resmi liderlik olarak sınıflandırılırsa; resmi liderlik, bir örgütün liderine örgütün diğerlerini yönlendirmesi için yetki verildiğinde ortaya çıkar. Gayri resmi liderlik, bir örgütün diğer üyeleri gayri resmi olarak bir insana, davranışları yönlendirmek için güç kazandırması durumunda ortaya çıkar. Liderlik konusu örgütlerde anlaşılması zor olan sosyal süreçlerden biridir(Nelson ve Quick,1995: 358). Örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ve belirlenen vizyona ulaşılabilmesi için örgüt üyelerini etkileyebilme yetenek ve becerilere liderlik denir(Robbins ve Judge, 2017: 376).

Örgütsel davranış alanında liderlik oldukça ilgi çeken bir konudur. Ancak yapılan bunca araştırmanın sonucunda liderlik günümüzde de hala gizemli bir konu olarak görülmektedir. Bunun nedeni ise liderin ne zaman ortaya çıkabileceği, yeteneklerinin neler

olduğu ve hangi özelliklere sahip olduğu sorularına hala yanıt bulunamamasıdır. Yani tüm zamanlar için geçerli olan tek bir liderlik tarzı yoktur(Güney, 2011:7).

Belirli vizyonu olan liderler, örgütün gelecekteki konumunu gerçeklerden ayrılmadan kendi hayalleri ile astlarına aktaran ve astları ile bu hedeflere ulaşmak için çalışan kişilerdir(Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 62).

Liderliği etkileyen dört değişken bulunmaktadır. Bunlar; astlar, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve çevre koşullarıdır. Bu değişkenler liderliğin temel faktörleridir. Bu faktörler karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir(Eren, 2009: 503).

Liderlik ile ilgili yapılan tanımlar oldukça fazladır. Ancak üzerinde durulan bazı noktalar belirlidir. Bu noktalar; bir amacın var olması, bir topluluk olması ve bu topluluğun idaresini sağlayacak bir liderin olmasıdır. Kısaca, bir topluluğu, bir amaç uğruna bir arada tutabilme ve amaçlara ulaşılabilmesi için astları ikna edebilme yeteneğine liderlik denir(Zel, 2006: 110).

Lider, astlarını etkiler onlara öncülük eder. Dürüst, davranışlarında tutarlı, özgüven sahibi, problem çözme yeteneğine sahip, sosyal dışa dönük ilişkiler kurarlar. Çok nadir içe dönük ve sessizdirler(Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 301).

1.2. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Biçimleri

Liderin astlarını etkilemesi gücünden kaynaklanmaktadır. Güç kavramı belirli bir statüden kaynaklanmamaktadır. Yetkiden kaynaklanan güç farklıdır ancak lider gücünü astları etkilemesinden almaktadır. Liderin güç kaynakları şöyledir(Zel, 2006: 212);

- **Yasal Güç:** Biçimsel ve otorite gücü olarak da bilinen bu güç türünde takipçilerin, liderin onları etkileme yeteneğine sahip olduğunu kabul etmeleri ile yasal güç türü oluşur(Güney, 2015: 65).

- **Ödüllendirme Gücü:** Liderin astlarına, ücret artışı, ikramiye, izin gibi ödüllerle kontrol edilmesini sağlayan güç türüdür(Zel, 2006: 212).

- **Cezalandırma Gücü:** Liderin astlarından beklediği performansı göstermedikleri takdirde eleştiri, işe son verme, uyarı, kınama gibi cezalandırma ile uygulanan güç türüdür(Zel, 2006: 212).

- **Uzmanlık Gücü:** Bilgi gücü olarak da bilinen bu güç türü liderin görevde uzmanlığa sahip olması, yüksek bilgi seviyesi ile takipçilerini etkileme gücüdür(Güney, 2015: 66).

- **Karizmatik Güç:** Takipçiler liderin kişisel özelliklerini beğenmesi bu güç türünü oluşturmaktadır(Güney, 2015: 66).

Konu ile ilgili yapılmış olan çalışmalar tarandığında, güç kaynakları ile liderlik türlerinin birlikte ele alındığı görülmüştür. Otantik liderlik değişkeni, tek bir değişken olarak ya da diğer liderlik tarzları ile birlikte ele alındığı görülmektedir. Yapılan çalışmaların sonucunda yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile otantik liderlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışma görülmemektedir(Sezgin Nartgün, Nartgün ve Arıcı, 2016: 5-6).

1.3. Lider ve Yönetici Ayrımı

Günlük yaşantımızda yönetici ve lider kavramlarını oldukça sık olarak birbirleri yerine kullanılmaktadır. Ancak iki kavram arasında farklılıklar mevcuttur. Lider biçimsel veya biçimsel olmayan yollardan ortaya çıkabilir. Ancak yönetici biçimsel yollardan ortaya çıkmaktadır. Bir başka farklılık ise yönetici bir kurumun orta veya üst kademelerinde geçerliyken lider, örgütün tüm kademeleri için geçerli olabilir(Güney, 2015: 40). Yönetici herhangi bir üst yönetime karşı sorumludur liderin ise, inisiyatifi söz konusudur(Werner, 1993: 16).

Yöneticiler kendilerine verilen yasal gücü kullanarak insanları harekete geçirir. Ancak liderler ise kendinde bulunan gücü kullanarak insanları kendi istekleri doğrultusunda harekete geçirmektedir(Güney, 2015: 27).

Yöneticilerin ve liderlerin amacı belirlenen hedeflere ulaşmaktır. Fakat liderler ve yöneticiler farklı kişiliklere sahiptirler. Liderlerde yöneticiler gibi sonuca ulaşmak istemektedirler. Liderler ve yöneticilerin sonuca ulaşmadaki yöntemleri birbirinden farklıdır(Akdemir,2019: 7).

Yöneticiler insanları kurallara uymamaları takdirde sahip olduğu yetki ile cezalandırarak disiplin eder. Ancak lider sahip olduğu kişisel özellikleri ile bireyleri etkiler ve kendi disiplin anlayışına göre hareket etmelerini sağlar(Biber,2019: 185).

Liderler, örgütün hedefleri doğrultusunda astlarına verdiği motivasyon ile onlarda istek oluştururlar. Astlar, yerine getirecekleri işleri zorunluluk veya yük olarak görmezler. Liderler astlarına karşı yaklaşımı ile doğrudan doğruya sonuç alabilirler. Yöneticiler ise; mevkilerini korumak için ulaşılabilir kısa hedefler koyarlar ve risk almaktan kaçınırlar. Rutin işlerle yönetsel işlevini sürdürürler. Astları ile ilişkileri dolaylıdır. Ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri ile örgütte saygı ve korkuyu bir arada yürütmektedirler(Demir ve Bağhoğlu, 2017: 14).

Liderlik doğuştan kazanılan güç olmasına rağmen sonradan kazanılabilen ve geliştirilebilen bir niteliktir. Bu anlamda yöneticilerinde liderlik özelliklerini ortaya çıkarmalıdır. Çünkü günümüzde artık bütün işletmeler liderlik özelliklerine sahip yöneticiler aramaktadır(Aytürk, 2014: 82).

Lider astlarının davranışlarını etkileyerek ulaşılacak sonucu değiştiren kişidir. Dolayısıyla bir örgütün alt düzeyinden bir kişide de liderlik davranışı görülebilir. Lider örgütün dışına yönelik, yönetici ise örgütün içine yönelik davranışlar sergilemektedir(Baltaş, 2018: 13).

Ünal'a göre yönetici ve lider arasındaki farklılıklar şöyle sıralanabilir;

- Yönetici, örgüt amaçlarını gerçekleştirir, lider astlarının hedeflerini gerçekleştirir.
- Yöneticinin otoritesi sahip olduğu mevkiden kaynaklanırken, liderin otoritesi astlarından kaynaklanmaktadır.
- Yöneticinin her zaman örgüte karşı sorumlulukları bulunmaktadır, lider ise astlarına karşı olan sorumluluklarına önem vermektedir(Ünal, 2012: 303).

1.4. Liderlik Kuramlarının Tarihsel Gelişimi

Liderlik kuramları farklı düşüncelerden yararlanılarak ortaya konulmuştur. Arthur Jago liderlikle ilgili düşünceleri örgütlemek amacıyla bir çevre oluşturmuştur. Çevre; kontrol noktası (focus) ve yaklaşım (approach) gibi iki farklı durumu içermektedir. Jago'nun yapmış olduğu ilk ayırım ile araştırmalarda da liderliğin özellikler bütünü ve davranışsal bütünü gibi bir ayırım üzerinde durulmuştur(Özkalp ve Kirel, 2018: 309).

Liderlik ile ilgili araştırmalar 1900'den sonra yapılmıştır. 1927 yılından sonra konuya duyulan ilgi artmıştır. 1941 ve 1944 yılları arasında yapılmış olan çalışmaların önemli bir kısmı ise askeri alandadır. Bu tarihlerde Kurt Lewin ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmalar liderlik konusundaki değişikliğe sebep olmuştur(Güney, 2015: 369).

Liderlik ile ilgili yapılmış olan ilk çalışmalar incelendiğinde liderin kişisel özellikleri üzerinde durulduğu görülmüştür. Ancak araştırmaların sadece bu alanda yapılmış

olmasının doğru sonuçlar vermediği görülerek liderin davranışsal özelliklerinin de incelenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır(Özkalp ve Kirel, 2018: 311).

1.4.1. Özellikler Kuramı

Liderlik konusunda ilk geliştirilen kuram özellikler kuramıdır. 1940 yılına kadar askeri yöneticilerin kişilik özellikleri incelenerek geliştirilmiştir. Yaşamış oldukları dönemde ve sonraki dönemlere de etki eden liderler incelenerek, liderlik için taşınması gereken özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Özellikler kuramında “lider olunmaz, lider doğulur.” düşüncesi benimsenmiştir. Bu kurama göre bazı insanlar diğer insanlardan doğuştan sahip oldukları yetenekleri ve özellikleri sayesinde ayrılmaktadır. Özellikler kuramında liderin sahip olduğu özellikler; kişisel özellikler, fiziksel özellikler ve yetenek gibi kategorize edilebilir(Arslan ve Uslu, 2014: 45). Özellikler kuramının temelini Thomas Carlyle tarafından geliştirilen “Büyük Adamlar” yaklaşımı oluşturmaktadır. Bu kurama göre lider olmak doğuştan sahip olunan yeteneklerin geliştirilmesine bağlıdır(Akdemir, 2019: 11).

Liderlerin sahip olduğu özellikler onları astlarından farklılaştırmaktadır. Peki liderleri astlarından ayıran özellikler nelerdir? Bu sorunun cevabı için birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda üzerinde durulan özellikler tabloda gösterilmiştir(Güney, 2015: 370).

Tablo 1. Liderlik Özellikleri

Yaş	Kişiler Arası İlişki Kurma Yeteneği
Boy	İnisiyatif Sahibi Olma
Zeka	Açık Sözlülük
Olgunluk	Hissel Olgunluk
Doğruluk	Dürüstlük
Kararlılık	Kendine Güvenebilme
Bilgi	Güzel Konuşma Yeteneği
İleriyi Görebilme	Başkalarına Güven Verebilme
Cinsiyet	Samimiyet

(Kaynak: Salih Güney (2015). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.)

Liderler tüm bu özelliklere astlarından daha fazla sahiptirler. Bu nedenle astları tarafından lider olarak benimsenmektedirler. İnsanlar liderin kendilerinden üstün olmasını beklerler çünkü kendilerine faydalı olacağını düşünürler(Akdemir, 2019: 11).

Daha sonra yapılan araştırmalarda doğuştan kazanılan özelliklerin yanı sıra sonradan kazanılan özellikler de eklenmiştir. Bunun sonucunda iki yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar; genetik yaklaşım ve sonradan kazanılmış değerler yaklaşımıdır. Genetik yaklaşım, bazı kişilerin lider olarak doğduklarını savunurken, sonradan kazanılmış değerler yaklaşımı ise , liderliğin eğitim ve tecrübe ile kazanılabileceğini savunmaktadır(Yekeler, 2015: 47).

Özellikler kuramı sadece lideri ele alarak incelediği için yetersiz kaldığı görülmüştür. Bunun sonucunda 1940'lı yıllarının ortalarında yapılan çalışmalarda davranışsal kuramın üzerinde durulmuştur(Naktiyok, 2006: 22).

1.4.2. Davranışsal Kuram

Bu kurama göre liderlerin başarılı olmasının sebebi yalnızca özellikleri değil, liderlik yaparken sergilediği davranışlardır. Liderin takipçileri ile olan iletişimi liderin etkinliğini gösteren önemli faktör olarak görülmüştür. Kısaca bu kuramda lider kadar astları da dikkate alınmıştır(Yeşil, 2016: 162).

Liderlik kavramı davranış bilimcilerine göre, liderin davranışlarının takipçilerinin davranışlarını şekillendirmesi ile oluşan bir etkileşim sürecidir. Liderin sergilemiş olduğu davranışlar kişilik özelliklerini yansıttığını söylenebilir(Alkın, 2006: 54).

Davranışsal kuramda, liderin astlarına nasıl davrandığı üzerinde durulmaktadır. Bu kurama göre lider olabilmek kişilerin eğitilmeleri ile mümkündür(Kılınç, 2009: 18).

Davranışsal kuramda liderin kişisel özelliklerinden çok takipçilerine karşı davranışları araştırılmıştır. Liderin takipçilerine karşı olan davranışlarının neden ve nasıl olduğu sorularına cevap aranmaktadır(Özkaynar, 2017: 163).

Özellikler kuramının “lider doğulur” görüşünün aksine davranışsal kuramda “lider doğulmaz, öğrenilir” görüşü hakim olmuştur. Bu kuramda liderin davranışları incelenmiştir(Duran, 2019: 10).

Davranışsal kuramcılara göre liderin başarılı olmasının sebebi kişisel özelliklerinden daha çok liderlik yaparken sergilediği davranışlarıdır. Bunun için yapılmış olan çalışmalarda liderin göstermiş olduğu davranışlar dikkate alınmıştır(Yörük, Dündar ve Topçu, 2011: 104).

Liderin takipçilerine olan davranışları iki faktöre ayrılarak değerlendirilmektedir. Bunlar; bireye yönelik olan davranışlar ve işe yönelik olan davranışlardır(Akdemir, 2019: 12).

Davranışsal kuram Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Robert Blake ve Jane Mauton’un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor’un X ve Y Kuramı ve Likert’in Sistem 3 ve Sistem 4 Modeli olarak beş başlık altında incelenmiştir(Küçüközkan, 2015: 89).

Yapılmış olan bu çalışmalar sonucunda farklı liderlik tarzları ve etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmalarla liderlik konusunda katkılarda bulunmuştur. Ancak çevrenin ve şartların dikkate alınmaması üzerine eleştirilmiştir(Tengilimoğlu, 2005: 5).

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal kurama büyük katkı sağlayan çalışmalardan biri 1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi çalışmalarıdır. Birçok yöneticinin katıldığı bu çalışma liderin davranışlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmayı yürüten kişiler lider davranışlarının bir listesini çıkarmışlardır. Bu listede dokuz kategoriye ayrılmış olan 1800 davranış belirlemişlerdir(Ada, 2012: 21).

Liderin davranışlarını belirlemek amacıyla Ohio State Üniversitesi’nde araştırmacılar anket hazırlamışlardır. Araştırma anketini askeri ve endüstri bölgesinde uygulamışlardır. Yapılan çalışmalar sonucunda liderin davranış biçimlerinin iki türde olduğu

konusunda fikir birliği sağlanmıştır. Bunlar; bireye yönelik davranışlar ve yapıyı harekete geçirme (işe yönelik davranış) olarak sınıflandırılmıştır(Özkalp ve Kırıl, 2018: 313).

Yapıyı harekete geçirme; liderin yerine getirmek istediği hedefler doğrultusunda astların yapılması gerekenleri eksiksiz ve doğru yapıp yapmadığını kontrol ederek insan unsurundan ziyade yapılan işe odaklanmasıdır. Bireye yönelik davranışlar ise, liderin yapılan işin dışında astlarına arkadaşça yaklaşarak onlara ilgi göstermesidir. Yani lider yapılması gereken işin dışında takipçilerin ihtiyaçlarına cevap verir ve herkese adil davranır(Güney, 2015: 380).

1.4.2.2. Michigan niversitesi alışmaları

Davranışsal kurama katkıda bulunan çalışmalardan biride Michigan niversitesi alışmalarıdır. Bu alışmalar Rennis Likert önderliğinde yapılmış araştırmalardır. Yapılan bu çalışmada ki temel amaç astların tatminine ve verimliliğine katkıda bulunacak olan etmenleri belirlemektir. Ohio State niversitesi'nde yapılan araştırma sonucunda olduğu gibi Michigan niversitesi'nde yapılmış olan çalışmalarda da bireye ve işe yönelik iki farklı liderlik biçimini bulunmuştur(Ada, 2012: 22).

Takipçilerine yönelik liderlik tarzı; iletişime önem veren ve takipçilerinin ihtiyaçlarına cevap veren liderler olarak tanımlanmaktadır. İşe yönelik liderlik tarzında ise lider; takipçilerin daha önceden belirlenmiş olan kurallara uymaları için onları gözlemleyen ve görevlerin eksiksiz yerine getirilmesi için astlarını takip eden kişiler olarak tanımlanır. Yapılan alışmalar sonucunda ise başarılı olan liderlerin astlarına yönelik davranış sergileyen liderler olduğu belirlenmiştir(Güney, 2015: 382).

1.4.2.3. Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton Ohio State ve Michigan üniversitelerinde yapılan çalışmaların üzerine ulaşılan sonuçları liderlerin davranışlarını açıklamak için kullanılabilecek bir yönetim tarzı matriksi haline getirmişlerdir. Geliştirilen bu matrikste liderlerin davranışlarında daha fazla görülen faktörleri iki başlık altında toplamışlardır. İşe yönelik olma ve bireye yönelik olma bu faktörlerdir. Ayrıca iki faktörde 9 bölüme ayrılarak derecelendirilmiştir(Ogurlu,2012: 18).

Bireye yönelik boyutu; Ohio State Üniversitesi'nin yapmış olduğu çalışmalarda elde edilen bireye yönelik davranış boyutuna benzemektedir. Liderin astlarına karşı davranışlarını kapsamaktadır. Astları ile kurduğu iletişimi ve astlarına olan yakınlığı olarak tanımlanmaktadır. İşe yönelik boyutu ise, Ohio State Üniversitesi'nin yapmış olduğu çalışmalarda ki yapıyı harekete geçirme boyutuna benzemektedir. Liderin görevi astlarına tanımlaması ve yönlendirmesi şeklinde işlerin yapılmasını içerir(Köseoğlu, 2019: 30).

Bu modele göre liderler için ilk aşamada verimlilik değil, bireyler arası ilişki vardır. Asıl amaç bireylerin motivasyonunu yükselterek tatmin sağlamaktır. Yani bu modelde bireylerin birbiri ile olan ilişkilerinin güçlü olması işteki verimliliğin fazla olmasından çok daha önemli görülmektedir(Güney,2015: 386).

1.4.2.4.Mc Gregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor, daha önce fark edilmeyen yönetimin insan boyutunu ele almıştır. McGregor'a göre yönetmek, sadece emir vermek ve itaat etmekten çok daha fazlası yönündeydi; örgütün ihtiyaçlarının bireylerin ihtiyaçları ile dikkatli bir şekilde dengelenmesiydi(Bobic ve Davis, 2003: 240).

McGregor'un X Teorisini oluşturan varsayımları şöyle sıralanabilir(Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016: 83);

- Ortalama insanlar tembel varlıklardır çalışmayı sevmezler ve işten kaçarlar,
- Ortalama İnsanlar sorumluluk istemezler isteksiz çalışırlar ve güvenlik insanlar için önemlidir,
- Ortalama insanlar kendi isteklerini her zaman üstte tutarlar ve bencildirler. Ekonomik güdülerle mutlu olurlar,
- Ortalama insanın çalışması için zorlanması gerekmektedir. Verilen görevi istenildiği gibi yerine getirip getirmediği kontrol edilmeli, getirmediği durumda ise cezalandırılmalıdır,
- Ortalama İnsanlar değişimi sevmezler ve kolayca aldatılırlar(Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016: 83).

Y Teorisi varsayımları(Deniz ve Hasançebiöğlu, 2003: 57);

- Ortalama bir insan için çalışmak eğlenceli ve doğaldır,
- Bir insanın tembelliği doğuştan değil yaşadığı tecrübelerden kaynaklanır,
- Bir insanın amacı olduğu zaman kendini disipline ederek çalışır,
- Ortalama her insan uygun ortam sağlandığı zaman kendini geliştirir ve daha fazla çalışır,
- Bir lider astının çalışması için ona uygun ortamı sunmalıdır(Deniz ve Hasançebiöğlu, 2003: 57).

McGregor'un X kuramında liderler yapılması gerekenleri astlarına açık olarak belirtirler. Y kuramında ise lider ile astları etkileşim içerisindeyler. Y kuramında astların

gelişimine önem verilir. X kuramını savunan liderler otoriter, Y kuramını savunan liderler ise demokratiktirler(Akdemir, 2019: 16).

1.4.2.5. Likert'in Sistem 3 ve Sistem 4 Modeli

Likert'in Sistem 3 ve Sistem 4 Modeli Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğindedir. Bu modele göre liderin astlarına karşı olan davranışları 4 başlık altında toplanmıştır. İşe odaklı lider, astlarının yapmakta olduğu işleri sürekli kontrol etmektedir. Bu tarzdaki liderler takipçilerine görevler vermektedir, işe odaklanmaktadır. Kişiyeye odaklı liderler ise, yapılması gereken işten daha çok takipçilerinin mutlu olması için çaba göstermektedirler. İşe odaklı lider davranışı ve kişiyeye odaklı lider davranışı iki noktayı belirlemektedir(Aysel,2006: 23).

Tablo 2 Likert'in Sistem 3 ve Sistem 4 Modeli

	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsöver Otokratik	Sistem-3 (Katılımcı)	Sistem-4 (Demokratik)
Astlara güven	Astlara güvenmez	itaatkâr bir güven	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Fazla serbest hissetmezler	Oldukça serbest	Tam serbest
Üstün astlarla ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.
Sistemin işleyişi	Lider kararları kendisi alır ve uygulattırır. -Emir ve talimatlara dayalı yönetim geçerlidir.	Sistem 1 'in biraz yumuşatılmış halidir. - Lider kararları almada ve uygulattırmada tek söz sahibi olmakla birlikte Sistem1 ' de olduğu gibi despot değildir.	-Lider, çeşitli konularda iş görenlere danışır. -Önemli kararlar lider tarafından alınır. -Alt kademelere kısmi bir yetkilendirme vardır.	Alt kademelere kısmi bir yetkilendirme vardır.

Kaynak: (Arun,2008: 19).

1.4.3. Durumsallık Kuramları

Durumsallık kuramı 1970 ve 1980 yılları arasında etkili liderin kişisel ve davranışsal özelliklerinin yanında içinde bulunulan durumda dahil edilmesi gerektiği görüşü ile ortaya çıkmıştır. Böylece değişen durumlarda farklı liderlik tarzlarının gerektiği savunulmuştur(Bay ve Söker, 2016: 702).

Durumsallık kuramı farklı ortamların farklı liderlik tarzlarına gereksinim duyması şeklinde tanımlanabilir. Bu kuramda lider her ortamın ihtiyacına göre ortaya çıkmaktadır. Liderin kişisel özellikleri dikkate alınmamaktadır. Yalnızca ortam koşulları göz önünde bulundurulmaktadır. Davranışsal kurama göre lider, mevcut olan işe göre farklı davranışlar sergileyerek astlarını etkilemektedir(Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 212).

Durumsallık kuramına göre liderin özelliklerinin ve davranışlarının içinde bulunduğu durumlar ile etkileşim arasında olduğu düşüncesi hakimdir. Bu kuramla liderlik, daha gerçekçi olarak ele alınmıştır(Taslak, 2008: 126).

Durumsallık kuramı, herhangi bir durumda ona uygun koşulların belirlenmesi ve bu koşullara uyum sağlayacak liderlik tarzının belirlenmesi için yapılan araştırmalardır(Zel, 2006: 139).

Durumsallık kuramı adı altında ele alınan bazı çalışmalar aşağıda açıklanmıştır.

1.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Field'e göre liderin etkin ve verimli olabilmesi ortamlara bağlıdır. Field ve arkadaşları buradan yola çıkarak liderin kişisel özellikleri ve ortamın lidere göre olup olmadığını araştırmaya başlamışlardır. Field lideri tanımlarken işe yönelik ve ilişkiye yönelik lider olarak ayırmıştır(Özkalp ve Kirel, 2018: 314).

Fieldler liderliğin etkin olmasını bazı durumsal faktörlere dayandırmıştır. Bu faktörler şöyle sıralanabilir(Güney, 2015: 395):

- Lider ve ast ilişkisi
- Görev yapısı,
- Pozisyonun gücü.

Fieldler, bu faktörlere göre liderin işe veya ilişkiye yönelik davranışını belirlemiştir(Güney, 2015: 395).

Bu üç faktör neticesinde liderin önüne çıkabilecek durumlar vardır. Bu durumlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir(Şimşek ve Çelik, 2014: 87).

Tablo 3. Fieldler'in Liderlik Tarzları Diyagramı

Lider-Ast İlişkileri	İyi	İyi	İyi	İyi	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, 2014: 87).

Tablodan anlaşılabacağı üzere 1.durumda lider en yüksek, 8.durumda ise en düşük düzeyde etkilidir(Şimşek ve Çelik, 2014: 88).

1.4.3.2. Amaç-Yol Modeli

Robert House ve Martin Evans'a göre lider; amaç belirlemede ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek için yollar aramada astlarını motive eder. Liderin astlarına karşı davranışları astların motivasyonunu ve performansını nasıl etkilediğini amaç-yol modeli

incelemektedir. Bu modele göre lider; 4 tip liderlik davranışından birini sergilemektedir(Güney, 2015: 398).

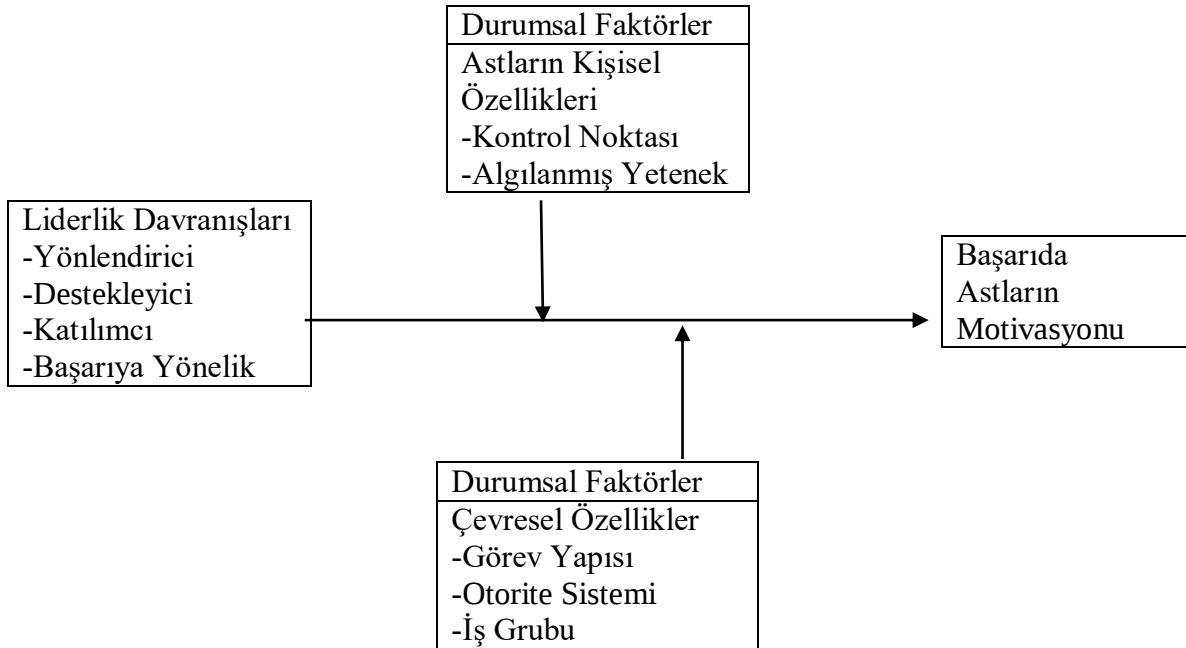
-Otoriter (Emir Verici) Lider: Lider yapılması gereken işin ne zaman ve nasıl yapılacağını belirler. Takipçilerin karara katılmalarına izin verilmemektedir(Şimşek ve Çelik, 2014: 88).

-Destekleyici Lider: Lider takipçilerine arkadaşça yakınlık kurarak onlara ilgi göstermektedir. Astların statüleri ile ilgilenmektedir(Özkalp ve Kirel, 2018: 319).

-Katılımcı Lider: Lider yapılması gereken işlerin ne zaman ve nasıl yapılacağı konusunda veya sorunların çözülmesinde astlarına birtakım teklifler sunarak astlarında karara katılmalarını sağlar(Güney, 2015: 399).

-Başarıya Yönelik Lider: Lider ulaşılması zor hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşılması için takipçilerine güven duyar(Şimşek ve Çelik, 2014: 88).

Şekil 1. Amaç- Yol Modeli



Kaynak: (Özkalp ve Kirel, 2018: 319).

Takipçilerin motivasyonunu sağlamada lider davranışları çevresel ve durumsal faktörlerden etkilenmektedir. Yapılmış olan araştırma sonucunda liderin astlarına karşı olan davranışları bu durumsal faktörlere bağlı olduğudur(Dikmen, 2012: 74).

1.4.3.3. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli

Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilen bir modeldir. Astların kararlara ne kadar ve nasıl katılabilecekleri sorularına yanıt aramaktadır. Kararın etkinliğini ve onaylanmasının sağlanması için bir takım kurallar belirtilmiştir. Karar ağacı modeline göre; karar verme sürecine katılım, uygunluk ve mevcut sorunun arasında ki uyum önemlidir (Göksoy, 2014: 255).

Bir örgütte yapılan işler arasında en önemlisi karar vermek olarak belirlenmiştir. Bazı durumlarda ise belli karar verme modellerinin daha iyi sonuç vereceklerini düşünmüşlerdir. Vroom ve Yetton'a göre etkili lider, mevcut bütün durumları değerlendirmeli

ve en iyi sonucu verecek olan karar verme modelini kullanmalıdır(Baloğlu ve Karadağ, 2009: 169).

Bu yaklaşım beş liderlik biçimi ve yedi durumsallık şeklinin olabileceğini savunmuşlardır. Bunlar(Güney, 2015:403):

1. Otokratik1(AI): Lider, elinde var olan bilgilerle kararı kendi başına alır ve sorunu çözümler.
2. Otokratik2(AII): Lider, astlarından bilgi alır kararı kendisi verir.
3. Danışmacı1(CI): Lider, mevcut durumu astlarına bildirir, görüşlerini alır ancak kararı kendisi verir.
4. Danışmacı2(CII): Lider, astları ile mevcut durumu tartışır ancak kararı kendisi alır. Astlarının fikirlerini isterse karara dahil eder.
5. Grup1(GI): Lider, örgütün üyesi gibi mevcut durumu tartışır. Alternatifleri göz önüne koyar ve kararı astları ile birlikte belirler.
6. Grup2(GII): Lider, astları ile bir araya gelir kendi düşünceleri ile kimseyi etkilemeden kararları alır.
7. Yetki Devreden(DI): Lider, kararı tamamen astlarına bırakır. Verilen ortak kararın kendisine bildirilmesini bekler(Güney, 2015: 403).

1.4.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi yaklaşımı Blake ve Mouton'un liderlik kuramının geliştirilmiş boyutudur. Bu yaklaşıma göre, astların olgunluk düzeyleri ve durumsal faktörler üzerinde durulmuştur. Olgunluk düzeyini astların eğitimi, yetenekleri ve işi yerine getirme istekleri olarak açıklanabilir. Olgunluk düzeyi düşük olan astlar, olgunluk düzeyi yüksek olan astlara göre liderlerinden farklı davranışlar beklemektedirler. Olgunluk seviyesi düşük takipçiye, lider görev odaklı davranış sergileyecektir. Olgunluk seviyesi yüksek olan

takipçiye ise, ilişki odaklı davranış sergileyecektir. Liderin etkin olması bu dengenin iyi kurulmasına bağlıdır(Dikmen, 2012: 75).

Bu yaklaşıma göre takipçilerin lider ile olan ilişkilerinin belli aşamalardan oluştuğunu düşünülmektedir(Şimşek ve Çelik, 2014:90). Olgunluk düzeyini dörde ayıran aşamalar; emir verme(M1), ikna etme(M2), karara katılma(M3), yetki verme(M4) olarak sıralanabilir(Güney, 2015: 400).

1.4.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Ohio yaklaşımında ve yönetsel diyagramda olduğu gibi işe yönelik ve ilişkiye yönelik boyutları üzerinde duran ve bu boyutları esas alan Reddin, ilk olarak dört temel yaklaşım belirler. Daha sonra bu yaklaşımların her koşulda etkin olamayacağını düşünerek iki boyuta etkililiği dahil eder. Etkinlik, liderin görevlerindeki başarı derecesini ifade etmektedir(Şimşek ve Çelik, 2014: 90). Bu dört yönetim tarzı şöyledir(Akdemir, 2019: 21);

- **Kopuk Lider:** Sosyal ilişkileri zayıf olan liderdir. Bu nedenle kuralları yazılı olarak astlarına bildirir. Takipçilerini, kurallara uyup uymadıklarına göre değerlendirir. Liderin kendisi de kurallara uyum sağlar. Takipçileri arasında çıkabilecek anlaşmaları istemezler(Akdemir, 2019: 21).

- **Adanmış Lider:** Takipçilerini otoritesi altına almayı ister. Astlarına emirleri sözlü verir. Üstlerini güçlerine göre değerlendirirken takipçilerini üretim güçlerine göre değerlendirir. Yaşanabilecek anlaşmazlıkları ortadan kaldırırlar(Akdemir, 2019: 21).

- **İlgili Lider:** Sosyal ilişkilerde güçlüdürler. Astlarını oldukları gibi benimserler ve onları tanımaya çalışırlar. Üstlerini değerlendirirken astlara karşı davranışlarını dikkate alırlar. Anlaşmazlıkları uzlaştırma yoluna giderler. Astlarına yol gösterici davranırlar(Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94).

- **Bütünlenmiş Liderlik:** Sosyal ilişkileri çok yüksektir. Görev boyutu da yüksek olan liderler, katılımcı davranışlar sergilerler. İletişime ve grup olarak çalışmaya önem vermektedirler. Sorunların kaynağına inerek hataları düzeltmeye çalışırlar(Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95).

1.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde yaşanan gelişmeler sonucunda geleneksel liderlik yaklaşımları yetersiz kalmıştır. Çevreye ve gelişime uyum sağlayacak yeni “Modern Liderlik Yaklaşımları” şeklinde adlandırılan liderlik tarzları ortaya çıkmıştır(Öztürk Çiftçi, 2018: 42).

Çağımızda hızla devam etmekte olan değişim ve gelişim beraberinde geleneksel liderlik tarzları ile liderlik davranışlarının birbirine uyum sağlamasını engellemektedir. Bu durum beraberinde dönüşümsel liderlik anlayışını ortaya çıkarmıştır(Taş, 2009:2).

Bu yaklaşımda sadece liderin davranışları ele alınmamış aynı zamanda liderin astları ile olan ilişkileri ile onları etkileme biçimine de odaklanılmaktadır(Öztürk Çiftçi, 2018: 43).

1.4.4.1.Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Çağımızda yaşanan değişim ve gelişim neticesinde örgütlerde yaşanan belirsizlikler, liderin daha fazla sorunla uğraşmalarına sebep olmuştur. Pek çok alanda yaşanan bu hızlı gelişmeler sonucunda örgütlerin artık dönüşümsel bir yönetim tarzı benimsemeleri zorunlu hale gelmiştir. Dönüşümsel bir yönetim tarzı ile meydana gelecek gelişmelere uyum sağlamak mümkün olur(Alagöz, 2018: 405). Burns tarafından ortaya atılan dönüşümsel liderlik kavramı ilk kez 1978 yılında ortaya çıkmıştır. Burns’e göre dönüşümsel liderlik, hem liderin hem de takipçilerinin motivasyonunu yükseltmektedir. Dönüşümsel liderlikte sadece bireysel ihtiyaçlardan çok ortak bir amaç söz konusudur. Kendini gerçekleştirme gibi psikolojik ihtiyaçlara da hitap etmektedir(Çetin ve Aydın, 2012: 332).

Dönüşümsel liderlik anlayışına göre, lider örgütsel yapıyı harekete geçirir. Takipçilerini ödüllendirir. Takipçilerinin sosyal ihtiyaçlarını fark eden ve bu ihtiyaçları gidermek için çalışan kişidir(Tengilimlioğlu, 2005: 5).

Dönüşümsel lider, astlarının ilham verici motivasyonunu sağlayan, astlarının ilgisini çeken vizyonu oluşturan kişidir. Astlarının istek ve ihtiyaçlarının bilincinde olarak hareket eder. Astlarını yeni fikirler geliştirme konusunda motive ederek destekler(Erol ve Köroğlu, 2013: 47).

Dönüşümsel lider belirlenmiş olan vizyon ile astlarında güven oluşturur. Liderin astlarını motive etmesi sonucunda astlar, örgüt ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutar. Dönüştürücü lider, astlarını motive ederek örgüte olan bağlılıklarını arttırır, daha istekli çalışarak örgüte katkı sağlanır(Salepçioğlu ve Yeğin, 2018: 64).

Belirsizliğin oldukça yüksek olduğu günümüzde değişim ve gelişimleri kaçırmadan uyum sağlamak için bazı özelliklere sahip olmak gerekmektedir. Bu özellikler; değişimin farkında olmak, cesaretli olmak ve zorluklarla mücadele edebilecek yeteneğe sahip olmak olarak sıralanabilir. Bu özellikleri kapsayan liderlik tarzı ise dönüşümcü liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler, astlarını kendilerine bağımlı olmalarını değil aksine bağımsız, eleştirel düşünen, örgüte katkı sağlayacak, yenilikçi astlar hedeflerler. Dönüşümcü liderler, riskleri göze almaktan kaçınmayan, hata yapmaktan çekinmeyen hataların kendilerine tecrübe kazandırdığını düşünen kişilerdir. Kısaca dönüşümcü liderler, yenilikçi kimliğe sahiptirler(Tengilimlioğlu, 2005: 6).

Dönüşümcü lider, astlarının motivasyonunu sağlayan ve çalışanlar arasındaki sinerjiyi yaratan kişidir. Astlarda misyon ve vizyon farkındalığını oluşturur. Astlarının yeteneklerini ortaya çıkarmaları için çaba göstermektedir. Astların hedeflere olan ilgilerini arttırır. Astlar bireysel çıkarlarının yanı sıra örgütün çıkarlarını ön planda tutmaktadır. Yani

dönüşümcü lider, görevler ve amaçlar doğrultusunda astların farkındalığını arttıran kişidir. Dönüşümcü liderler, astların ve örgütün gelişimi için astların yeteneklerini geliştirir ve üstün nitelikli liderlik performansı sergilerler(Yeşil, 2016: 166).

Dönüşümcü lider, astları ile ortak bir vizyon oluşturan, etkileyici iletişim becerisine sahip, astlara ilham vererek motive eden, destekleyici örgüt kültürünü geliştiren ve olumlu kişilik özelliklerine sahip olan kişilerdir. Dönüşümcü lider astlarını, telkin edicilik, karizma, teşvik ve bireysel ilgi ile kişisel çıkarlarının ötesine götürmektedir. Böylelikle astların, toplumun refahı artacaktır ve aynı zamanda astların olgunluk seviyeleri de yükselecektir(Alper Ay ve Keleş, 2017: 196).

Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden biri etkili olmasıdır. Astların kendilerini gerçekleştirebilmeleri için onların özelliklerini ortaya çıkarır. Astlarını motive ederek, ilham veren, astlarının tatminlerini sağlayarak etkili bir liderlik davranışı sergilerler(Çatı, Uludağ ve Kızıltoprak, 2017: 75).

Dönüşümcü liderlik dört boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar şöyle açıklanabilir(Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 227);

İlk boyut karizma ve idealleştirilmiş etkidir. Lider takipçilerini etkileyerek örgüt hedeflerine ulaşılmasını sağlar. Karşılıklı olarak lider ve astları arasında saygı söz konusudur. Lider, astlarını başarılı olmaları için destekler. Liderin inandığı her şeyi kabul ederler(Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 227). Liderin davranışlarına göre astlarda liderlerine özenerek, saygı gösterir ve onların istediği gibi davranırlar. Bu durum astların kendilerini daha güvende hissetmelerine yol açar. Böylelikle astların davranışlarında olumlu değişim yaşanır(Çatı, Uludağ ve Kızıltoprak, 2017: 75).

İkinci boyut ilham verici motivasyondur. Lider, astların işleri kabullenerek yapmalarını sağlar. Takipçileri ile hareket eden lider, onların ihtiyaç ve isteklerini dikkate alır. Lider, astları ile olan ilişkisini arkadaşça sürdürür. Onları yapacakları işler konusunda cesaretlendirir ve başarılı olmaları için onları destekler(Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 227).

Üçüncü boyut bireysel düzeyde ilgidir. Lider her bir takipçisini bireysel olarak ele alır ve motive ederler(Özkalp ve Kırel, 2018: 329). Lider bütün astlarına aynı ihtiyaç ve isteklere sahipmiş gibi davranmak yerine herkesin benzersiz istek ve hırslarına odaklanmalıdır. Astlarını bireysel olarak düşünerek onların kişisel gelişimlerine özen göstererek yol gösterici olmalıdır. Böylelikle astları duygusal tatmin yaşayacaklardır(Çatı, Uludağ ve Kızıltoprak, 2017: 75).

Son boyut entelektüel uyarımdır. Lider takipçilerinin geçmişteki fikirlerini değiştirmek için yeni fikirlere yönlendirirler. Böylelikle takipçiler herhangi bir olaya farklı açılardan bakabilirler. Takipçileri yaratıcı olmaya teşvik ederler(Özkalp ve Kırel, 2018: 329).

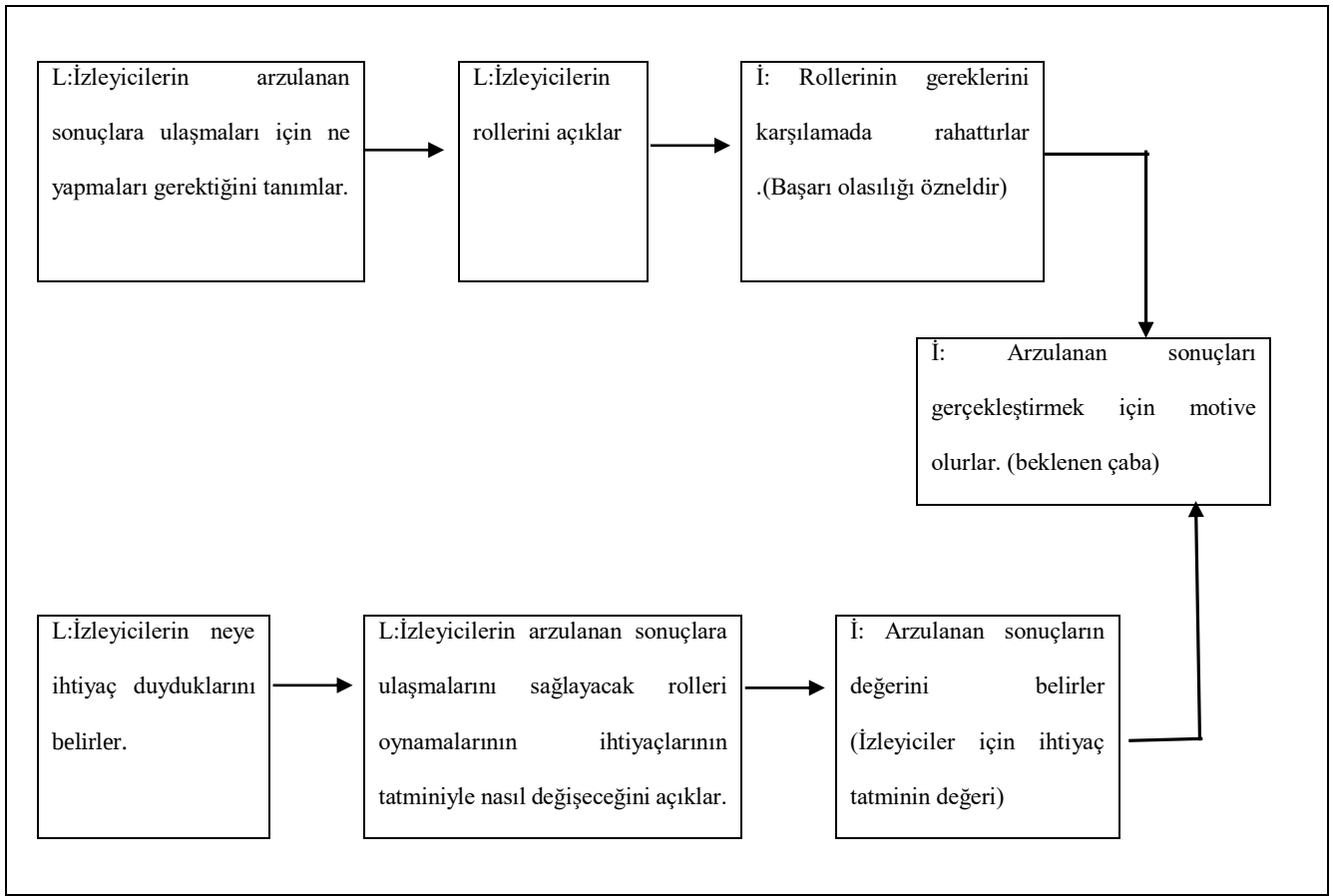
1.4.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderde bulunan bazı özellikler vardır. Bunlar; astların ihtiyaçlarını bilir. Astları uygun bir şekilde ödüllendirir. İşleri, astların etkin ve verimli bir şekilde yürütmeleri lideri gururlandırır. Yönetimde oldukça iyidirler(Bozkurt ve Göral, 2013: 5).

Etkileşimci liderliği işe odaklı olma şeklinde tanımlamak mümkündür. Lider astlarının ihtiyaçlarına önem verir aynı zamanda yetkilerini de kullanır. Lider görev odaklıdır ve örgüt içerisinde ki kontrolü sağlamaktadır. Takipçilerin verimliliklerini önemserler, yaratıcı yönleri ile ilgilenmezler(Çatı, Uludağ ve Kızıltoprak, 2017: 77).

Etkileşimli lider, astlarından beklemiş olduğu çalışma performansını gösterdikleri takdirde onları ödüllendirir ve daha fazla performans göstermeleri için onları teşvik eder. Astların yapmasının zorunda olduğu işler ve yaptıkları takdirde elde edecekleri ödül açık bir ifadeyle belirtilir(Alper Ay ve Keleş, 2017: 194).

Şekil 2. Etkileşimli Liderin Roller



Kaynak: (Yiğit ve Yazarkan, 2014: 72).

Etkileşimli liderliğin üç belirgin özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

-Şarta dayalı ödül: Astların önceden belirlenmiş hedeflere ulaşması sonucunda liderin onları ödüllendirmesidir. Lider, hedeflere ulaşılması için astlarına zaman zaman uyarılarda bulunur. Böylelikle astlar ödül almak için çalışırlar(Sabuncuoğlu ve Vergil Tüz, 2016: 223).

-Aktif İstisnalarla Yönetim: Lider aktif yönetimi benimsedikleri için astların çalışmalarını takip eder ve ortaya çıkabilecek sorunlara müdahale edilir(Taslak, 2008: 127).

-Pasif İstisnalarla Yönetim: Sergilenen performans beklentinin altında kaldığı zaman lider müdahale eder. Aktif istisnalarla yönetimden farkı problem yeterince önemli değilse müdahale edilmemesidir(Şentürk ve diğ., 2016).

1.4.4.3. Etik Liderlik

Etik liderlik, iş hayatında yaşanan etik problemlerin artışı ile daha fazla ilgi çekmiştir. Ancak etik liderliğin tam olarak tanımı yapılamamıştır. Birçok yönetici etik liderlik kavramını, iyi bir karakter sahibi olmak olarak tanımlamışlardır. Brown ise, etik liderlik kavramını, bireysel eylemler ve bireylerarası ilişkiler ile uygun kuralları örnek oluşturarak, etik davranışı astlara göstermek olarak açıklamıştır. Bir diğer tanıma göre etik liderlik, güçlü bir karakter sahibi olan ve doğru değerleri olan etik liderin astlarına örnek olmasıdır. Etik lider, doğru, dürüst, güvenilir, şefkatli ve adil kişidir. Adil ve ahlaki değerleri etik liderliğin temel bileşenleridir(Kaya Erten, Bayraktar ve Açmaz, 2017: 63).

Etik liderin özellikleri şöyle sıralanabilir(Erol ve Gökteş Kulualp, 2019: 698):

- Örgütte etik kurallarının uygulanmasını sağlar ve astlara kurallar konusunda destek olur,
- Örgüt içerisinde astlara etik davranışlarda bulunması konusunda destek olur, etik kurallara uymayan astlara karşı hoş görü göstermez,
- Herkese etik kurallar konusunda örnek olur,
- Kararlar alırken, etik kurallara dikkat eder ve sonuçlarını etik kuralları açısından sorgular,

- Örgüt içerisinde etik kurallara uyan astlara öncelik verir, astlarına her zaman yol gösterir(Erol ve Göktaş Kulualp, 2019: 698).

1.2.1. Otantiklik Kavramı

Otantiklik, Yunan felsefesine kadar uzanan kökene sahiptir. Kelime anlamı olarak “kendini bilmek” anlamında da kullanılmaktadır. Bu kavram; “özgün olan”, “doğru”, “hakikat” ve “gerçek olan” gibi anlamlarda da kullanılmaktadır. Geçmiş özelliklerini koruyan, özünün farkında olan ve davranışlarını buna göre sergileyen olarak tanımlanabilir(Koçak, 2019: 11).

Otantik kavramı ilk olarak 1960’lı yıllarda sosyoloji ve eğitim alanlarında kullanılmıştır. Kişinin kendini olduğu gibi kabul etmesidir. Bireyin kendi kendine dürüst ve açık olmasıdır. Birey, ödül almak için veya başkalarına kendini farklı göstermek amacıyla özgün olmayan davranışlar sergilemesi otantiklik olarak kabul edilemez(Öztürk Çiftci, 2018: 47).

Otantiklik kavramı, sosyal ilişkilerde samimi ve içten olmak anlamlarında da kullanılmaktadır. Ancak sadece sosyal ilişkide içten ve samimi olmak şeklinde kullanılması içtenlik kavramı ile karıştırılmaktadır. Otantiklik, kişinin iç dünyası ile tutarlı olmasıdır. Bir başka tanımlamaya göre otantiklik, kişinin davranışları ile gerçek benliğinin uyumlu olması şeklindedir(Akdemir, 2019: 32).

Otantiklik yeni bir kavram gibi algılanıyor olsa da uzunca zamandır kullanılmaktadır. Bazı düşünürler otantik kavramına değinmiştir. Bunlardan bazıları(Hırlak, 2015: 41);

-Yunan Mitolojisinde, “Kendin ol” şeklinde değinilmiştir,

-Konfüçyüs, “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur”,

-Sokrates, “Kendini tanı”, “Görünmek istediğin gibi ol”,

-Mevlana, “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol”, “Bil ki mutluluk ve lezzet içtedir”, “Kendini ayanı, arazı bilmiş farz et ne çıkar? Asıl kendini bil ki o zaruridir”,

-Shakespeare, “Kendine karşı dürüst ol”,

-Franklin, “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol”,

-Yunus Emre “İlim ilim bilmektir. İlim kendin bilmektir. Sen kendin bilmezsin. Ya nice okumaktır.” Gibi düşünceler ile otantiklik vurgulanmıştır(Hırlak, 2015: 41).

1.2.2. Otantik Liderlik

Artmakta olan küreselleşme teknoloji ile değişimleri beraberinde getirmektedir. Bunun sonucunda geleneksel liderliğin yerini yeni yaklaşımlar almıştır. Liderliğin tanımının değişmesi ile birlikte bu dönemde modern liderlik yaklaşımlarından biri de otantik liderliktir(Yücel ve Kılıç, 2018: 82).

İnsanlar toplu halde yaşayan sosyal varlıklardır. İnsanlar, ihtiyaçlarını giderebilmek için toplu halde yaşamak durumundadırlar. Oluşturulan bu topluluklarda yönetimi sağlayabilecek liderlere gereksinim duyarlar. Lider, kimsede bulunmayan yeteneklere sahip kişidir(Hırlak ve Taşlıyan, 2018: 1084).

Otantik liderlik yeni bir liderlik yaklaşımıdır. Otantik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda artmaktadır. Bu çalışmalardan çıkarılan bazı tanımlar aşağıda verilmiştir. Ancak otantik liderliği kavramsallaştırmada net bir görüş sağlanamamıştır(Öztekin Bayır ve Aydın, 2019: 1233).

20. yüzyılda ortaya çıkan otantik liderlik, pozitif liderliğin bir bileşenidir. Astlarının ihtiyaçlarını karşılamak için sağduyu sahibidirler(Demirdağ, 2015: 275). Son zamanlarda

liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar ahlaki ve etik boyutlarında gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar sonucunda pozitif liderlik tarzından olan otantik liderlik ortaya çıkmıştır(Aydın, Yılmaz ve Altınkurt, 2013: 1485).

Klasik rgt çalışmalarından farklı olan pozitif psikoloji, olumlu rgtsel davranış bireyin rgtteki durumunu olabilecek en iyiye ulaştırmayı amaçlar. Hızla gelişim göstermekte olan otantik liderlik, kendine güvenme, hızlı iyileşme, sosyal ve psikolojik anlamda iyi olmak olumlu duyguların korunması ile sağlanmaktadır. Bu sebeple liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda olumlu duyguların meydana çıkarılması ve korunması ile astlara odaklanılmalıdır(Kesken ve Ayyıldız, 2008: 735).

Otantik lider, iyimserdir ve kendine güveni yüksektir. Vizyon sahibidir. Takipçilerine baskı uygulamadan onların kendilerine güvenmelerini sağlar ve onları güçlendirir. Takipçilerini de otantik davranışlar sergilemesine aracı olur. Otantik lider; bilinçli, başkaları ile ilişkilerinde güvenilir, olumlu davranış sergiler, dürüst ve tutarlıdır. Bencil değildir, bireyselden çok ortak menfaatler için çalışır(Baykal, 2017: 53).

Değer yargılarına önem veren, sosyal ilişkilerinde dürüstlüğü nde tutan astlarının mutluluğunu önemseyen liderlik tarzı olarak tanımlanır otantik liderlik. Örgüt içerisinde astların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir ortam oluşturulur(Okçu ve Anık, 2017: 64). Bir başka tanıma göre otantik liderlik, lider ve takipçileri ile olumlu bir ilişkinin oluşmasını sağlayan karşılıklı kişisel gelişimin yolunu açan liderlik tarzıdır(Keser ve Kocabaş, 2014: 2).

Walumbwa ve arkadaşları otantik liderliği, gelişimi amaç edinen, pozitif bir örgüt ortamı oluşturan, astlarına öz farkındalığı benimseten, içselleştirilmiş ahlak anlayışını savunan liderlik tipi şeklinde tanımlamışlardır. Whitehead ise; sürekli gelişimi savunan, astlarının ihtiyaçlarını gidermeye yönelik hareket eden, astları ile güven ortamını sunan, değerlerine bağlı ve başarıyı garanti eden kişiler olarak tanımlamıştır(Hırlak ve Taşlıyan, 2018: 1085). Otantik

liderlik, liderlerin ve astların davranışlarını olumlu yönde geliştirmek için çalışılmasıdır(Avolio ve Gardner, 2005: 322).

Shamir ve Eliaim’a göre otantik lider, değerleri ve ahlaki değerleri konusunda nettir. Neyi nasıl düşündüğünün farkında olan, birtek kendi değil başkalarının da değerlerini önemseyen, yürüttüğü faaliyetlerin şartlarını çok iyi bilen kendine olan güveni yüksek olan, iyi niyetli ve esnek kimselerdir(Gül ve Alacalar, 2014: 541).

George’a göre otantik lider, başkalarına hizmet etme isteği içindedirler. Otantik lider, astlarına yetki vermeyi isterler. Yönettikleri kişileri, mantıklı olmanın yanında vicdanlı olmaları konusunda da yönlendirir. Otantik lider, astların kendilerini bilmeleri için oldukça gereklidir. Böylelikle otantik bir örgütte lider ve astlar birbirlerindeki yeteneği ortaya çıkarmak için çabalamaktadır(Kıyık Kıcı ve Paşaoğlu, 2014: 2).

Otantik liderlik kavramının yanlış kullanımı çok fazladır. Otantiklik kavramı doğuştan kazanılan bir yetenek olarak algılanmaktadır. Ancak otantiklik, astların lidere yüklediği özelliktir. Yani bir kişi tek başına “ben otantik biriyim” demesi doğru değildir. Bu bağlamda bir lider aynaya bakıp ‘ben otantiğim’ diyemez. Aynı zamanda otantiklik; samimilik, dürüst olma, özgün olma kavramlarının yerine kullanılması doğru değildir. Bir bireyin samimi ve dürüst olması otantik olduğu anlamına gelmemektedir. Otantiklik bireyin kendi kendine dürüst olabilme yeteneğidir. Otantik liderlik için iki yönlü çaba gerekmektedir. Liderin söyledikleri ve yaptıkları tutarlı olmalıdır ve aynı zamanda astları ile ilişki içinde olmalıdır(Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736).

Otantik lider, astlarını destekleyerek ve şeffaf olarak onlarda güven duygusunu yakalar. Astlarının yeteneklerini keşfederek yeteneklerine göre onları geliştirir, etkinlik sağlar. Bireysel menfaatlerinden ziyade başkalarını düşünür. Yüksek ahlaki bilince sahiptir ve yönetsel kararları buna uygun şekilde vermektedir(Öztürk Çitci, 2018: 51).

1.2.3. Otantik Liderlik Kavramının Boyutları

Eski Yunan'dan bu yana otantik liderlik kavramı “kendi olmak” anlamında kullanılmış olsa da kendine dürüst davranmaktan çok daha fazla kapsamlıdır. Bu sebeple, kişisel farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, bilginin dengeli kullanılması ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutlarından oluşmaktadır(Gül, İnce ve Candan, 2017: 35).

Kernis (2003) otantiklik kavramını tanımlamıştır ve dört boyutunu belirleyerek Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005) otantik liderlik modelini dört boyutlu olarak oluşturmuşlardır. Otantik liderlik modelindeki boyutları, öz farkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişkisel eğilimler olarak belirlenmiştir. Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005) ise Kernis'in (2003) geliştirdiği modeli esas alarak literatürde ki diğer yaklaşımları ile dahil ederek insan odaklı otantik lider ve izleyen modelini öne sürmüşlerdir(Memiş ve diğ. 2009).

Walumbwa ve arkadaşları otantik liderlik davranışını; Kenya, ABD ve Çin'de birbiri ile karşılaştırmalı olarak yapılan çalışmalardan yola çıkarak oluşturulan tanımda önceden yapılmış olan kavramsallaştırmalara dayanarak “gelişmiş bir öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış acısı, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi ve çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık” şeklinde boyutlandırmışlardır. Geliştirilen boyutlar ile Otantik Liderlik Ölçeğini (Authentic Leadership Questionnaire, ALQ) oluşturmuşlardır(Öztürk Çiftci, 2018: 52).

1.2.3.1. Öz Farkındalık

Literatürde yer alan otantik liderlik çalışmaları incelendiği takdirde bireyin kendini tanıması, güçlü zayıf yönlerinin farkında olması vurgulanmıştır. Otantik liderliğin öz farkındalık boyutunun incelenmesi kavramı öğrenmek bakımından oldukça önemlidir(Öztürk Çiftci, 2018: 52).

Avolio ve Wernsing'e göre öz farkındalık, yaşam süresince öğrenme ve aydınlanma anlamlarındadır. Böylelikle kişi kendini geliştirirken dış çevresini de farklı değerlendirebilme fırsatı yakalayacaktır(Akdemir, 2019: 42).

Liderliğin en temeli kişinin kendisinin farkında olmasıdır. Öz farkındalık, özgüvenli olmayı, duygu ve isteklerinin farkında olmayı aynı zamanda güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde olmayı içermektedir. Liderlik için öz farkındalık ulaşılması en uzak nokta değildir. Çevre faktörlerinin etkisi işe kişinin gelişmesine dayanan süreçtir(Soylu, 2018: 10).

Otantik liderliğin temelini oluşturan öz farkındalık kavramı, Thales'in "Kendini Bil" düşüncesi ile bir araya gelmiştir. Böylelikle bir çok çalışma yapılmıştır ve araştırmacılar öz farkındalığın liderlik davranışını doğrudan etkilediklerini düşünmektedirler(Gedikpınar, 2019: 13).

Otantik lider, davranışları ile astlarına rol model olurlar. Öz farkındalığın yüksek olması otantik liderliğin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Öz farkındalığı yüksek olan lider, astlarına olumlu model olarak gelişmelerine katkı sağlamaktadırlar(Örs ve Ilgar, 2019: 4).

Öz farkındalığın; "Değerler", "Kimlik", "Duygular" ve "Amaçlar" olmak üzere dört alt ögesi bulunmaktadır.

Otantik lider, özgünlüğünden vazgeçmemeli ve karakterleri ile rol model oluşturmalıdır. Kişi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olup zayıf yönlerini geliştirmek için çaba harcayarak kendisi için fayda sağlayacaktır(Hırlak, 2015: 52).

1.2.3.1.1. Değerler

Değer, kişinin hayatında kılavuzluk edecek prensipler şeklinde hizmet eden, kişinin taşıdığı ahlaki ve sosyal niteliklerdir. Değerler, bireyin sosyal yaşamındaki ilişkilerden kazanılır ve öğrenilen bir değer kişinin benliğini oluşturur. Otantik lider, arzu ve davranışlarını değerleri ile uyumlu hale getirir ve astlarının da bu değerleri kabullenmelerini sağlar(Öztürk

Çiftci, 2018: 52). Diğer liderler ile karşılaştırıldığında, otantik liderler değerlerinin daha fazla bilincindedirler(Gedikpınar, 2019: 14).

1.2.3.1.2. Kimlik

Schlenker'e göre kimlik, kişinin karakteristik özelliklerini ve tecrübelerini kapsayan, bunlarla etkileşimi sağlayan kişiyi tümüyle açıklayan olarak tanımlamaktadır. Kişinin kimliğini ortaya çıkarması, kim olduklarını başkalarına belli etmesiyle oluşan bir süreçtir. Kimlik, kişiyi içinde bulunduğu topluluktan kendini ayıran karakter özelliklerinin bulunduğu her şeyi içermektedir(Soylu, 2018: 11).

Otantik liderler, astlarının kimlik gelişimlerine ve aynı zamanda örgüt kimliği kazanımına katkı sağlamaktadırlar. Otantik liderler bu durumu astlarını iyi tanıyarak ve sosyal ilişki kurarak kazanmaktadırlar(Öztürk Çiftci, 2018: 56).

1.2.3.1.3. Duygular

Duygunun evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Pozitif veya negatif reaksiyonlar şeklinde bir olaya veya kişi ya da kişilere verilen tepki olarak adlandırılır. Örgütsel yaşamda önemli ipuçları sağladığı için oldukça önemlidir(Avolio ve diğ. 2004: 811).

Kişinin kendini bilmesi yalnızca değer, ve düşüncelerin bilinmesi ile sınırlı değildir. Kişinin kendinin farkında olması için duygularını da anlamlandırabilmesi gerekmektedir. Kişi duygularının bilincinde olarak yapacağı işten nasıl etkileneceğini ve zamanla nasıl değişeceğini farkında olmalıdır. Duygusal zekanın temeli duyguların farkındalığıdır ve liderlik için oldukça önemlidir(Suiçer, 2016: 25).

1.2.3.1.4. Amaçlar ve Motivasyon

Kişinin herhangi bir eylemi ve tutumları yerine getirmesi için ikna eden içsel durum motivasyon olarak tanımlanmaktadır(Öztürk Çiftci, 2018: 56).

Amaçlar ve motivasyon, bireyin duyguları, gereksinimleri ve motivasyonları ile ilgili farkında olması gerektiğini ifade etmektedir. Ancak sadece bu bilgilerle sınırlı değildir. kişinin zayıf ve güçlü taraflarının, kişisel özelliklerin ve duygularında farkında olması gerekmektedir(Uslu, 2017: 38).

Otantik olmanın en temel koşulu ise kişinin hedeflerini belirlerken diğer kişilerinde, duygu, düşünce ve isteklerine göre hareket etmesi gerektiğidir. Otantik lider amaçlarını belirleme aşamasında dış etkenlerden etkilenmemesi için yeterince bilgi birikimine, değerlere ve cesarete sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde özgün olamazlar(Koçak, 2019: 15).

Otantik liderler, hem örgütsel hemde astların kişisel gelişimini sağlayacak birtakım amaçlar belirler. Bu amaçlara ulaşılabilmesi için astlarını motive eder ve destekler. Çıkabilecek problemler ile ilgili astlarına çözümler geliştirerek yol gösterirler. Böylelikle astlarının motivasyonlarını yüksek tutarlar(Öztürk Çiftci, 2018: 56).

Otantik liderler, duygu, düşünce ve gözlemleri ile mental yapılarını analiz etmektedirler. Böylelikle dünyayı anlamada yol gösterici ve rehberlik eden kendi güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde olurlar(Gül, İnce ve Candan, 2017: 35).

Otantik lider aynı zamanda problemlerle başa çıkma konusunda astlarına olumlu çözüm önerileri bulmaları ve onlara olumlu bakış açısı kazandırma gibi konularda yol göstererek motive eden kişidir(Öztürk Çiftci, 2018: 57).

1.2.3.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Otantik lider, karar alma aşamasında gerekli olan bilgileri farklı kaynaklardan, tarafsız olarak temin eder ve bu bilgileri analiz ederek karar verme aşamasında kullanır. Otantik lider bu bilgiler ışığında karar verirken başkalarının görüşlerinden de yararlanır(Şimşek, Özgener ve İlhan, 2017: 92).

Liderin kararı vermeden önce birbiri ile ilişkili olan bütün bilgileri tarafsız olarak değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bilginin, abartısız olarak, görmezden gelmeden, tarafsız olarak değerlendirilmesi gerekmektedir(Yücel ve Kılıç, 2017: 84).

Otantik lider, karar vermede kullanacak olduğu bilgiyi olduğu gibi kullanmalı eksiltmemeli veya yokmuş gibi hareket etmemelidir. Lider karar vermesi gereken durum ile ilgili bağlantılı olan her bilgiyi değerlendirmelidir. Bilgiler neticesinde objektif karar vermek bireyin karakterinin temelidir. Dürüst olan liderin verdiği kararlar objektif olacaktır. Objektif bir şekilde hareket eden liderler, tüm verileri eksiksiz değerlendirerek daha doğru kararlar verecektir(Gül ve Alacalar, 2014: 543).

1.2.3.3. İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış Açısı

Bireyin önceden bağlandığı ve kabullendiği ahlaki değerleri, içinde bulunduğu her koşula rağmen davranışlarına yansıtmasıdır. Yani liderin sahip olduğu ahlaki değerlere, dışsal etkilere rağmen bağlı kalmasıdır. İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, liderin yüksek ahlaki değerlere sahip olması, karar almada ve yürüttüğü işlerde bu bakış açısının ona kılavuzluk etmesidir(Gül, İnce ve Candan, 2017: 36).

Çekici fırsatların olduğu dış baskılara rağmen lider faaliyetlerini ve alacağı kararları ahlaki değerlerine uygun olarak alması veya davranmasıdır. Liderin astlarına bu şekilde rol model olması, astlarının da ahlaki kuralları benimsemelerine yol açar(Şimşek, Özgener ve İlhan, 2017: 91).

1.2.3.4. İlişkilerde Şeffaflık

Liderin astlarına kendisini olduğu gibi göstermesidir. Lider ve ast ilişkilerinde gerçek kimliğin paylaşılmasıdır. İlişkilerde şeffaflık boyutu aynı zamanda liderin bilgiyi, astlarla paylaşması ve kendini abartıdan kaçınarak tanıtması anlamına gelmektedir(Gül, İnce ve Candan, 2017: 35).

Lider astlarına, hedeflerini, beklentilerini ve değerlerini açık bir şekilde belirtmeli ve belirttiği standartlarına uygun davranmalıdır. Lider, başkalarına kendini dürüst bir şekilde olduğu gibi yansıtmalı ve özgün olmalıdır(Şimşek, Özgener ve İlhan, 2017: 91). İlişkilerin şeffaf olması, duyguların, değer ve davranışların olduğu gibi özgün olarak yansıtılmasıdır. Liderin şeffaf olması otantikliğini güçlü kılacak ve astlarının daha iyi yetişmesini sağlayacaktır(Hırlak, 2015: 52).

1.2.4. Otantik Liderlerin Özellikleri

Otantik liderlerin, olumlu enerji ve ahlaki değerlere sahip olması, amacının net olması, astları ile olumlu ilişkiler kurarak onlara güven vermesi, esnek ve iyi niyetli olması gibi birçok özelliğe sahip olduğu belirtilmektedir(Gül ve Alacalar, 2014: 542).

Otantik liderlik ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda, otantik lidere ait birçok özellik olduğu saptanmıştır.

George, otantik liderlere ait beş özellik üzerinde durmuştur(Öztürk Çiftci, 2018: 59):

- Bireysel amaçlarının farkında olurlar.
- Davranışlarında dürüst, doğru ve şeffaf gibi değerleri kendilerine esas alırlar.

Böylelikle güven oluştururlar.

- İçselleştirilmiş değer ve duygularına bağlıdırlar ve ona göre davranış sergilerler.
- Astları ile kurduğu ilişkileri güçlüdür, çift yönlü güven söz konusudur.
- Öz disiplinlidirler(Öztürk Çiftci, 2018: 59).

Shamir ve Eilam'a göre otantik liderlik özellikleri(Akdemir, 2019: 47):

- Özgün kişilik yapısına sahiptirler, başkalarının düşüncelerine göre davranışlarına yön vermezler. Taklitten kaçınırlar ve sorumluluklarının bilincinde hareket ederler.

- Liderliği beklentileri olduğu için yapmazlar, inandıkları hedeflere ulaşmak için yaparlar.
- Sahip olduğu değeri deneyimleri ile birleştirerek Otantik liderler, inanç ve değeri tecrübeleriyle birleştirip benimsemişlerdir.
- Davranışları değeri ve inançlarına dayanmaktadır. Davranışları ve değeri tutarlıdır(Akdemir, 2019: 47).

Otantik liderler örgütü olumlu yönde etkileyecek niteliklere sahiptir. Bunlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738):

- Sahip olduğu değeri davranışlarına yansıtarak örgütsel değeri ile bağlantıyı sağlarlar.
- Otantik liderler, insanlar için çalışırlar ve astlarını yüreklendirirler.
- Mantıklı olmanın yanında duyguları ve değeriyle de hareket ederler.
- Doğudan bu yeteneklere sahip değildirler ancak geliştirirler.
- Kültürel değeri sahiptirler, herhangi bir değişimde hangi kültürel değeri faydalanacaklarını iyi bilirler. Dürüsttürler. Başkalarının düşüncelerine uyum sağlamak için karakterlerinden ödün vermezler.
- Mevki ve kendi çıkarları ile değil sosyal çıkarlar ile güdülenirler.
- Taklitten kaçınırlar. Özgündürler.
- Değeri ve tecrübeleri ile davranışları şekillenir(Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738).

Otantik lider, öz farkındalık sahibi, değeri bilincinde, etik kavrayış ve davranışları arasında tutarlı ve şeffaf olan, örgüt içerisinde ve astları ile olan ilişkisinde güveni sağlayan, olumlu ruh hali geliştirir(Tabak ve diğ, 2012: 93).

Liderin bireysel özelliklerinin sık sık değişmesi değil her zaman aynı kalmasıdır. Otantik liderlik, liderin hayatı boyunca elde ettiği kazanımlarının, ahlaki

değerlerinin, istek ve tercihlerinin farkında olarak ona göre hareket etmesidir. İnsanların istediğini değil gerçekte doğru olana odaklanır ve ona göre davranış sergiler(Ayça, 2016: 30).

Yukarıda sıralanmış olan tüm bu özellikler, iyi bir kişinin veya liderin özelliklerini tanımlarken bunları da otantik lider kavramı altında toplanmaktadır(Suiçer, 2016: 14).

1.2.5.Otantik Liderlik İle Diğer Liderlik Yaklaşımları Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Otantik liderlik ile dönüşümcü ve etik liderlik arasındaki farklılıklar aşağıda incelenmiştir.

1.2.5.1.Otantik Liderlik İle Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

Otantik liderlikte, ahlaki standartlar yüksektir. Doğruluk ve dürüstlük gibi unsurlar ön planda tutularak liderlik edilmektedir. Bu düşünce dönüşümcü liderlik içinde geçerlidir. Ancak otantik liderlikte ayrıca şeffaflık, olumlu duygular ve yüksek ahlaki standartlar üzerinde daha fazla durulmaktadır. Dönüşümcü liderlerde otantik liderler gibi başlangıçta astlarının kendileri ile ilgili kişisel tanımlamalarını (astların fikirlerini, değerlerini ve inançlarını) etkilerler(Çiçek, 2011: 67).

Dönüşümcü liderlikte, astların örgüte ve işe adanmışlıklarını arttırmak ve örgütsel amaçlara odaklanmaları için mevcut potansiyellerini meydana çıkarmalarına destek olmaya yönelik faaliyetlerin tamamıdır ve lider, astlarına örnek olarak değişime yönlendirmektedir. Dönüşümcü liderlik ve otantik liderlik birbiri ile oldukça ilişkilidir. İki liderlik tarzında da değerlerin bilincinde olma, öz disiplin ve güvenilirlik gibi ortak özellikleri bulunmaktadır(Öztürk Çiftci, 2018: 71).

Tablo 4. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması

Özellikler	Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	Otantik Liderlik Yaklaşımı
Ahlaki değerlere bakış	Güçlü	Çok güçlü
Açıklık	Yüksek	Yüksek
Güven tesis etme	Güçlü	Güçlü
İzleyicilerde bağlılık duygusu yaratma	Güçlü	Güçlü
Pozitif duygular oluşturma	Yüksek	Çok yüksek
Öz disiplin, öz denetim	Yüksek	Çok yüksek
Kendi kendinin farkında olma	Yüksek	Çok yüksek
Yapılan hatalara bakış	Öğrenme aracı olarak görülür	Gelişim aracı olarak görülür
Şeffaflık	Yüksek	Çok yüksek
Motivasyon sağlama	Güçlü	Güçlü
İzleyici tanımlaması	İzleyiciler üzerinde etkili	İzleyiciler üzerinde etkili
Karar almada kurulan denge	Güçlü	Çok güçlü

(Kaynak: Çiçek, 2011: 68).

1.2.5.2.Otantik Liderlik İle Etik Liderlik Arasındaki Benzerlik ve

Farklılıklar

Etik, kültürel anlamda hangi davranışın doğru hangi davranışın yanlış olduğu ve erdemli bir yaşam için gerekli olan bileşenleri açıklayan araçlar bütünüdür. Bu tanımın yanı sıra doğru ve yanlış araştırma felsefenin alt boyutudur. Etik liderler, astları tarafından örnek alınır ve kendi etik davranışlarının astları tarafından gözlemlenerek davranış kalıbı olarak görülmesini sağlarlar(Öztürk Çiftci, 2018: 72).

Otantik liderler, ilişkilerinde şeffaf, öz farkındalığı yüksek, içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olan, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendiren niteliklere sahip olduğu belirtilmiştir. Bilginin dengeli değerlendirilmesi, lider karar alırken çoklu kanallardan bilgi alarak örgüt politikasını oluşturmasıdır. İçselleştirilmiş ahlak anlayışının benimsenmesi, liderin ahlaki değerleri bireysel çıkarları için göz ardı etmeyeceğinin göstergesidir. Öz farkındalık ise, liderin kendisini olduğu gibi göstermesi, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olarak davranmasını kapsamaktadır(Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 187).

Otantik liderler ile etik liderler arasında bireysel özellikler bakımından birçok benzerlikleri bulunmaktadır. Etik liderler ile otantik liderlerin en önemli benzerlikleri ise astları için kaygılanırlar, fedakarlıkta bulunurlar. Her iki liderlik tipinde de etik kararlar alma, dürüstlük ve rol model olma gibi benzerlikler söz konusudur. Bunun yanı sıra, etik lider ahlaki yönetime odaklanmaktadır. Ancak otantik lider, aynı zamanda otantiklik ve öz farkındalık gibi unsurları da ön planda görmektedirler(Öztürk Çiftci, 2018: 73).

İKİNCİ BÖLÜM

WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI)

2.1. Whistleblowing (Bilgi İfşası) Kavramı

İngilizce’de “To blow the whistle on” kökeninden gelen whistleblowing kavramı, kelime anlamı olarak “ıslık çalma” olarak ifade edilmektedir(Çetinel ve Taslak, 2017: 81). Whistleblowing kavramının Türkçe’de net bir karşılığının bulunmamasından dolayı her araştırmacı bu kavram yerine çeşitli ifadeler kullanmıştır. Bunlardan bazıları; bilgi uçurma, muhbirlik, ahlaka uygun olmayan davranışları duyurmak ve etik sorunların bildirilmesidir. Bu ifadeler sonucunda whistleblowinge yasalara aykırı durumları bildirmek anlamında kullanılan “ihbar” kelimesi uygun görülmüştür. Böylelikle whistleblowing kavramı yerine “ihbarcılık” kavramının kullanımı yaygınlaşmıştır. (Doksan, 2019: 27).

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de örgütlerde meydana gelen yasa-dışı olaylar ve etik dışı davranışlar medya yolu ile kamuoyuna yansıtılmaktadır. Bu yasa-dışı olaylar olarak; insan sağlığına uygun olmayan üretimler, rüşvet, resmi belgelerde sahtecilik, çevreye verilen zarar ve kamu kaynaklarının yasa-dışı kullanımı vb. gibi birçok olaylar sayılabilir. Bu gibi olayların yaşanması konuya olan ilgiyi arttırmıştır. Dünyada Türkiye’nin de yer aldığı bir çok ülkede bu olayların önüne geçilebilmesi adına tedbirler alınmaktadır. Bu tedbirlerin etkisi olarak görülmekte olan whistleblowing (ihbarcılık), 1980 yılından bu yana araştırmalara konu olmuştur. Batı’lı ülkelerde daha fazla çalışmaya konu olan whistleblowing kavramı, diğer ülkelerde de görülmektedir(Candan ve Kaya, 2015: 307).

Örgütlerde yaşanan yasa-dışı ve etik kurallarına aykırı davranış ve olaylar kategorize edilmiştir. Yapılan sınıflandırma şu şekildedir(Çetinel ve Taslak, 2017: 82):

- Maddi çıkarlar doğrultusunda görevin kötüye kullanılması; hırsızlık yapılması, rüşvet alınması vb.

- Menfaat çatışması
- Yanlış davranışlarda bulunulması
- Kusurlu yönetim; ihmal, yetersizlik vb.
- Kaynakların gereksiz ve kötüye kullanmak, israf etmek
- Hesapları değiştirmek veya adalet
- Örgüt ve örgüt çalışanı şikayetleri

Altıncı maddeye kadar kamu yararı adına gerçekleşen ihbarcılık oluşturmaktadır.

Yedinci madde ise örgüt veya çalışan şikayetlerinden oluşan ihbarcılığı oluşturmaktadır(Çetinel ve Taslak, 2017: 82).

Birçok araştırmacı tarafından yorumlanan ancak net olarak Türkçe karşılığı bulunamayan whistleblowing kavramı, etiğe aykırı olan durumların, tedbirlerin alınması sebebi ile işletme içine, çözüme ulaşmadığı takdirde ise işletme dışında yetkili birimlere bildirilmesi olarak açıklanmaktadır(Çiğdem, 2013: 95). Whistleblowing kavramının karşılığı olarak bir oyunda rakibe yapılan aykırı davranış sonucu düdük çalınması ile oyunun durdurulmasıdır, veya bir suç karşısında polisin düdük çalmasıdır(Ergun Özler, Dil Şahin ve Giderler Atalay, 2010: 171).

Whistleblowing kavramının tanımlamaları kronolojik sıraya göre aşağıda tabloda gösterilmiştir:

Tablo 5. Whistleblowing Tanımları

Yazar (Araştırmacı)	Tarih	Tanım
Near ve Miceli	1985	Whistleblowing, örgüt üyelerinin (önceki ya da devam eden), işverenlerinin kontrolü altında gerçekleşen illegal, gayri ahlaki ya da gayri meşru uygulamaları, bu harekete etki edebilecek kişilere ya da örgütlere ifşa etme davranışdır (1985:4).
Keenan ve McLain	1992	Whistleblowing, mevcut ya da önceki örgüt üyelerinin, örgüt liderlerinin kontrolü altındaki illegal, etik olmayan ve kurallara aykırı faaliyetlerini, bu haksızlığı gidermek için harekete geçebilecek ve istekli olan taraflara bildirilmesini içerir
Bateman ve Crant	1993	Whistleblowing, yalnızca niyetle değil, aynı zamanda çalışanların örgütsel haksızlıktan rahatsızlık duyduklarındaki hareketleriyle de karakterize edilen bir davranıştır (Bjorkelo vd., 2010:371).
Lewis	1995	Çalışanların (eski ya da yeni) illegal faaliyetler ya da işyerindeki ihmaller kadar suçla ilgili ifşada bulunmasını içeren yaygın bir whistleblowing tanımı vardır
Seagull	1995	Whistleblowing, bir kişinin örgüt içerisinde illegal ya da örgüt içerisindeki diğer kişilerin ya da örgütün kendisinin etik olmayan davranışlarına dikkat çekme hareketidir ve etik perspektife göre birbirinden farklı olan çeşitli davranışları içine alır
Jubb	1999	Whistleblowing, örgütü içeren ve kontrolü altında olan bir fiilin ya da şüphelenilen/öngörülen önemli boyuttaki illegallik ya da başka türdeki haksızlığın, kamu kaydına geçen ve örgütle ilgili verilere özel (ayrıcılık) erişimi bulunan/bulunmuş olan bir birey tarafından, bu haksızlığı/illegallığı düzeltme gücü bulunan dış bir birime, planlı olarak ve zorunlu olmadan ifşa etme hareketidir.
Hersh	2002	Whistleblowing; tehlikeli, illegal ve etik olmayan, genellikle mevcut ya da önceki örgüt üyeleri tarafından yapılan bir haksızlık olduğuna inanılan önemli faaliyetler hakkında bilginin planlı bir şekilde ifşasını içermektedir
Mbatha	2005	Whistleblowing, örgüt içerisinde ya da örgütten bağımsız bir yapı aracılığıyla yanlış bir uygulamayı ifşa etmedir.
Aktan	2006	Whistleblowing, örgütlerde muhtemel kötü ve yanlış davranışların raporlanması veya açığa çıkarılmasıdır. Daha açık bir tanım yapmak gerekirse whistleblowing; bir örgüt içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin örgüt içi ve/veya örgüt dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir
Bouville	2007	Çalışan (ya da eski çalışan) için whistleblowing, etik olmayan ya da illegal olduğuna inandığı bir davranışı üst yönetime (içsel whistleblowing) veya dış bir otoriteye ya da kamuya (dışsal whistleblowing) ifşa etme hareketidir
Zhang vd.,	2009	Whistleblowing kavramı, hiyerarşik olmayan araçlarla bir örgütün etik olmayan hareketlerini ifşa etme davranışdır.

Kaynak: (Büyükarıslan, 2016: 43).

Türkiye’de de yapılan whistleblowing ile ilgili çalışmalarda yapılan tanımlamalar şöyledir:

- Aktan, 2006; Herhangi bir örgütte, etik dışı davranışların, yasalara uygun olmayan olayların örgüt içine veya örgüt dışına bildirilmesidir(Aktan, 2006: 1).
- Danışman, 2006; Yasa dışı olayların ortaya çıkarılması için ilgili makamlara bildirilmesidir(Danışman Alpaslan, 2006: 227).
- Uyar ve Yelgen’e göre ihbarcılık; özel yada kamu kurumlarında, kar amacı güden veya kar amacı gütmeyen örgütlerin her birinde görülebilir. Whistleblowing, yasaya aykırı ve etik kurallarına uygun olmayan davranışların meydana çıkarılmasıdır(Uyar ve Yelgen, 2015: 87).
- Sayğan ve Bedük (2013); Ahlaka uygun olmayan davranışların gerekli tedbirlerin alınması için örgüt içerisinde çözüme ulaşmadığı takdirde örgüt dışına bildirilmesidir. Etik dışı davranışların ortadan kaldırılması için yapılmaktadır(Sayğan ve Bedük, 2013: 3).

Whistleblowing kavramı bir süreç olarak görülmekteyse en az dört bileşenden oluşmaktadır(Öztürk, 2019: 4);

- Bilgiyi uçurucu
- Whistleblowing davranışı ve ifşası
- İfşanın gerçekleştiği taraf
- İfşanın gerçekleştiği kuruluştur(Öztürk, 2019: 4).

2.2. Whistleblowing (İhbarcılık) Özellikleri

Near ve Miceli'nin 1985'te yapmış oldukları tanıma göre örgüt çalışanlarının bir olayı bildirmelerinin whistleblowing davranışı olarak kabul edilebilmesi için yaşanan durumun yasa dışı olması gerekmektedir. Aksi halde yasalara aykırı olmayan bir olayın bildirilmesi whistleblowing eylemi sayılamaz. Çünkü bildirilen olayın yasalara veya etik kurallara aykırı olması gerekmektedir. Yani örgüt çalışanlarının kendilerine göre uygun olmayan veya olmaması gerektiğini düşündükleri davranışın olması ancak yasalara ve etik kurallarına göre doğru olan olayların bildirilmesi whistleblowing olarak kabul edilemez(Saygan, 2011: 9).

Whistleblowing, yasalara aykırı olayların önüne geçilmesi için öz kontrolünü sağlayan, kahraman kişilerin yerine getirdiği bir eylemdir. Yanlış ve ahlaka aykırı olan sahtekarlığın önlenmesi için yapılır. Whistleblowing, maddi çıkarlar elde etmek için işlenen suçları azaltmak için ve kamuya zarar veren olayları da engelleyen bir eylemdir(Alper Ay, 2018: 250).

Örgütlerde meydana gelen doğru olmayan birçok davranış söz konusudur ancak bir eylem yasalara aykırı olduğu takdirde whistleblowing olarak nitelendirilmektedir(Aktan, 2006: 2).

2.3. Whistleblowing İle İspyonculuk Arasındaki Fark

Yasa-dışı, etik kurallara aykırı davranışların yetkili kişi ve makamlara ihbar edilmesi çalışanlar veya başkaları tarafından hoş görülmemektedir. Hatta ihbar eden kişilere karşı “gammazcı” veya “ispiyoncu” gibi aşağılayıcı lakaplar takılarak dışlamaktadırlar. Örgüt içerisinde “istenmeyen kişi” olarak gösterilip örgütten uzaklaştırmaya çalışmaktadırlar(Ateş, Bağce ve Şen, 2009: 48).

Whistleblowing, örgüt içerisindeki doğru olmayan eylem ve davranışların meydana çıkarılmasıdır. Whistleblowing ahlaki davranıştır. Ancak bu kavram negatif anlamlar

taşımakta olan kelimelerle ifade edilmeye çalışılmaktadır. Bu kelimelerden birkaçı; “ispiyonculuk”, “jurnalcilik”, “ajanlık”, “gammazlama” olarak sayılabilir(Aktan, 2006: 3).

Whistleblowing örgütte yaşanan yanlış davranışlar karşısında sessiz kalmayarak, yanlış davranışın ortadan kaldırılmasını sağlamak için çaba göstererek, ahlaki sorumluluğun yerine getirilmesini sağlayan bir “sivil erdem” davranışıdır. Yasa-dışı davranışları bildiren kişiler çoğu zaman suçlamalara ve aşağılamalara maruz kalarak birçok riskle karşılaşmaktadırlar. Bu risklerden bazıları ise işten çıkarılma, dışlanma, psikolojik baskı şeklindedir(Aktan, 2006: 11).

Yukarıdaki açıklamalardan çıkarılabileceği üzere whistleblowing ve ispiyonculuk aynı anlamlarda kullanılabilecek kavramlar değildir. Whistleblowing ahlaki eylem ve doğru bir davranıştır ancak ispiyonculuk doğru bir davranış değildir(Saygan, 2011: 10).

2.4.Whistleblower Kavramının Tanımı

Whistleblower, bilgiyi ifşa eden, örgütteki çalışmaları sırasında yasa-dışı olay veya davranışları meydana çıkaran kişi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi ifşası yasa-dışı davranışın başka kişi veya kurumlara zarar vermemesi için yapılır. Bilgi ifşasını gerçekleştiren kişi mağdur olabilir aynı zamanda örgüt içi ve örgüt dışındaki kişilerde olabilir. Whistleblower örgüt çalışanı veya önceden çalışmış olan birisi olabilir. Whistleblower’a zorlama söz konusu değildir. Whistleblower, ün kazanmak, başarı elde etmek içinde bilgi ifşacısı olabilir(Uyar ve Yelgen, 2015: 88).

Örgütlerde yaşanan yasalara aykırı eylemleri ortaya çıkaran kişiler whistleblower olarak tanımlanmaktadır. Whistleblower denetim veya kontrol yetkisine sahip olmamasına rağmen “gönüllü denetçiler” olarak kabul edilirler. Whistleblower’lar üç grupta kategorize edilirler(Aktan,2006: 4);

- Örgütün enformasyon sahibi eski çalışanı,
- Örgütün enformasyon sahibi çalışanı,
- Örgüt dışında olmasına rağmen örgüt içi enformasyona sahip paydaşlar(Aktan,

2006: 5).

Whistleblower genellikle dört özelliğe sahiptir. Bu özellikler(Arslan ve Kayalar, 2017: 17):

- Whistleblower, yasadışı uygulamaların bulunduğu bir örgüt çalışanı olmalıdır.

Whistleblower ifşayı gerçekleştirmeden önce örgütten ayrılmış olabilir,

- Whistleblower, örgütte gerçekleşen faaliyetleri değiştirebilecek yetkiye sahip değildir,

- Whistleblower, kimliğini belli etmeden ifşa edebilir.

- Bazı whistleblowerlar sahip olduğu mevki dolayısıyla ifşa etmelidirler (İç denetçi vs.) (Arslan ve Kayalar, 2017: 17).

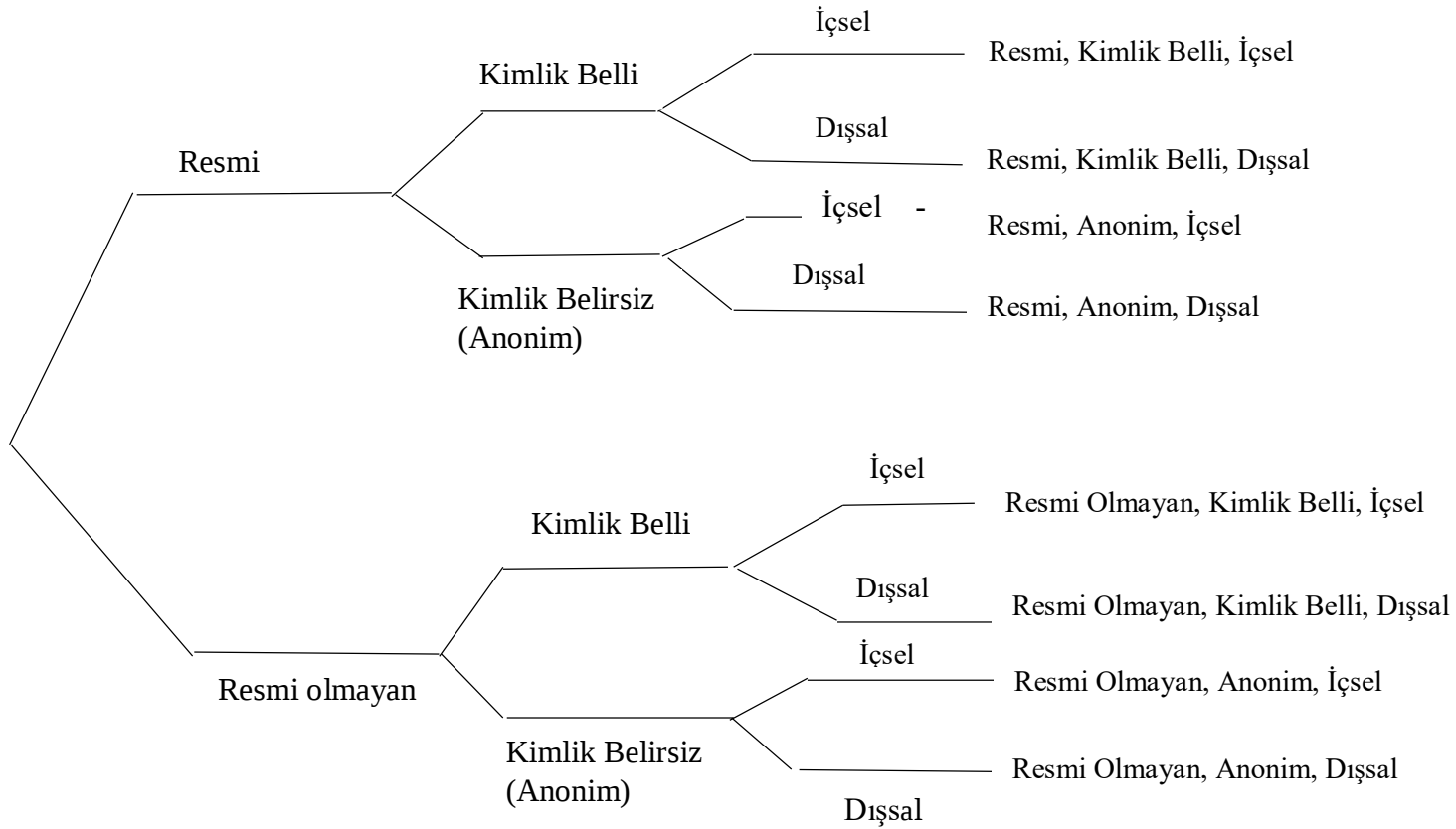
Whistleblowing kavramı, spor faaliyetlerinde olduğu gibi iş hayatında da son yıllarda oldukça önem kazanmıştır. Whistleblowing kural dışı hareket edilmesi sonucunda oyunun son bulmasıdır. Ancak bir spor faaliyetinde oyunun son bulmasına hakem karar verirken, bir şirkette yasa dışı faaliyetleri bildiren bağımsız, objektif bir kişi değil o şirketin çalışanı veya hissedarıdır. İfşa işlemini gerçekleştiren kişi yani whistleblower, yasa dışı faaliyetlerin ortaya çıkarılmaması durumunda çok ciddi sorunların oluşacağına inanan kişilerdir(Öztürk, 2019: 8).

2.5.Whistleblowing Türleri

Whistleblowing genel anlamı ile raporlama olarak tanımlanmaktadır. Bir bireye veya kuruma karşı yanlış davranışların durdurulmasıdır. Daha önce yapılan çalışmalarda whistleblowing içsel ve dışsal olarak sınıflandırılmıştır. Ancak whistleblowing tipolojisinde,

whistleblowing üç boyuta dayandırılmaktadır. Resmi ve resmi olmayan, kimliği belli olan ve kimliği belirsiz, içsel ve dışsal olarak bu boyutlar sıralanabilir(Park ve diğ. 2008: 930).

Şekil 3.Whistleblowing Tipolojisi



Kaynak: (Park ve diğ. 2008: 930).

2.5.1.Yasa-Dışı ve Etik-Dışı Davranış ve Eylemlerin Nereye veya Kime

Bildirildiğine Dair Yapılan İçsel Whistleblowing ve Dışsal Whistleblowing

Sınıflandırması

Örgütlerde meydana gelen yasa-dışı olayların veya davranışların, nereye ve kime bildirildiğine yönelik içsel ve dışsal whistleblowing olarak iki tür sınıflandırma yapılmaktadır.

2.5.1.1. İçsel (İnternal) Whistleblowing

Kurum içi kontrol mekanizması olarak da adlandırılan içsel whistleblowing, örgüt içerisinde yaşanan kanun dışı ve ahlaka uygun olmayan davranışların polis, adliye vb. gibi yerlere bildirilmeden kurum içerisinde halledilmesidir. Yani bu şekilde whistleblower, örgüte yasa-dışı davranışların düzeltilmesi için bir şans vermiş olur. Böylelikle whistleblower, örgüte olan sadakatini de göstermiş olur(Alper ve Çetin, 2018: 51).

İçsel whistleblowing, etik kurallarına uymayan, yasa-dışı eylemleri, örgüt çalışanın örgütün üst yönetimine gerek sözlü gerekse yazılı olarak bildirmesidir(Aktan, 2006: 4).

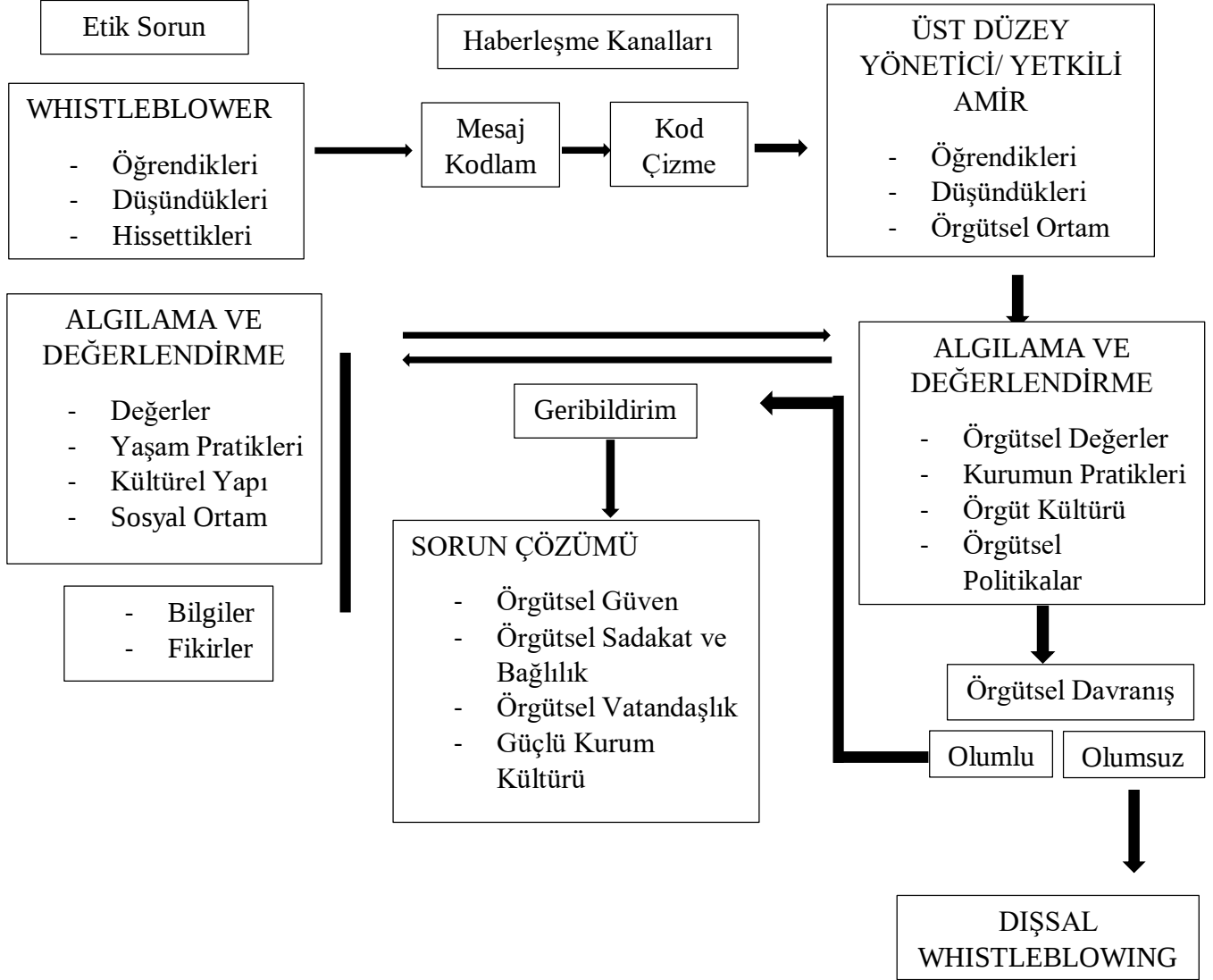
Whistleblower, ihbarda bulunurken, çalıştığı kurumda ki yetkililere bildirmesiyle, örgütte yaşanan yasa-dışı olayların örgüt dışına çıkarılmadan çözülmesi içsel whistleblowing olarak bilinmektedir. İçsel whistleblowing davranışını seçen whistleblower, yasa-dışı olayların çözümü için örgüte bir fırsat sunmaktadır. Bu durumda içsel whistleblowing örgüt içi bir kontrol mekanizması oluşturur(Çetinel ve Taslak, 2017: 83).

İçsel whistleblowing, kurum içerisinde yaşanan yasa-dışı uygulamaları gerek yazılı gerek sözlü olarak örgüt içerisinde yetki sahibi kişi ya da kişilere bildirilmesidir. Farkına varılan yanlış uygulamanın ilk olarak örgütteki yetkilinin bilgisine sunulmasıdır. Eğer ihbar eden kişi, örgüt içerisindeki yönetim sürecindeki yasal aşamaları dikkate alarak ihbarda bulunduysa, ihbarın başarısına bakılmadan içsel whistleblowing olarak kabul edilmektedir(Aksu, Yılmaz ve Orçan, 2016: 1730).

Örgüt içerisinde whistleblowing davranışın desteklenmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde ihbar davranışına teşvik edilmemesi durumunda yaşanan yasa-dışı olayların örgüt dışına bildirilmesi ile örgütün imajı zedelenebilir ve istenmeyen durumlara yol açabilmektedir(Aydan ve Kaya, 2018: 2).

Örgüt içerisindeki yanlış eylemlerin ve yasa-dışı uygulamaların örgüt içerisindeki yöneticiye bildirilmesi ile hataların giderilmesi için örgüte imkan sağlanmaktadır. Bu amaçla örgüt yönetimine bildirilen her ihbar içsel whistleblowing olarak değerlendirilmektedir. İçsel whistleblowing eyleminin bir takım avantajları bulunmaktadır. Bunlar; örgütte hataların büyümeden engellenebilmesi, örgütte etik bir iklim yaratılması, örgütte daha sonrasında yaşanabilecek yasa-dışı olayların bildirilmesi için diğer çalışanların cesaretlendirilmesi olarak sıralamak mümkündür. İçsel whistleblowing ile bildirilen yanlışlığın çözülmesi gerekmektedir. Ancak bildirilen yasa-dışı eylemlerin dikkate alınmaması, çözüm odaklı harekete geçilmemesi whistleblowerı karşı mobbing, işten çıkarma gibi durumlarla karşılaşılması whistleblowerı dışsal whistleblowing eylemine yönlendirmektedir(Kartal ve Sipahi, 2018: 123).

Şekil 4. İçsel Whistleblowing Şeması



(Kaynak: Alper ve Çetin, 2018: 51).

2.5.1.2. Dışsal (External) Whistleblowing

Dışsal whistleblowing, iş görenin örgüt içerisinde yaşanan etik-dışı olayı, örgüt dışındaki yetkili kişi veya makamlara bildirmesidir. Örgüt dışından kastedilen devlet, polis, yazılı veya görsel medya yada adli makamlardır. Ancak dikkat edilmesi gereken bir husus vardır. İçsel whistleblowing eyleminde bulunmadan dışsal whistleblowing eyleminde bulunulmamalıdır. Ancak içsel whistleblowing eyleminin çözüme ulaşmaması, yeterli

gelmemesi durumunda dışsal whistleblowing eylemi gerçekleştirilmelidir(Eren, Orhan, 2013: 461).

Dışsal whistleblowing, whistleblowerın t içerisinde meydana gelen yasa-dışı olayları medya veya örgüt dışında bu konu ile ilgilenecek kurumlara bildirmesidir. Whistleblower tarafından fark edilen yasa-dışı olayların örgüt içerisinde bildirilmesine rağmen sonuç alamaması ve sorunun devam etmesi durumunda dışsal whistleblowing tercih edilmektedir(Aksu, Yılmaz ve Orçan, 2016: 1730).

Örgüt içerisinde yaşanan yasa- dışı etik kurallarına aykırı davranış veya olayları örgüt dışında problemin çözülebileceği kişi veya kuruluşlara ihbar edilmesi dışsal whistleblowing olarak tanımlanmaktadır(Aktan, 2006: 4). İçsel whistleblowing davranışının gerçekleşmesinden sonra sorun çözüme ulaşmadığı takdirde genellikle dışsal whistleblowing davranışı ortaya çıkmaktadır. Örgüt alışanı, yasa-dışı olayı gözlemleyebilir ve bu davranışı kendisi çözmek için uğraşabilir. Bu davranış yasa-dışı davranışın düzeltilmesi için bir fırsat yaratabilir. Aynı zamanda yasa-dışı bir davranışın olduğunu dřndėė davranışın aslında yasa-dışı olmadığını görmesi halinde, karşısındaki kişinin kendisini kanıtlamasına fırsat tanır. Whistleblowing davranışının doğrudan örgüt dışına yapılması, örgütün imajına zarar verebilir(Oran, 2018: 86).

Dışsal whistleblowing davranışının meşru kabul edilebilmesi için birtakım şartlar vardır. Bunlar(iğdem, 2013: 104):

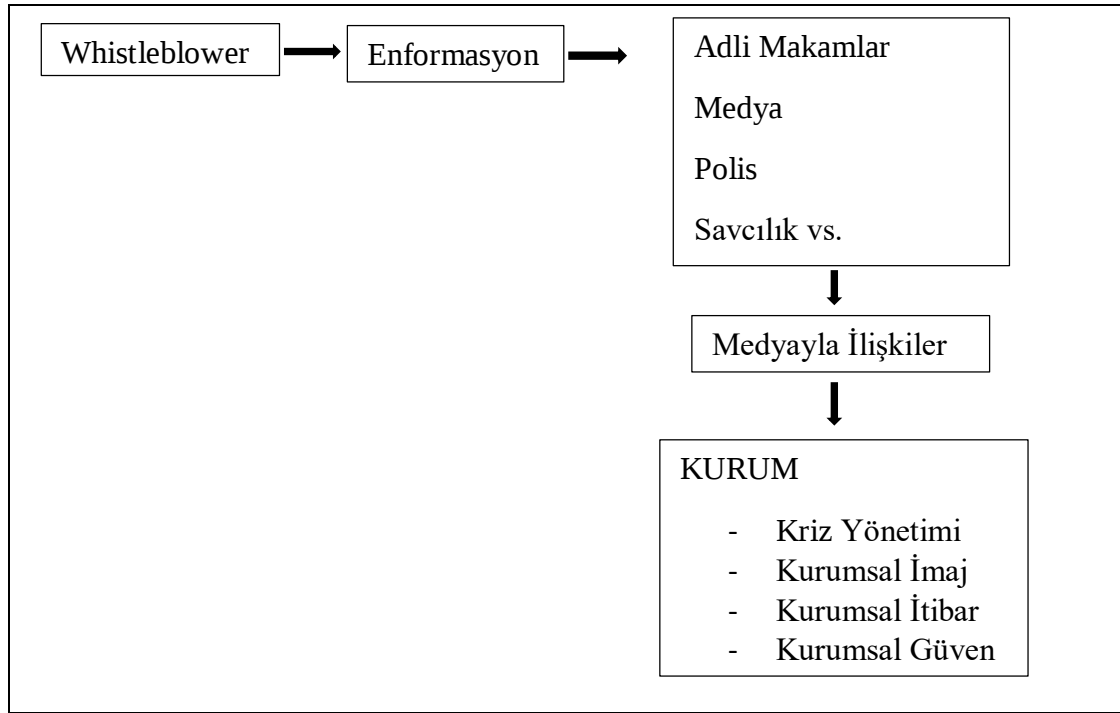
- Örgütte meydana gelen yasa-dışı olayların, topluma zarar verici boyuttaysa,
- Whistleblower, meydana gelmiş olan yasa-dışı, etiğe aykırı davranışları öncesinde örgüt içerisindeki yetkili kişilere bildirmişse,
- Whistleblower rgt içerisinde yaşanan uygunsuz davranışı bildirdiği yetkiliden tatminkr bir dönüş elde edemediyse,

- Uygun olmayan davranış ve eylemleri gören kişiler, yasa-dışı uygulama ile ilgili elde ettiği kanıtları objektif olacağına inandığı yetkili biri ile paylaşmış ise,
- Whistleblower, meydana gelen yasa-dışı olayların kamuoyuna bildirildiği takdirde, uygun olmayan faaliyetlerin son bulacağını düşünüyorsa, dışsal whistleblowinge başvurmalıdır(Çiğdem, 2013: 104).

Örgüt içerisinde yasa-dışı bir olayın ihbar edilmesi durumunda whistleblowerı korumaya yönelik politikalar yoksa, örgüt çalışanlarının yasa-dışı bir olayı veya eylemi örgüt içerisinde bir yöneticiye bildirmesini bekleyemezler. Dışsal whistleblowing ile ilgili ancak yasaların whistleblowerı korumasıyla olmaktadır(Şivil, 2019: 19).

Dışsal whistleblowing eyleminin ahlaki bir davranış olarak kabul edilebilmesi için; ilk aşama olarak içsel whistleblowing kanalları kullanılmaz ise yani ilk olarak örgüt içerisinde olayın çözüme ulaştırılması açısından bütün imkanların kullanılması halinde, içsel whistleblowing ile bir sonuç elde edilemediyse böyle bir durumda dışsal ihbarcılık eylemine başvurulabilir. Whistleblower, yasa-dışı olay ile ilgili güçlü kanıtlara sahip ise, ciddi bir tehlike oluşturduğundan emin ise, objektif bir gözle değerlendirme yaptıysa ve ihbar etmesi durumunda aykırılığın çözüme ulaşacağına inanıyorsa dışsal whistleblowing eyleminde bulunmalıdır(Çetinel, 2018: 71).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, dışsal whistleblowing içsel whistleblowinge göre daha etkili olduğu görülmüştür. Çünkü dışsal ihbarcılık örgütteki incelemeleri ve düzeltici çalışmaların başlamasını sağlamaktadır. Dışsal whistleblowing değişimi hızlandırır ancak, dışsal whistleblowerlara yönelik saldırılarda daha şiddetli olmaktadır(Candan ve Kaya, 2015: 310).



Kaynak: (Sayğan, 2011: 17).

Tablo 6.İçsel Whistleblowing ve Dışsal Whistleblowing'in Ayırt Edici Özellikleri

	Temel Ayırt Edici Özellikler	Örnek
Dışsal Bilgi İfşası	- Hedef örgüt tarafından yetkilendirilmez. - Hedef örgüt dışsal olarak raporlanır. - Örgütsel olarak pasiftir (etik yönetim pasif/duyarlı).	İşgören, doğrudan devlet kurumları ile iletişime geçer.
İçsel Bilgi İfşası	- Hedef örgüt tarafından yetkilendirilmez. - Hedef örgüt içsel olarak raporlanır. - Örgütsel olarak pasiftir (etik yönetim pasif/duyarlı).	İşgörenin, bir yönetim kurulu toplantısı esnasında beklenmedik bir şekilde açıklama yapması
Dışsal Raporlama	- Hedef örgüt tarafından yetkilendirilir. - Hedef örgüt dışsal olarak raporlanır. - Örgütsel olarak önleyicidir (etik yönetim önleyici/duyarlı).	İşgörenin, örgütsel olarak onaylanan dış denetçi ya da etik kurumlar gibi üçüncü kişilere raporlama yapması.
İçsel Raporlama	- Hedef örgüt tarafından yetkilendirilir. - Hedef örgüt içsel olarak raporlanır. - Örgütsel olarak önleyicidir (etik yönetim önleyici/duyarlı).	İşgörenin, kurulmuş etik birimlere ya da iç denetçilere raporlama yapması.

Kaynak: (Uyar ve Yelgen, 2015: 91-92).

2.5.2. Whistleblowing'in Nasıl ve Hangi Yöntemlerle Yapıldığına Dair 'Aleni Whistleblowing' ve 'Zımnı Whistleblowing' Sınıflandırılması

Örgütlerde meydana gelen yasa-dışı olayların veya davranışların, nasıl ve hangi yöntemlerle yapıldığına dair aleni whistleblowing ve zımnı whistleblowing olarak iki tür sınıflandırma yapılmaktadır.

2.5.2.1. Aleni Whistleblowing

Whistleblowing eylemini gerçekleştirecek kişinin üst yönetime ismini bildirmekten çekinmemesi aleni whistleblowing olarak tanımlanmaktadır. Üst yönetim veya diğer örgütler whistleblowerın kimliğini gizli tutar(Aktan, 2006: 4). Aleni whistleblowing davranışını gerçekleştiren whistleblower, ortaya çıkardığı yasa-dışı olayların neden olacağı her duruma hazırlıklı olmalıdır. İsmi açıklayarak ifşada bulunan kişi ile ismini açıklamadan ifşada bulunan kişiye göre daha fazla güven uyandırır(Oran, 2018: 87).

2.5.2.2. Zımnı Whistleblowing

Örgüt içerisinde yaşanan yasa-dışı olayların veya etik kurallarına aykırı faaliyetlerin farkında olan örgüt çalışanı kimliğini belirtmeden olayı yetkili kişilere bildirilmesidir(Aktan, 2006: 4).

2.5.3. Whistleblowing'in Formal Whistleblowing ve İnfomal Whistleblowing Sınıflandırması

2.5.3.1. Formal Whistleblowing

Whistleblowing davranışının örgütteki protokol veya hiyerarşinin takip edilerek gereken yetkililere bildirilmesine formal whistleblowing olarak tanımlanmaktadır(Arslan ve Kayalar, 2017: 19). Resmi ihbarcılık olarak da adlandırılan formal whistleblowing, örgütün iletişim araçları kullanılarak resmi kurumsal protokol takip edilerek gerçekleştirilir(Candan ve Kaya, 2015: 310).

2.5.3.2. İnfomal Whistleblowing

İnfomal whistleblowing, örgütte yaşanan yasa-dışı olayları bir çalışanın kendine yakın hissettiği arkadaşlarına yada güvendiği birileri ile paylaşmasıdır(Candan ve Kaya, 2015: 310).

Formal ve informal whistleblowing davranışını Rohde –Liebenau “otoriteyi dikkate alan ve otoriteyi dikkate almayan” şeklinde ayırmıştır. Bu taraftan değerlendirildiğinde otoriteyi dikkate alan whistleblower formal whistleblowing davranışı gerçekleştirirken, otoriteyi dikkate almayan kişi ise informal whistleblowing davranışı sergilemiş olacaktır(Oran, 2018: 88).

2.6. Whistleblowing Süreci

Örgütte yaşanan etik dışı davranışların ifşası bir olay olarak değil bir süreç olarak kabul edilmektedir. Whistleblowing süreci farklı aşamalardan oluşmaktadır(Bayrakçı, 2016: 46).

2.6.1. Whistleblowing Sürecindeki Aşamalar

Whistleblowing süreç olarak kabul edilecekse, bu süreç en az dört öğenin bir araya gelmesiyle oluşur (Near ve Miceli, 1985: 2):

- İfşayı gerçekleştiren kişi,
- İfşa davranışı, şikayet,
- İfşanın yapıldığı kişi yada kurum,
- Şikayet edilen örgüt(Near ve Miceli, 1985: 2).

Buna göre whistleblowing sürecinin adımları şöyledir;

Birinci adım, kötü bir olayı gözlemleyen kişinin o olayın gerçekten yasa-dışı olup olmadığına karar vermesidir. Gözlemi yapan kişiler kendi değerleri ile veya örgütün belirlediği

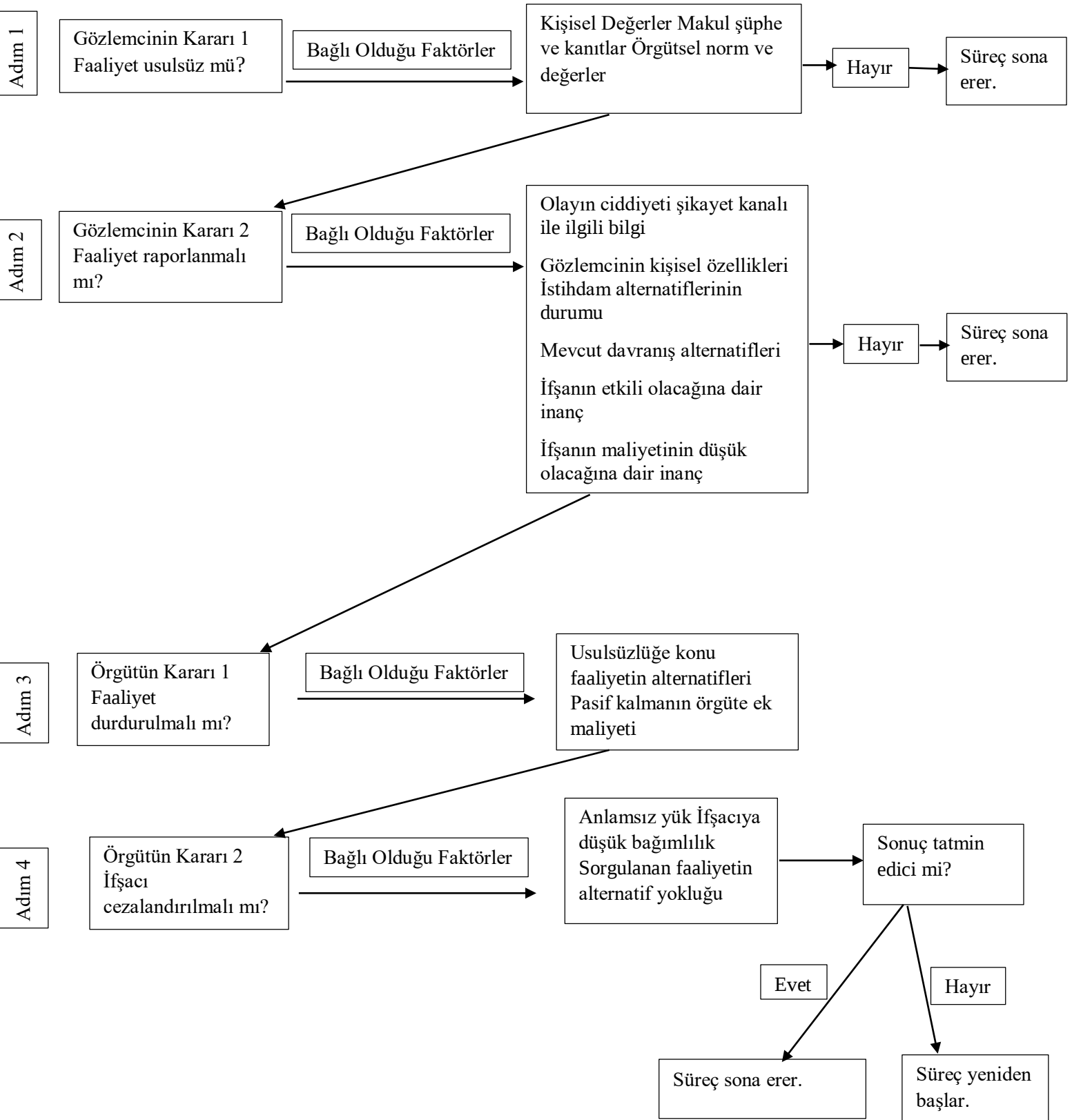
değerler ile çelişmesi halinde, yaşanan olayla ilgili mevcut kanıtları bulunuyorsa, olayı usulsüz olarak değerlendirmeleri daha mümkün olacaktır(Öztürk, 2019: 9).

Bu koşullar altında bile birçok gözlemci ifşa davranışını göstermezler. Whistleblowing sürecinde ikinci adım, etkinliği rapor etme kararıdır. Bu karar birkaç faktöre bağlıdır. İfşacı gözlemlediği olayın ciddi olduğunu düşünüyorsa ve rapor edeceği yerleri biliyorsa rapor etmelidir. Rapor etmenin etkili ve hiçbir alternatif eylemin fayda sağlamayacağını düşünmeleri gerekir. Yani yanlış eylemin son bulacağına hedefe ulaşacaklarına inanmaları gerekir. Son olarak, whistleblowerın kişisel durumları kararını etkilemelidir. Bu kişisel durumlar, alternatif finansal veya duygusal destek kaynaklarına sahip olup olmadıkları, maliyetlerin ne olacağı ve kişisel özellikleridir(Near ve Miceli, 1985: 4).

Üçüncü adım, whistleblowing kararının verilmesinin ardından örgütün bir şekilde cevap vermesi gerekmektedir. Ancak örgüt muhtemelen hiçbir şey yapmaz. Hiçbir şey yapmamanın bedeli ise genellikle çok maliyetlidir. Bu durum göz önünde bulundurulduğu takdirde, örgütün mevcut olan yasa-dışı eylemi devam ettirip ettirmemesi konusunda vermesi gereken bir karar vardır. Eylemin yasal olması ile ilgili bir anlaşmazlık olabilir. Whistleblower gibi başkalarının da yasa-dışı olarak değerlendirdiği eylem, baskın koalisyon için tamamen doğru olarak görülebilir. Whistleblowing olayının geçerli olması veya olmaması önemsizmeden örgütün harekete geçmesi gerekmektedir(Öztürk, 2019: 10).

Dördüncü ve son adım, örgütün whistleblower konusunda nasıl hareket edeceğine karar vermesidir. Örgüt ifşacıyı görmezden gelebilir veya whistleblowerı susturabilir. Eğer örgüt ifşayı anlamsız veya geçersiz olarak görüyorsa bu oldukça meşru olabilir. Son olarak, örgütün whistleblower üzerinde nispeten daha fazla güce sahip olduğu olabilir. Böylece düşük maliyetli stratejide, onu itibarsızlaştırmaktır (Near ve Miceli, 1985: 5).

Şekil 6. İfşa Karar Süreci



(Kaynak: Bayrakçı, 2016: 47).

2.7. Whistleblowing Eylemini Etkileyen Faktörler

Whistleblowing eylemini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda whistleblowing eylemini etkileyen faktörler üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal faktörlerdir. Kişisel faktörler; demografik değişkenler, ahlaki gelişim seviyesi, yüksek benlik kaygısı ve bireyin iç kontrol odaklı olması gibi faktörleri kapsamaktadır. Örgütsel faktörler; örgüt kültürü, bürokratik yapısı ve liderlik biçimi ile ilgili faktörleri kapsamaktadır. Durumsal faktörleri kapsayan etmenler ise; eylemin türü ve doğrudan gözlenip gözlenmediği, örgütün diğer iş görenlerinin de eylemin yasa-dışı olduğuna inanıp inanmamalarıdır. Yapılan araştırmalarda whistleblowing davranışını en çok etkileyen faktör olarak kişisel faktörlerin ön planda olduğu görülmüştür (Alper Ay, 2018: 250)

- **Kişisel Faktörler:** Whistleblowing eylemini genellikle erkekler gerçekleştirmektedir aynı zamanda evlidirler ve örgütte diğer çalışanlardan daha yaşlıdırlar. İş performansları çok yüksektir. Aynı zamanda örgüte olan bağlılıkları da oldukça yüksektir. Eğitim seviyeleri yüksek olup örgütün üst düzeylerinde çalışmaktadırlar. Uzun süre aynı bölümde çalışanlardır. Belirsizliği görmezden gelemeyizler (Uyar ve Yelgen, 2015: 93).
- **Durumsal Faktörler:** Whistleblowing eylemini gerçekleştiren kişi yaşanan yasa-dışı olayların farkındadır ve bu olayları tanımlayabilmektedir. Yaşanan yasa-dışı veya etiğe aykırı olayların örgütün diğer çalışanlarına zarar verdiğini düşündüğünde harekete geçmek için hazırdır. Durumsal faktörlerin oluşmasıyla iş ve sosyal karakteristiklerle yasa-dışı olayların raporlanmasının whistleblowing eylemini gerçekleştirecek kişinin desteklenmesi ile artacağı şeklindedir (Mercan, Altınay ve Aksanyar, 2012: 172).
- **Örgütsel Faktörler:** Örgütte whistleblowing eyleminin gerçekleşmesini etkileyen; destekleyici örgüt kültürünün olması, , örgütün büyük olması, etik ve ahlaki değerlerin yüksek olması, örgütte bilgi ifşasının raporlanacağı ofislerin olması, yasal

düzenlemelerin olması, örgütün yönetim tarzının katılımcı olması, whistleblowerlara karşı misillemenin uygulanmaması gibi faktörler sayılabilir(Uyar ve Yelgen, 2015: 93).

Whistleblowing eylemini etkileyen faktörlerin ortaya koyulması oldukça önemli bir konu olarak görülmektedir. Ancak whistleblower ile sessiz kalan gözlemciler arasındaki demografik değişkenler tutarsızlık göstermektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda whistleblower ile ihbarcı olmayan gözlemcileri kişisel özelliklerini oldukça benzer bulunmuş ve whistleblowerların demografik kategoriye göre sınıflandırılmayacağı ortaya konulmuştur. Ancak whistleblowerlar ile ihbarda bulunmayan gözlemciler arasında farklılıkların bulunduğu çalışmalarda mevcuttur(Aydan ve Kayalar, 2018: 4).

Whistleblowing ile ilgili yapılmış olan bazı çalışmalar incelendiğinde ise whistleblowerın ihbar etme olasılığını etkileyen başlıca beş faktör üzerinde durulmuştur. Bu faktörler kısaca şöyle özetlenebilir(Büyükarıslan, 2016: 52).

- **Psikolojik Faktörler:** Örgüte bağlılığı ve örgüte olan sadakati içermektedir. Örnek verilecek olursa, örgüte karşı sadakati daha yüksek olan bir çalışan, bu olayın kendisi için avantaj yarattığı sürece, örgütte yaşanan yasa-dışı olayları daha fazla rapor edecektir(Ergun Özler, Dil Şahin ve Giderler Atalay, 2010: 175).

- **Kültürel ve Etik Faktörler:** Belli bir millete ve belli bir kültüre sahip olan kişilerin diğer milletlerden veya diğer kültürlerden gelen kişilere göre whistleblowing algılamaları ve olasılıkları farklılık gösterecektir. Etik, kültürel farklılık ve millet farklılıkları üzerinde yapılan araştırmalarda genellikle whistleblowing algılarının farklılaştığı görülmüştür(Bayrakçı, 2016: 39).

- **Yapısal Faktörler:** Whistleblowing ile ilgili politikaları ve yasal düzenlemeleri içermektedir. Herhangi bir örgüt whistleblowingi teşvik edici politikaları izliyorsa, birey

whistleblowing davranışını daha fazla sergilemektedir(Ergun Özler, Dil Şahin ve Giderler Atalay, 2010: 175).

- **Misilleme (İntikam):** Bir örgüt çalışanı yaşanan yasa-dışı bir olayı ifşa ettiğinde örgütün sert bir ceza vereceğini düşünür ve korkarsa, whistleblowing davranışından vazgeçebilir(Bayrakçı, 2016: 45).

- **Yanlış Uygulamaların Türü:** Whistleblowing davranışı yanlış uygulamaların türüne ve önemine göre değişiklik göstermektedir(Ergun Özler, Dil Şahin ve Giderler Atalay, 2010: 175).

2.8.Whistleblowing Avantajları ve Dezavantajları

Whistleblowing eylemini gerçekleştiren kişi, eylemin yapıldığı örgüt ve bütün toplum açısından birtakım avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajları ve dezavantajları şöyle açıklanabilir(Meriç ve Elden, 2019: 1497):

2.8.1.Whistleblowing Eylemini Gerçekleştiren Kişi Açısından

Whistleblowing eylemini gerçekleştiren kişi açısından en olumlu tarafı vicdani ve psikolojik durumdan yaşayacak olduğu rahatlamadır. Ancak kişinin çalıştığı örgüt içerisinde sadakatsizlikle suçlanması, tehdit edilmesi, alt pozisyonlara düşürülmesi ve işten çıkarılması gibi birçok kötü muamelelere maruz kalması da olumsuz tarafı olarak nitelendirilebilir(Meriç ve Elden, 2019: 1497). Whistleblowing eylemini gerçekleştiren kişiler açısından tehlike çok fazladır. Bu tehlikelerin en başında misilleme gelmektedir. Misilleme davranışları şöyle sıralanabilir(Atılğan ve Koç, 2019: 383):

- Whistleblowing eylemini gerçekleştiren kişi üzerine dikkatleri çekmek,
- Zayıf bir sicil ortaya çıkarmak,
- Tehdit ile whistleblowerı sessiz kalması için zorlamak,
- Whistleblowera mobbing uygulamak,

- Whistleblowerın kariyerini yok etmek,
- Whistleblowera dava açmaktır (Atılğan ve Koç, 2019: 383).

2.8.2. Whistleblowing Eyleminin Gerçekleştiği Kurum Açısından

Whistleblowing eyleminin kurum açısından olumlu yanı sorumluluk ve şeffaflığın oluşumunda katkı sağlanmasıdır. Whistleblowing eylemini kurumun iç denetimini değerlendirmesi ve yeni stratejileri hayata geçirmesi için fırsat sunacaktır. Olumsuz yanı ise ortaya atılan iddianın doğru olması durumunda kurumun ayrıntılı denetlemeye girmesi, üst yönetimden bazılarının cezalandırılması hatta işlerine son verilmesi, kurumun kamuoyu nezdinde imajının ve itibarının zarar görmesidir (Uyar ve Yelgen, 2015: 94).

Whistleblowingin olumsuz etkilerinden kaçınmak için örgütlere önerilen ise, yasalara uygun hareket etmenin yanı sıra, örgüt içerisinde etkin bir şikayet ve bilgiyi uçurma politikası oluşturmalıdır (Aydın, 2002-2003: 88).

2.8.3. Kamuoyu Açısından

Whistleblowing eyleminin kamuoyu açısından en olumlu tarafı toplum çıkarlarının korunmaya çalışıldığı için tüm toplumun yararına olmasıdır. Benzer yasa-dışı eylemlerin önünün kesilmesine vesile olacaktır. Ancak whistleblowing davranışı bilinçli şekilde manipülatif bir biçimde toplumu yanıltmaya yönelik ise kamuoyunda güven kaybı oluşmasına sebep olacaktır (Meriç ve Elden, 2019: 1497). Whistleblowing eyleminin en temel katkısının toplum ve kamu yararına olduğunu söylemek doğru olacaktır. Whistleblowing eyleminin korunması ile yasa-dışı davranışlarda bulunanların açığa çıkarılması ile, yasa-dışı eylemlerde bulunacak kişilerinde caydırılmasını hedeflemektedir. Whistleblowingin topluma katkısının yüksek olması sebebi ile ödüllendirilmesini teklif edenler dahi bulunmaktadır (Aydın, 2002-2003: 89).

ABD’de 1006 yetişkin ile gerçekleştirilen bir ankette, katılımcıların % 59’u whistleblowerları “kahraman” olarak nitelendirmektedir. %18’i whistleblowerları “hain” olarak

görmektedir. %23'ü ise her iki nitelendirmeye de katılmamaktadır. Ankete katılanların % 73'ü “işyerinizde suç işlendiğini öğrenseniz bilgi uçurur muydunuz?” sorusuna “evet” cevabını verirken, “Bilgi uçuranların kötü muameleye ya da işten çıkarılmaya maruz kaldığına inanıyor musunuz?” sorusuna ise ankete katılanların % 57'si her zaman, % 30'u bazen, % 8'i ise çok sık değil cevabını vermiştir. Bu soruda katılımcılar, whistleblowerların ayırıcı davranışlara maruz kalmadığı yönünde bir görüş belirtmemişlerdir(Aydın, 2002-2003: 89).

2.9.Etkin Bir Whistleblowing Politikası Oluşturmak İçin Yapılması Gerekenler

Herhangi bir kamu kurumunda, özel bir kuruluştaki veya kar amacı olmayan bir örgütte etkin bir whistleblowing politikası oluşturmak için oldukça önemli olan konular kısaca maddeler halinde belirtilmiştir. Bu maddeler şöyledir(Aktan, 2006: 11):

- **Üst yönetimin kararlılığı:** Whistleblowing eyleminde üst yönetim, kararlılığı ile samimiyetini ortaya koyması gerekmektedir. Kurum içerisinde bir hata varsa bu hata açıkça kabul edilip, problemi kurumun içerisinde çözüme ulaştırmak gerekmektedir. Ancak kurumun içerisinde bir hata yoksa ve problem çalışanların hirsından kaynaklanıyorsa, olayların üstünü kapatmak yerine sorumluların bulunması ve gerekenlerin yapılması konusunda üst yönetim üzerine düşeni kararlı ve tutarlı bir biçimde yerine getirmelidir(Uyar ve Yelgen, 2015: 97).

- **Eğitim:** Örgüt, yasa-dışı ve etik kurallarına aykırı davranışlar konusunda çalışanlarını bilgilendirmelidir. Örgüt içerisinde bir etik kültür oluşturulmalıdır. Üst yönetim, örgüt çalışanlarına örnek davranışlar sergilemelidir. Etik kültürün örgüte yerleştirilmesi ve benimsenmesi için seminerler ve konferanslar düzenlenmelidir(Atılğan ve Koç, 2019: 384).

- **İletişim:** Örgüt çalışanlarının seslerine kulak verilmesi gerekmektedir. Periyodik toplantılar gerçekleştirerek çalışanların görüşlerinin alınması gerekmektedir. Çalışanların örgütte yaşanan yasa-dışı olayları raporlandırmaları konusunda

cesaretlendirilmeleri ve güvenlerinin kazanılması gerekmektedir. Çalışanlar ile üst yönetimin arasındaki tüm iletişim kanallarının açık tutulması gerekmektedir. Çalışanların kimliklerini gizli tutarak özel bir telefon hattına bilgi iletmelerine imkan sağlanmalıdır. Daha da önemlisi, internetten faydalanılarak özel bir e-mail hesabı oluşturularak bu mail adresine çalışanların yanlış eylemleri bildirmeleri imkanı oluşturulmalıdır(Aktan, 2006: 11).

- **Ombudsman:** Örgüt içinde yasa-dışı veya etik kurallarına aykırı iddiaları araştıracak ve sonrasında raporlayacak bir ombudsman bürosunun oluşturulması gerekmektedir. Bu büroda çalışacak görevlilerin birtakım etik değerlere ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu çalışanlar; doğru ve dürüst olan, profesyonel davranabilen, yetkin, objektif, gizliliğe önem veren, topluma karşı sorumluluk duygusu besleyen, eşit davranabilen ve hesap verebilen kimseler olmalıdır(Uyar ve Yelgen, 2015: 97).

- **Kontrol ve Denetim:** Yasa-dışı davranışların ortaya çıkarılması kadar önem taşıyan konu, yasa-dışı davranışların meydana gelmesini önlemektir. Bunun için üst yönetimin, ani denetimler yapma, kamera sistemlerini kontrol etme, bordro bilgilerini denetleme, stoklar ile ilgili fiziksel olarak gözlemde bulunma, satıcıları kontrol etme ve banka mutabakatları gibi birtakım önlemleri almaları gerekmektedir(Atılğan ve Koç, 2019: 385).

- **Ödüllendirme:** Örgüt çalışanları yasa-dışı olayları bildirmesi sonucunda iddialarının doğru çıkması durumunda üst yönetimin o çalışanı gizli olarak ödüllendirmelidir. Üst yönetim ödüllendirmeyi aleni olarak yapmamalıdır. Bunun nedeni, whistleblowing eylemini gerçekleştiren kişinin örgütte diğer kişiler tarafından haksız yere suçlanmalarına sebep olabilir. Diğer çalışanlar whistleblowing eylemini yerine getiren çalışanı ispiyoncu, gammaz, köstebek gibi negatif sıfatlarla suçlayabilirler(Aktan, 2006: 11).

- **Cezalandırma:** Yasa-dışı, etik kurallarına aykırı eylemlerde bulunan kişiler üst yönetim tarafından cezalandırılmaları gerekmektedir. Bu kişilerin cezalandırılması diğer çalışanlara da duyurulmalıdır. Bunun nedeni yasa-dışı eylemde bulunmaya yatkın olan kişilerin

cezayı görerek caydırılmasıdır. Yasa-dışı eylemlerde bulunan kişilerin cezalandırılmadığı takdirde diğer çalışanların kuruma olan güveni zedelenecektir. Ayrıca kurum sonrasında çok daha büyük kayıplar verecektir(Atilgan ve Koç, 2019: 385).

- **Koruma:** Örgüt yaşanan davranışı asla hafife almamalıdır. Yaşanan yasa-dışı olayı ortaya çıkaran kişinin zarar görmemesini açıkça belirtmesi ve bu konuda diğer çalışanlarında güvenlerini kazanması oldukça önemlidir(Uyar ve Yelgen, 2015: 98).

- **Yazılı Kurallar ve Kodlar:** Örgütte, whistleblowing ile ilgili yazılı kurallar oluşturulmalıdır ve bu kurallar örgüt çalışanlarına bildirilmelidir(Aktan, 2006: 11).

- **Adil soruşturma süreci ve sonucun açıkça ilan edilmesi:** Objektif bir soruşturma yürütülmelidir. Yaşanan yasa-dışı olay ört-bas edilmemelidir. Sorun hızlı bir şekilde çözüme ulaştırılmalıdır(Aktan, 2006: 11).

- **Kamuoyuna Doğru Bilgi Aktarma:** Whistleblowing eyleminin kamuoyuna yansması durumunda kamuoyuna, doğru ve gerçekleri saptırmadan zamanında bilgi verilmesi oldukça önemlidir. Kamuoyuna yasa-dışı eylemi açıklarken, sorunun çözümü için yapılan ve yapılması gerekenleri de açıklamak gerekmektedir. Örgütsel bir kusur varsa belirtilmeli eğer yoksa örgütün suçsuzluğunun ortaya çıkması için yetkililere gerekli destek sağlanmalıdır. Problem anında örgütün misyonunun ve ana hedeflerinin unutulmaması gerekmektedir. Diğer zamanlardan daha dikkatli olunmalıdır ve güvenin zedelenmemesi için tutarlı olunmalıdır. Bunun içinde gerekli olan iletişim ve tekniklerin başarı ile uygulanması gerekmektedir. Yani whistleblowing, içsel süreçte çözüme kavuşturulmalıdır. Böylelikle örgüt zaman kaybetmez aynı zamanda imajını korur ve çok daha az bir maliyetle problemi çözüme ulaştırmış olur(Uyar ve Yelgen, 2015: 98).

2.10. Dünya’da Whistleblowing İle İlgili Yasal Düzenlemeler

Whistleblowing kavramı uluslararası kabul edilen tanımı ile, bir örgütte önceden veya mevcut çalışanların örgütte yasa-dışı etik kurallarına aykırı olayları bu olayları

engelleyebilecek kişilere veya kurumlara bildirmesidir. Örgütlerde yaşanan bu olayların belirlenmemesi ve bildirilmemesi durumunda birçok konuda örgüte maliyeti yüksek olacaktır (Candan ve Kaya, 2015: 307). Whistleblowin davranışının tüm dünya genelinde sayıca çok olmamasının sebebi olarak whistleblowerların korunması yönünde yasal düzenlemelerin tam anlamıyla bulunmaması gösterilebilir. Ancak buna rağmen son otuz yılda whistleblowerların korunması amacıyla oluşturulan yasal düzenlemelerde artış görülmektedir(Alper, 2018: 42).

Son yıllarda whistleblowerların artış göstermesi ve whistleblowerların işlerine son verilmesi aynı zamanda misillemelerde bulunulması gibi olumsuz sonuçlar toplumsal düzenin sağlanabilmesi adına devletler harekete geçmişlerdir. Genel Hukuk Kuralları, Federal Yasalar, Eyalet Yasaları bu sebepten ötürü yeniden düzenlenmiştir. Federal yasalar, whistleblowing eyleminin içerisindeki doğrular yerine toplumun yararını göz önünde bulundurmaktadır. Eyalet Yasaları, hem çalışanların haklarını bireysel olarak hemde toplumun yararını göz önünde bulundurmaktadır(Ülkü, 2019: 95).

2009 yılı Şubat ayında yapılan bir araştırmaya göre whistleblowingi yasalar ile düzenleyen ülke sayısı kırk üçtür. İngiltere, Japonya, Güney Afrika, Yeni Zelanda ve Gana ülkeleri özel olarak tüm çalışanları barındıran kapsamlı bir yasal düzenleme ile whistleblowing konusunu düzenlemiştir. Avustralya, Kanada, Macaristan, İrlanda, Malta, Hollanda, Romanya, Güney Kore, İsveç, Norveç, ABD ve Uganda gibi ülkeler ise herhangi belli başlı sektörlerle veya faaliyetlerle sınırlı kalarak whistleblowing ile ilgili yasal düzenlemelerde bulunmuşlardır. Arjantin, Avusturya, Belçika, Bulgaristan, Şili, Çin, Kolombiya, Kosta Rika, Güney Kıbrıs, Danimarka, Ekvator, Estonya, Fransa, Almanya, İtalya, Kenya, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Peru, Polonya, Portekiz, Slovakya, Slovenya, İspanya ve İsviçre ülkeleri ise yolsuzluk ile mücadele, iş hukuku gibi sınırlı düzenlemeler yapmışlardır (Alp, 2013: 39).

2.10.1. İngiltere

İngiltere’de çalışanların olası yaptırımlardan korkarak üretim hatalarını ve yasaya aykırı eylemler karşısında sessiz kalmaları ile 1980 ve 1990 yıllarında yaşanan bazı felaketler, whistleblowing ile ilgili özel bir yasa düzenlenmesi gerektiği İngiliz kamuoyu ve kanun koyucular tarafından düşünülmüştür. 1993 yılında yasalaştırma çalışmaları başlamış ve “Kamu Yararına İfşa Yasası” olarak çevirilen “Public Interest Disclosure Act” (PIDA)’ın 2 Temmuz 1999’da yürürlüğe girmesi ardından son halini almıştır. PIDA kurallarının amacı, kamu yararını göz önünde bulundurarak whistleblowing eyleminde bulunan çalışanların korunmasını sağlayacaktır. Bu şekilde yasa-dışı ve suç niteliği oluşturan eylemlerin oluşması engellenecektir. PIDA daha sonra birçok ülke tarafından örnek niteliği taşımış özellikle Japon ve Güney Afrika yasalarını PIDA’ya uygun olarak oluşturmuşlardır(Alp, 2013: 40).

PIDA kapsamında whistleblower, işletme içi mercilere, yetkili makamlara ve dış mercilere olmak üzere üç biçimde whistleblowing eylemini gerçekleştirebilir. Burada önemli olan bir husus ise, çalışanın bireysel çıkar amacı taşımamasıdır. Eğer böyle bir amacı varsa, yasal güvencesinden yararlanamamaktadır. Yasanın böyle bir şartı bulundurması İngiliz yasası ile Amerikan yasasını ayırmaktadır. Amerikan yasasında whistleblowerı ödüllendirme anlayışı bulunmaktadır(Çetinel, 2018: 62).

2.10.2. ABD

ABD’de whistleblowing konusu hukuki ve kültürel anlamda çok uzun zamandır kabul görmüştür. Whistleblowing ile ilgili yapılan ilk düzenleme 1935 yılında National Labor Relations Act’de yer verilmiştir. 1960 ve 1970 yıllarından sonra kamu yararını ön planda tutarak ifşada bulunan çalışanlar kahraman olarak nitelendirilmeye başlanmıştır. Time dergisi 2002 yılında, Enron olayında ki Sheron Watkins, FBI’da Coleen Roley ve Worldcom’da Cynthia Cooper yılın insanları olarak seçilmişlerdir. 2002 yılını Business Week dergisi ise

“Whistleblower Yılı” olarak ilan etmiştir. Bütün bu durumlar göz önünde bulundurulduğu takdirde whistleblowing eylemi ile whistleblower konusunda diğer ülkelerden çok daha fazla olumlu perspektife sahip olduğunu söylemek mümkündür(Alp, 2013: 43).

ABD’de whistleblowing ile ilgili üç düzenleme söz konusudur. Bunlar; False Claims Act (FCA), Sarbanes- Oxley Act (SOA) ve Whistleblower Protection Act (WPA) olarak sıralanır. FCA, ABD’nin sivil savaş döneminde 1863 yılında yürürlüğe girmiştir. Whistleblowerların korunması için önemli bir aşama olarak görülmektedir. Sözü edilen yasa, savaş ekipmanlarının ABD ordusuna özel sektör satıcılarının çok yüksek fiyata ve hatalı satılmasından tedirgin olan o dönemde başkanlık eden Lincoln tarafından yürürlüğe konulmuştur. Bu yasa, devlete karşı işlenen suçların vatandaşların devlet adına dava açabilme hakkını vatandaşlara vermiştir. Söz konusu bu durum ise, “qui tam prensibi” olarak tanımlanmaktadır. Yani kral kraliyet hükümlerine uymayan aynı zamanda toplumu etkileyen davalar için kurulmuş olan mahkemelerde, vatandaşlara kendisini temsil edebilme imkanı tanıyarak dava açabilme hakkını vermiştir(Bayrakçı, 2016: 93).

Özel sektörde faaliyet gösteren whistleblowerları korumayı amaçlayan yasa “Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası” olarak bilinen Sarbanes- Oxley Act yasası 2002 yılında Amerikan Kongresi tarafından kabul edilmiştir. SOA ile halka açık şirketlerin izlenmesi, şirketlerin denetimlerinin izlenmesi, denetçi bağımsızlığının güçlendirilmesi, şirket sorumluluğunun ve üst yönetimin açıklama sorumluluğunun arttırılması, halka açık şirketlerin finansal raporlama aşamasında şeffaf ve kalitenin arttırılması hedeflenerek, kurumsal yönetim anlayışının arttırılmasını sağlamaktadır. Whistleblowing eylemini gerçekleştiren çalışanın korunması için kurallar yer almaktadır(Alp, 2013: 48).

Whistleblower Protection Act (WPA) 1989 yılında kabul edilmiştir ancak 1994 yılında tekrar düzenlenmiştir. WPA ile yasaya uygun olmayan hükümet eylemlerini ortaya

çıkaran federal çalışanları korumayı amaçlayan bir yasadır. WPA ile yasalara uygun whistleblowing eyleminde bulunmak, tanık olmak, yasa-dışı bir emri kabul etmemek gibi davranış sergileyen çalışanlar misillemelere karşı korunur. Yasa ve yasa üzerinde yapılan sonraki düzenlemeler ile amaçlanan federal kamu görevlilerinin mevcut korunmalarını güçlendirmektir. Whistleblower Protection Enhancement Act 2012 yılında kabul edilmesi ile federal çalışanların güvencesi arttırılmıştır ancak sadece federal çalışanları kapsayan bu yasa özel sektör çalışanlarını korumayı kapsamamaktadır(Bayrakçı, 2016: 95).

2.10.3. Almanya

Almanya’da bazı özel alanlar dışında whistleblowing konusu yasal bir düzenlemeye henüz konu olmamıştır. Whistleblowing yalnızca iki yasa tasarısında yer almıştır. Bununla birlikte whistleblowing konusu önemli anayasa ve iş mahkemesi kararlarında yer almıştır. Alman Federal İş Mahkemesi kararlarının incelenmesi halinde, uzun yıllar işçinin sadakat borcunun çok kapsamlı anlaşıldığı, çalışanın haklı sebeplerinin olması bile sadakat borcunun karşılığında whistleblowing eyleminde bulunmasının kabul edilmediği görülmektedir. Böyle bir dönemde mahkemeler çalışanın whistleblowing eyleminde bulunması takdirde kurum sahibinin fesihlerini geçerli olarak görmüşlerdir(Alp, 2013: 61).

Almanya’da kamu çalışanlarının sık saklama yükümlülüğünün istisnası olarak açık bir biçimde rüşvet suçunun işlendiğine yönelik şüphelerin ihbar edilmesinin kabul edilmesi yer almaktadır. Ayrımcılığa uğradığını düşünen çalışanlar Ayrımcılıkla Mücadele Kurumu’na başvurabilirler. Kamu kurumlarının kişisel verileri korunması hakkının ihlal ettiğini düşünen herkesin ve işletmelerde kişisel verilerin korunmasından yükümlü çalışanlarında ilgili yetkililere başvurma hakkı bulunmaktadır(Alp, 2013: 60-61). Özel sektörde çalışan whistleblowerların korunması ile ilgili iş sağlığı ve güvenliği konusunda yeterli yeterli önlemlerin alınmaması durumunda işverenlere yapılan şikayetlerin çözüme ulaşmaması

durumunda çalışanın ilgili makamlara başvuruda bulunabileceği ve bu başvurunun yapılması ile çalışana misilleme yapılamayacağı bulunmaktadır. Bu hükümden yararlanılması için öncelikle içsel whistleblowing eyleminde bulunulması gerektiği bilinmektedir. Özel sektörle ilgili 2008 yılında yapılmış olan bir düzenleme ile kurum içindeki usulsüz davranışların öncelikle kurum içerisinde belirlenen içsel mekanizmalara bildirilmesi öngörülür. İş mahkemeleri iyi niyetle yapılan whistleblowing eylemleri nedeniyle işten çıkarılmayacağını belirten kararlar bulunmaktadır. Ancak bu kararlara rağmen çalışan ve işveren arasındaki iş sözleşmesine dayanarak işveren whistleblowerın iş sözleşmesini feshedebilmektedir. 2003 yılında federal mahkeme, isimsiz yapılan (anonim) whistleblowing eyleminin, ifade özgürlüğü kapsamında değerlendirilemeyeceği yani anayasal korumaya dahil olmadığı konusunda karar vermiştir(Bayrakçı, 2016: 100).

Çalışanın sadakat borcu gereğince öncelikli olarak içsel whistleblowing eyleminde bulunması gerekmektedir. Ancak aşağıdaki durumların söz konusu olması halinde çalışan dışsal whistleblowing eylemini de gerçekleştirebilecektir(Bayrakçı, 2016: 100):

- Toplum sağlığını tehlikeye sokan acil durumlar,
- Mevcut olan usulsüzlüğün cezai bir suç teşkil etmesi halinde,
- Whistleblowing eyleminde bulunmamanın suça iştirak olarak kabul edilebilmesi

halinde,

- İçsel whistleblowing eyleminde sonuç alınamayacağı konusunda makul nedenler olması durumunda dışsal whistleblowing eylemi gerçekleştirilebilir(Bayrakçı, 2016:

100).

2.10.4. Fransa

Fransa İş Kanunu'na 13.11.2007 tarihinde yolsuzluk başlığı altına bir hüküm eklenmiştir. Bu hüküm ile sınırlı bir alan için geçerli olması ile birlikte whistleblowerlara oldukça kapsamlı ve sağlam bir güvence sunmaktadır. İyi niyetli olarak işverene, işi ile ilgili bir usulsüzlüğü öğrenmesi halinde ihbar eden çalışan cezalandırılmaz, işten çıkarılmaz ve herhangi bir ayrımcılık yapılamaz(Alp, 2013: 66). Birçok Avrupa ülkelerine göre çok daha ileri bir koruma sağlamasına rağmen Fransa, whistleblowingi özel olarak düzenleyen bir yasaya sahip değildir. Yukarıdaki düzenleme sadece “yolsuzlukları” kapsamaktadır. Bu yüzden dar kapsamlıdır. Ancak gerek kamu gerekse özel sektör için uygulanabilmesi ve whistleblowerın sadece içsel whistleblowing eyleminde bulunması zorunluluğunun olmaması, iyi niyetli olması durumunda dışsal whistleblowing eyleminde de bulunabilmesi açısından oldukça önemli bir düzenleme olarak kabul edilmektedir(Bayrakçı, 2016: 101).

Fransız Hukukunda whistleblowing eylemi çalışanın ifade özgürlüğü olarak değerlendirilmekte ve özellikle işçi sağlığı ve güvenliği konularında, bu özgürlüğün kullanılmasını kabul etmektedir(Aydın, 2002-2003: 91).

2.10.5. Japonya

Kültürel özellikler açısından ülkemiz ile benzerlik gösteren Japonya'da whistleblowinge yönelik yasal düzenlemelere gidilmesi oldukça önemli bir örnektir. Japon toplumunda whistleblowing eylemi eskiden bu yana kötü olarak nitelendirilmiştir. Toplumsal uyumun bozulacağı her davranıştan uzak kalmak gerektiği düşüncesi hakimdir. Ancak 2000'li yılların başlarından itibaren bu anlayış değişiklik göstermeye başlamıştır. Ortaya çıkan skandallar ve bazı işletmelerin daha çok kazanma arzusu ile toplum sağlığını tehdit ettiği anlaşılmıştır. Böylece toplumu tehlikeye düşürecek durumların zamanında tespit edilerek tedbir alınması talebi artış göstermiştir. Bununla beraber whistleblowing eylemini daha olumlu

karşılanmaya başlanmıştır. İngiliz Hukukunda yer alan PIDA örnek alınarak İfşa Edenleri Koruma Yasası (Whistleblower Protection Act, WPA) 2004 yılında çıkarılmıştır(Alp, 2013: 68-69). WPA birinci maddesinde yasanın amacı yer almaktadır. Kamu yararı ön planda tutularak, iyi niyetle yapılan whistleblowing eyleminde, whistleblowerlara karşı uygulanabilecek misillemelerin geçersiz sayılacağını kapsamaktadır. WPA'nın ikinci maddesinde whistleblowing tanımlanmaktadır. Yasaya göre whistleblowing; örgüt çalışanı tarafından işverene, kamu kurumuna, yargıya ya da durumun kötüleşmesine engel olabilecek yetkiye sahip olan kişi ya da kurumlara bildirilmesidir(Bayrakçı, 2016: 103).

2.11. Türkiye’de Whistleblowing İle İlgili Yasal Düzenlemeler

Whistleblowing ile ilgili hem ulusal anlamda hem de uluslararası anlamda hukuki düzenleme oldukça azdır. Yalnızca İngiltere’de kapsamlı olarak düzenlenen whistleblowing, Türk hukukunda da açıkça bir hüküm bulunmamaktadır. Mevcut olan hukuki düzenlemeler ise ortaya çıkacak problemleri çözebilecek nitelikte değildir(Aydın, 2002-2003: 79).

Whistleblowing kavramı, Anayasa Hukuku’nu kısmen ilgilendirmektedir. Anayasa’da yer alan “dilekçe hakkı” ülke vatandaşlarına ve ülkemizde bulunan yabancılara, hem kendileri hem de kamu ile ilgili dilek ve şikayetlerini ilgili makama ve TBMM’ye başvurma hakkını tanımaktadır(Aydın, 2002-2003: 81).

Kamu görevlilerini ilgilendirecek hükümler Devlet Memurları Kanunu (DMK)’nda yer almaktadır. Bu konuda DMK 15. maddesine göre devlet memurları kamu görevleri ile ilgili bilgi veremezler. Ayrıca 31. maddesine göre devlet memurlarının görevden ayrılmış olsa bile kamu hizmetleri ile ilgili gizli bilgilerini açıklamaları yasaktır. Yine aynı kanunun 125. maddesinde yetkili olmamasına rağmen bilgi veren memurlara “kınama” cezasının verileceği, açıklanması yasak olan bilgilerin açıklanması halinde “kademe ilerlemesinin durdurulması”

cezasının verileceğini ve yetki almadan gizli bilgilerin açıklanmasının “devlet memurluğundan çıkarma” cezasını gerektirdiği yer almaktadır(Esen ve Kaplan, 2012: 40-41).

Kamu görevlilerinin şikayet ve müracaatlarını kapsayan yönetmelik 657 sayılı yasanın 21. maddesine göre kurumları ile ilgili işlerinden dolayı müracaat, kendilerine uygulanan idari işlemlerden ötürü de şikayet etmenin bir hak olarak tanındığı diğer konulara ilişkin ihbar yükümlülüğü getirilmediği görülmektedir(Alp, 2013: 81). İşçinin, sadakat yükümlülüğü göz önünde bulundurulmaktadır. Türk iş hukukunda işçinin sadakat yükümlülüğünün tanımlandığı bir yasal hüküm bulunmamaktadır(Esen ve Kaplan, 2012: 41).

İş kanunun 17.maddesine göre işveren aleyhinde “asılsız” ihbarlarda bulunmanın, işveren tarafından haklı fesih sebebi olduğunu ortaya koymaktadır. Yani buradan “aslı olan” bir ihbarda bulunulması halinde işçinin korunacağı sonucuna ulaşılabilir. Ancak mevzuat, iyi niyetli olmasına rağmen ifşa ettiği konunun doğru olmaması halinde feshe maruz kalmayan haksız ya da ayrımcı muamelelere karşı işçiyi korumada eksik kalmaktadır. Böyle bir durumda da sendikalara ve mahkemelere sorumluluk düşmektedir(Bayrakçı, 2016: 106).

Whistleblowing kavramı ile kısmen ilgili olan TCK 278, 279, 280, 281 ve 283. maddelerinin hükümleridir. Bu maddelerde çeşitli durumlarda, bir suçu yetkili makamlara iletmeyen kişilerin, çeşitli sürelerle hapis cezasına çarptırılabilceğini belirtmiştir(Esen ve Kaplan, 2012: 49).

Türkiye’de usulsüz bir durumu ihbar etmek için tanınmış haklar aşağıda özetlenmiştir(Şivil, 2019: 32):

- 1982 Anayasa’ında yer alan 74. madde ile dilekçe, şikayet ve bilgi edinme hakkı düzenlenmiştir,

- 5178 sayılı “Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” gereğince, kamu kurumlarında usulsüz uygulamalar

söz konusu ise, en az genel müdür dengi konumundaki kamu görevlileri hakkında Etik Kurul’a başvuruda bulunabilir,

- Ceza Muhakemesi Kanunu (CMK)’nın “İhbar ve Şikayet” isimli 158. Maddesine göre suçu, Cumhuriyet Başsavcılığı’na veya kolluk makamlarına ihbar edebilir,

- Ceza Muhakemesi Kanunu’nun “Tanığa İlk Önce Sorulacak Hususlar ve Tanığın Korunması” başlıklı 58. maddesinin 2, 3 ve 4. fıkralarına göre tanık olarak dinlenecek kişilerin tehlike arz etmesi halinde kimliğini gizli tutması, gizli ifade vermesi ve güvenliğinin sağlanması gerekmektedir,

- 5237 sayılı kanuna göre suç uydurma, delillerin ihbar edilmemesi durumunda ihbar yükümlülüğünün doğru kullanılmaması suç olarak kabul edilmiştir,

- 5726 sayılı “Tanık Koruma Kanunu” tanıkların korunması tedbirinin uygulanacağı kişiler belirtilmiştir,

- İhbar eden kişilerin ifadelerinin delil olarak değerlendirilmesi için delillerin neler olabileceği açıklanmıştır,

- 2863 sayılı “Kültür Varlıklarını Bulanlara Verilecek İkramiye Kanunu” ile ihbarların türüne göre verilebilecek ikramiye-ödülleri belirlenmiştir(Şivil, 2019: 32).

G20 ülkelerinde 2014 yılında whistleblowing ile ilgili yasal düzenlemeleri inceleyen raporda Türkiye ile ilgili tespit edilen durumlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir(Bayrakçı, 2016: 106).

Tablo 7. Uluslararası İlkeler Karşısında Whistleblowing Yasal Mevzuatın

Karşılaştırılması

	İlke	Kamu Sektörü	Özel Sektör
1	Kapsam	Yok veya kapsamlı değil	Yok veya kapsamlı değil
2	Usulsüzlük	Yok veya kapsamlı değil	Yok veya kapsamlı değil
3	İfşacıların Tanımlanması	Kısmen veya kısmen kapsamlı	Kısmen veya kısmen kapsamlı
4	Raporlama Kanalları (İçsel ve Yasal)	Kısmen veya kısmen kapsamlı	Kısmen veya kısmen kapsamlı
5	Dışsal Raporlama Kanalları (Üçüncü Kişiler veya Kamuoyu)	Yok veya kapsamlı değil	Yok veya kapsamlı değil
6	Sınırlamalar	Yok veya kapsamlı değil	Yok veya kapsamlı değil
7	Anonimlik	Yok veya kapsamlı değil	Yok veya kapsamlı değil
8	Gizlilik	Kısmen veya kısmen kapsamlı	Kısmen veya kısmen kapsamlı
9	İçsel İfşa Prosedürleri	Yok veya kapsamlı değil	Yok veya kapsamlı değil
10	Misillemelerin Genişliği	Kısmen veya kısmen kapsamlı	Kısmen veya kısmen kapsamlı
11	Çözümler	Yok veya kapsamlı değil	Yok veya kapsamlı değil
12	Yaptırımlar	Kısmen veya kısmen kapsamlı	Kısmen veya kısmen kapsamlı
13	Denetim	Yok veya kapsamlı değil	Yok veya kapsamlı değil
14	Şeffaflık	Yok veya kapsamlı değil	Yok veya kapsamlı değil

(Kaynak: Bayrakçı, 2016: 106).

Whistleblowerların kimlik bilgilerinin gizli olmaması durumunda ihbar etme davranışından kaçındıkları anlaşılmaktadır. Bu sebeple Türkiye’de son yıllarda şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışının gelişmesi amacıyla atılan adımlardan biri olarak görülen düzenlemelerden Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER)’dir. BİMER’e 20.09.2011 ve 13.07.2015 tarihleri arasında yapılmış olan 203.912 adet başvuru söz konusudur. Bu başvuruların 110.835 tanesi yani %54’ü kimlik bilgileri belirtilmeden yapılmıştır (Candan ve Kaya, 2015: 311).

2.12. Whistleblowing Örnekleri

Yolsuzluk, dolandırıcılık, cinsel taciz ve buna benzer yasa-dışı, ahlaksız veya gayri meşru uygulamalar çalışanlara, kuruluşlara ve hatta genel olarak toplumda büyük sosyal ve ekonomik krizlere yol açabilir. Etkili whistleblowing uygulamaları bu tür etik dışı davranışların

en aza indirilmesine veya durdurulmasında büyük rol oynamaktadır (Wozir ve Yurtkoru, 2017: 527). Bu bölümde de etkili olmuş bazı uluslararası olaylar ele alınacak ve ülkemizde yaşanan örnekler verilecektir.

2.12.1. Uluslararası Whistleblowing Örnekleri

Watergate Skandalı: Bu skandalın “derin gırtlak” olarak bilinen (deep throat) Mark Felt, 1972 yılında başkanlık yapan kişinin muhalefet partisini dinlettiği ile ilgili bilgileri basına sızdırmıştır. Bu olayın sonucunda ABD’nin önceki başkanı olan Richard Nixon istifa etmek zorunda kalmıştır (Büyükarıslan, 2016: 63).

Silkwood: Karen Silkwood 1974 yılında, Kerr-McGee adlı firmada pulutonyum üretim tesisindeki ciddi sağlık ve güvenlik problemlerini basına sızdırmıştır. Ancak Karen Silkwood bu olayın sonrasında şüpheli bir trafik kazasında hayatını kaybetmiştir. Bu olay ifşa eden kişilerin ne kadar ciddi sorunlarla karşılaşabileceğini göstermektedir (Gerçek, 2005: 31).

Three Mile Island: 1979 yılında Richard ve Donna Parks çifti ABD’nin Pensilvanya Eyaleti’nde bulunan Three Mile Adası’nda ki nükleer santralin 2 numaralı reaktörünün çekirdeğindeki erime ile oluşan oldukça tehlikeli radyasyon sızıntısını yetkililere bildirmiştir. Bunun sonucunda çevreleri tarafından dışlanmışlardır (Şivil, 2019: 50).

Bingham Enquiry: 1991 yılında İngiltere’de Uluslararası Kredi ve Ticaret Bankası’nda rüşvet ve dolandırıcılık olmasına rağmen otokratik bir ortam dolayısıyla çalışanlar ve işletmeler olayı bildirmemişlerdir. Sadece endişelerini dile getirmiş olan bir iç denetçinin işine son verilmiştir. Bu durumun sonunda İngiltere’de denetçiler uygunsuzlukları rapor eden işletmelerin görevlerinde yeni kuralların gündeme getirilmesine sebep olmuştur (Büyükarıslan, 2016: 63).

Challenger Faciası: 28 Ocak 1986’da Uzay Mekiği Challenger’ın fırlatılmasının 73 saniye ardından infilak etmesi bütün dünyada şaşkınlık yaratmıştır. Sonrasında kazayı

araştırmak üzere kurulmuş olan komisyona ifade vererek, kazanın mühendislik etiğine uygun olmayan kararların alınmasının ardından olduğunu Roger Boisjoly (katı yakıt roketi üreten bir firma çalışanı) ortaya çıkarmıştır (Gerçek, 2005: 31).

Brown-Williamson Tobacco Corp: 1993 yılında Jeffrey Wigand, çalışmakta olduğu sigara fabrikasının sigara üretirken kullandığı nikotin kansorejen madde içerdiğini ve bağımlılık yaptığını ihbar etmiştir. Jeffrey Wigand, whistleblower kavramının daha çok kötü çağrışımlarda bulunduğunu ancak kendisi ahlaklı insan olmak için ihbar ettiğini ve bunun sonucunda işten çıkarıldığını, evliliğinin bittiğini, tehditler aldığını, aleyhinde milyon dolarlık davalar açıldığını ve 18 yıl boyunca kötü günler geçirdiğini belirtirken ihbarda bulunacak kişilere gerçeğe ulaşana kadar vazgeçmemeleri gerektiğini tavsiye ediyor (Şivil, 2019: 51).

Sherron Watkins Ve Enron Vakası: Watkins enerji firması olan Enron şirketinde iç denetim bölümünde çalışırken, şirketin muhasebesinde uygunsuzluklar olduğunu görmüş ve durumu üst yönetime rapor etmiştir. Watkins, şirketin defterlerinde borçların düşük, kazancın yüksek gösterildiği dikkatini çekmiştir. Ancak raporu dikkate alınmamıştır. Hatta Watkins'ın işten feshedilmesi durumunda olabilecek sonuçlar için hukuk bürosundan görüş alınmıştır. İşten çıkarılmasında bir engel görülmemiş ancak durumu başka bir yere ihbar etmesinden çekindikleri için çok daha düşük ücret ile başka bir görev verilmiştir. 2 Aralık 2002'de Enron iflas başvurusu yapmıştır. Enron'un iflası ile 6000 kişi işini ve birikimlerini kaybetmiş, Enron hisseleri 60 milyar dolar değer kaybetmiştir. Watkins şirket içinde bildirmesi ile haksız durumlara maruz kalmasından dolayı kamuoyuna ve ya başka yetkililere bildirmemiştir. Time dergisi 2002 yılında Watkins'i yılın insanı olarak seçmiştir. Enron olayının ardından Sarbanes-Oxley Yasasının çıkarılması, kurumlarda kurallara uyulması için bir denetim uygulanması ve ihbar eden çalışanların korunması gibi olaylar gündeme gelmiştir (Alp, 2013: 10).

Coper: Cynthia Cooper, sahte defter tutarak 3,8 milyar dolarlık kaybın üzerinin kapatıldığını WorldCom yönetime bildirmesinin ardından kısa bir süre sonra ortaya

çıkıştır(Büyükarslan, 2016: 64). Time dergisinin kahraman olarak seçtiği ikinci kadındır. Cooper şirketi denetleyen, Arthur Anderden'e usulsüzlüğü bildirmesine rağmen kurum dikkate almamıştır. Cooper usulsüzlüğü devlete bildirmesi ile yolsuzluk ortaya çıkmıştır(Alper, 2018: 37).

Snowden: 2013 yılında ABD'de Ulusal Güvenlik Dairesinin (NSA) gizli takip sistemini ihbar eden Merkezi İstihbarat Teşkilat (CIA) ve NSA ajanı Edward Snowden, gizli NSA belgelerini ünlü gazetelerle paylaşmıştır. Adaletli bir biçimde yargılanmayacağını düşünen Snowden, ülkeyi terk etmiştir. Rusya, Snowden'a ABD'ye karşı faaliyetlerini durdurması karşılığında bir yıllık oturma izini vermiştir. Sonrasında bu süreyi üç yıla çıkarmıştır. Snowden bazıları tarafından kahraman bazıları tarafından ise hain olarak nitelendirilmiştir(Şivil, 2019: 51). Edward Snowden, NSA'ya hizmet veren danışmanlık firmasında çalışırken, elde ettiği bilgileri yayınlamıştır. Bunun sonucunda başka ülkelerde yaşamak için sığınmacı olarak başvuruda bulunmuştur. Amerikan istihbaratının bütün dünya genelinde internet ve telefon haberleşmelerini takip ettiğini böylelikle gizli bilgileri elde ettiğini açıklamıştır. Snowden dışında da Amerika'nın hukuk dışı davrandığını ortaya koyan ünlü whistleblowerlar ise Wikiaks belgeleri ile ünlenen Bradley Manning ve Julien Assange, 1971 yılında Pentagon belgelerini ihbar ederek ABD'nin Vietnam'daki usulsüzlüklerini ortaya çıkaran Daniel Ellsberg'dir(Alp, 2013: 8).

Coleen Rowley: Time dergisi tarafından yılın insanı olarak seçilen bir diğer isim Coleen Rowley'dir. Coleen Rowley, FBI ajanıdır. 11 Eylül saldırılarını FBI'nın önceden bildiğini meydana çıkarmıştır. Coleen Rowley, 11 Eylül saldırılarından önce şüpheli görünen kişilerin ABD'de uçuş dersleri aldığını Moussaoui'nin önemli bir şüpheli olduğunu üst yönetimine bildirmiş ancak dikkate alınmamıştır. Büyük terörist saldırıları gerçekleşince, 13 sayfalık rapor yazmış ve bu raporu Senato İstihbarat Komitesi üyelerine iletmıştır. Yapılan birçok haksız muamelelere karşı FBI'da çalışmaya devam etti(Aydın, 2002-2003: 80).

Bristol: Stephen Bolsin, İngiliz bir anestezi uzmanıdır. 1988 yılında Bristol Kraliyet Hastanesi'nde (BRI) işe başlamasının ardından, kalp ameliyatlarında hayatını kaybeden çocukların sayısının çok fazla olduğu dikkatini çekmiştir. Bu durumu üst yönetimine bildirmiştir sonuç alamamıştır. Bunun ardından durumu Sağlık Bakanlığı'na bildirmiş oradan da bir sonuca ulaşamamıştır. Bolsin son çaresi olarak düşündüğü medyaya sorunu bildirmiş hemen ardından işinden kovulmuştur. 19 yıl sonunda Bolsin'in iddiaları doğru çıkmış ve haklı olduğu anlaşılmıştır. Bu dönemde ise 30-35 çocuğun gereksiz yere öldüğü ve her üç çocuktan birinin de eksik bakım gördüğü anlaşılmıştır. Bolsin sayesinde sağlık alanında bir çok konuda düzenleme yapılmıştır(Şivil, 2019: 52).

2.13. Otantik Liderlik ve Whistleblowing

Teorik anlamda, otantik liderlik örgütsel davranışın şekillenmesinde olumlu rol oynamaktadır. Literatürde çok az araştırılmasına rağmen otantik liderlik ile whistleblowing arasında bir ilişki vardır. Otantik liderlerin davranışları güveni arttırabilir. Otantik liderler astlarının ahlaki davranışlarında teşvik edicidirler. Otantik liderler daha fazla dikkatli, çalışanlarının davranışlarını izleyen, güven veren ve örgütsel işleyişin farkında olan liderlik tipidir(Liu, Liao ve Wei, 2015: 3).

Otantik liderliğin, kurum içerisinde ki yolları kullanarak whistleblowing eylemine ittiği belirtilmiştir. Bireysel kimliğin ise whistleblowin eylemi ile otantik liderlik arasındaki ilişkide kısmen aracılık ettiği görülmüştür. Örgüt içerisinde ki usulsüzlükleri önleminin yolu whistleblowing eylemini desteklemektir. Bu yüzden örgüt liderinin whistleblowing davranışını bir kontrol mekanizması işlevi olarak görebilmesi durumunda olası usulsüzlükleri öngörebilir ve müdahale ederek engelleyebilir(Oran, 2018: 83).

Otantik lider whistleblowing eylemine yönlendirmede bulunurken, öz farkındalık, dengeli işlem, şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlaki bakış açısına odaklanmaktadır. Öz farkındalık

boyutu, liderin güçlü ve zayıf yönlerini ve motivasyon düzeylerinin farkında olmasının ölçüsü olarak açıklanabilir. Dengeli işleme; liderin otoritesi dışındaki görüşleri dinlemesidir. Şeffaflık; düşünce ve ifadelerde herkese karşı açık olarak bilgi paylaşımında bulunmaktır. İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı ise; lider davranışlarının dış baskı ve tehditlerle değil kendi inançları doğrultusunda olması şeklinde açıklanmaktadır(Oran, 2018: 85).

Otantik liderler, astları ile kurdukları iletişim ile grup güvenini arttırabilir. Benzer bir şekilde otantik lider astlarını usulsüzlükleri ihbar etme konusunda da güvenlerini arttırır.

Potansiyel whistleblowerlar, güven duydukları amirlerine yanlış davranışları açıklama eğilimindedirler. Eğer gözlemciler liderlerin dürüstlük ve haksızlığı engelleme adaletinden şüphelenirse, potansiyel risklerden kaçınmak için sessiz kalabilir. Otantik lider bilgi uçurma cesaretini etkileyebilir(Liu, Liao ve Wei, 2015: 4).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın teorik bölümünde konu ile ilgili çeşitli kaynaklardan yararlanılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ise Aydın'da bir alışveriş merkezindeki mağaza çalışanlarının otantik liderlik özelliklerinin whistleblowing davranışları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Yani; bu bölümde araştırmanın amacı, önemi araştırmanın evren, örneklem ve sınırlılıkları, veri toplama araçları ile ilgili açıklamalar yapılacaktır. Elde edilen verilerin analiz ve bulguları değerlendirilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Modern liderlik yaklaşımlarından biri olan otantik liderler pozitif bir yaklaşımı benimsemektedirler. Otantik liderliğin özellikleri olarak sağduyu sahibi, dürüst ve kendi değerleri kadar astlarının değerlerini benimsemesi sayılabilir. Tüm bu özelliklerin neticesinde otantik liderlerin örgütte yaşanmış veya yaşanabilecek olan yasa-dışı olayların ihbar edilmesine etkisinin olup olmadığı araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Son yıllarda önemi artan otantik liderlik ve whistleblowing kavramları örgütler için oldukça önemlidir. Literatür incelendiği takdirde her iki kavram ile ilgili çalışmalar oldukça fazladır. Ancak iki kavram arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmanın az olması sebebiyle bu çalışma amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Evren, Örneklem ve Sınırlılıkları

Mağaza çalışanlarının otantik liderlik özelliklerinin whistleblowing davranışına etkisini ölçmek amacıyla araştırmanın evrenini Aydın ilinde bulunan bir alışveriş merkezindeki mağaza çalışanları oluşturmaktadır. Aydın ilinde yaklaşık olarak 55 mağaza bulunmaktadır. 55

mağaza çalışanlarından rastgele örneklem seçilerek 117 mağaza çalışanına ulaşılmıştır. Ulaşılan 117 çalışana yüz yüze anket yöntemi uygulanarak veriler elde edilmiştir.

Araştırmanın uygulama kısmının yürütüldüğü sırada ülkemizi ve tüm dünyayı etkileyen COVID-19 salgını nedeniyle birkaç mağazanın faaliyette bulunmaması ve yine birkaç mağazanın ise daha az sayıda personel çalıştırmaya yönelmesi araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Anket Formu Ve Ölçekler

Araştırma, katılımcılarla bulundukları Aydın’da bir alışveriş merkezinde anket yönteminden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu üç sayfadan oluşmakta olup demografik özellikler, otantik liderlik ifadeleri ve whistleblowing ifadeleri başlıkları ile üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk kısmına araştırmanın amacını belirten kısa bir yazı eklenerek katılımcılara araştırma ile ilgili bilgi verilmiştir ardından demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 8 soru sorulmuştur. Bu sorular; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi, kurumdaki konumu ve aylık geliri şeklindedir.

Yapılan araştırmada bilimsel çalışmalarda daha önceden kullanılmış, güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiş olan ölçekler kullanılmıştır.

Otantik Liderlik Ölçeği: Walumbwa ve diğ. (2008) tarafından geliştirilen 16 soruluk “Otantik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 4 boyuttan ve 16 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Tabak ve diğ. (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçek 5’li likert yöntemi kullanılarak derecelendirilmiştir. Soruların derecelendirilmesi “Kesinlikle Katılmıyorum=1”, “Katılmıyorum=2”, “Kararsızım=3”, “Katılıyorum=4”, “Kesinlikle Katılıyorum=5” şeklindedir.

Whistleblowing Ölçeği: Nayır (2012) “Kurumsal Etik ve Whistleblowing” isimli çalışmasında bulunan 14 sorudan oluşan ölçek üzerine 11 soru daha ekleyerek whistleblowing ölçeğini geliştirilmiş hali Oran (2018) tarafından geliştirilen 25 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert yöntemi ile “Kesinlikle Katılmıyorum=1”, “Katılmıyorum=2”, “Kararsızım=3”, “Katılıyorum=4”, “Kesinlikle Katılıyorum=5” şeklinde derecelendirilmiştir(Oran, 2018: 150).

Anket formunda demografik özellikler bölümünde 8, otantik liderlik bölümünde 16, whistleblowing bölümünde 25 toplamda ise 49 soru bulunmaktadır.

3.4.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın asıl amacı Aydın’da bir alışveriş merkezinde bulunan mağaza çalışanlarının otantik liderlik algılarının yasa-dışı bir olayla karşılaştıklarında ihbar etme eylemlerini etkileyip etkilemediğini tespit etmektir.

Araştırmanın temel hipotezini “Otantik liderliğin whistleblowing davranışı üzerine etkisi var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır.

Ana Hipotez:

H₁: Otantik liderlik ile whistleblowing davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H₂: Otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık boyutu ile whistleblowing davranışının içsel whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık boyutu ile whistleblowing davranışının dışsal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık boyutu ile whistleblowing davranışının aleni whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık boyutu ile whistleblowing davranışının zımni whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık boyutu ile whistleblowing davranışının formal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık boyutu ile whistleblowing davranışının informal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: Otantik liderlik içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile whistleblowing davranışının içsel whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₉: Otantik liderlik içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile whistleblowing davranışının dışsal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: Otantik liderlik içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile whistleblowing davranışının aleni whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Otantik liderlik içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile whistleblowing davranışının zımni whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: Otantik liderlik içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile whistleblowing davranışının formal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃: Otantik liderlik içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile whistleblowing davranışının informal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₄: Otantik liderlik bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ile whistleblowing davranışının içsel whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₅: Otantik liderlik bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ile whistleblowing davranışının dışsal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₆: Otantik liderlik bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ile whistleblowing davranışının aleni whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₇: Otantik liderlik bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ile whistleblowing davranışının zımnı whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₈: Otantik liderlik bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ile whistleblowing davranışının formal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₉: Otantik liderlik bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ile whistleblowing davranışının informal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₀: Otantik liderlik öz farkındalık boyutu ile whistleblowing davranışının içsel whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁: Otantik liderlik öz farkındalık boyutu ile whistleblowing davranışının dışsal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂: Otantik liderlik öz farkındalık boyutu ile whistleblowing davranışının aleni whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃: Otantik liderlik öz farkındalık boyutu ile whistleblowing davranışının zımnı whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₄: Otantik liderlik öz farkındalık boyutu ile whistleblowing davranışının formal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₅: Otantik liderlik öz farkındalık boyutu ile whistleblowing davranışının informal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. Araştırma Bulguları

Araştırmada gerçekleştirilen anket uygulamasının sonucunda elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda birtakım istatiksel analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmanın frekans, ortalama, bağımsız örneklem t-testi tek yönlü varyans analizi ve korelasyon gibi analizler IBM SPSS Statistics 20 programında gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modelleri Amos 18 programında gerçekleştirilmiştir.

3.5.1. Katılımcıların Demografik zelliklerinin İncelenmesi

Araştırmada katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumda kaç yıldır çalışıldığı, toplam çalışma süreleri, kurumdaki konumu ve aylık gelirlerine ilişkin bilgileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler

DEĞİŞKEN	GRUP	FREKANS	% FREKANS
Cinsiyetiniz	Kadın	79	67,5
	Erkek	38	32,5
	Toplam	117	100,0
Medeni Durumunuz	Evli	60	51,3
	Bekar	57	48,7
	Toplam	117	100,0
Yaşınız	18-25	23	19,7
	26-35	63	53,8
	46-45	26	22,2
	46 ve üzeri	5	4,3
	Toplam	117	100,0
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	5	4,3
	Lise	49	41,9
	Önlisans	31	26,5
	Lisans	29	24,8
	Yüksek Lisans	3	2,6
	Toplam	117	100,0
Bu Kurumda Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?	1 Yıldan Az	22	18,8
	1-5 Yıl	49	41,9
	6-10 Yıl	38	32,5
	11 Yıl ve Üzeri	8	6,8
	Toplam	117	100,0
Toplam Çalışma Süreniz?	1-5 Yıl	38	32,5
	6-10 Yıl	40	34,2
	11-15 Yıl	29	24,8
	16 Yıl ve Üzeri	10	8,5
	Toplam	117	100,0
Kurumdaki Konumunuz?	Satış Danışmanı	79	67,5
	Reyon Sorumlusu	19	16,2
	Müdür Yardımcısı	9	7,7
	Müdür	10	8,5
	Toplam	117	100,0
Aylık Geliriniz Ne Kadardır?	2000 ve altı	15	12,8
	2001-3000	66	56,4
	3001-4000	24	20,5
	4001-5000	7	6,0
	5001 ve üzeri	5	4,3
	Toplam	117	100,0

Araştırmaya katılım gösteren 117 mağaza çalışanlarından 79'u kadın, 38'i erkektir. Frekans yüzdeleri incelendiği takdirde kadınlar %67,5, erkekler ise %32,5 dilimdedir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlardan 60'ı evli, 57'si bekdir. Evli olanlar %51,3 bekar olan mağaza çalışanları ise %48,7'dir.

Araştırmaya katılan mağaza çalışanlarından 23 kişi 18-25, 63 kişi 26-35, 26 kişi 36-45 ve 5 kişi 46 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların %19,7'i 18-25, %53,8'i 26-35, %22,2'si 36-45 ve %4,3'ü ise 46 ve üzeri yaş aralığındadır.

Katılımcıların eğitim durumları ile ilgili verdikleri cevaplara göre 5'i ilköğretim, 49'u lise, 31'i ön lisans, 29'u lisans, 3'ü ise yüksek lisans mezunudur. %4,3'ü ilköğretim, %41,9'u lise, %26,5'i ön lisans, %24,8'i lisans, %2,6'sı yüksek lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan mağaza çalışanlarının bu kurumda kaç yıldır çalıştığını sorusuna verdikleri cevaplara göre 1 yıldan az çalışan sayısı 22, 1-5 yıl aralığında çalışan sayısı 49, 6-10 yıl aralığında çalışan sayısı 38, 11 yıl ve üzeri çalışan sayısı ise 8 olarak belirtilmiştir. Katılımcıların %18,8'i 1 yıldan az, %41,9'u 1-5 yıl aralığında, %32,5'i 6-10 yıl aralığında, %6,8'i ise 11 yıl ve üzeri zamandır çalışmaktadırlar.

Katılımcıların toplam çalışma süreleri 1-5 yıl aralığında olan 38, 6-10 yıl aralığında olan 40, 11-15 yıl aralığında olan 29, 16 yıl ve üzeri olan 10 kişi bulunmaktadır. %32,5'i 1-5 yıl, %34,2'si 6-10 yıl, %24,8'i 11-15 yıl ve %8,5'i ise 16 yıl ve üzeri çalışmıştır.

Araştırmaya katılan mağaza çalışanlarından 79'u satış danışmanı, 19'u reyon sorumlusu, 9'u müdür yardımcısı ve 10'u müdür olarak çalışmaktadırlar. %67,5'i satış danışmanı, %16,2'si reyon sorumlusu, %7,7'si müdür yardımcısı, %8,5'i müdür olarak görev

almaktadırlar. Araştırmaya katılan mağaza çalışanlarının büyük bir kısmını satış danışmanları oluşturmaktadır.

Katılımcıların aylık geliri ile ilgili vermiş oldukları bilgilere göre 2000 TL ve altı olan 15, 2001-3000 aralığında olan 66, 3001-4000 aralığında olan 24, 4001-5000 aralığında olan 7, 5001 ve üzeri geliri olan ise 5 kişidir. Katılımcıların %12,8'i 2000 TL ve altı, %56,4'ü 2001-3000, %20,5'i 3001-4000, %6'sı 4001-5000, %4,3'ü ise 5001 TL ve üzeri aylık gelirleri olduğunu belirtmişlerdir.

3.5.2. Katılımcıların Otantik Liderlik İfadelerine Verdikleri Cevapların İncelenmesi

Araştırmada katılımcıların otantik liderlik ölçeğinde bulunan 16 ifadeye yönelik cevapların betimsel istatistikleri Tablo 9.'da verilmiştir. Her bir ifade için frekans değerleri, yüzde frekansları, standart sapma ve ortalama değerleri tabloda yer almaktadır.

Tablo 9. Otantik Liderlik İfadelerine İlişkin İstatistikler

İfadeler	Frekans %Frekans	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Yöneticim ne demek istediğini açıkça belirtir.	Frekans	12	6	4	47	48	3,97	1,259
	%Frekans	10,3	5,1	3,4	40,2	41,0		
Yöneticim hata yaptığı takdirde kabul eder.	Frekans	12	14	17	47	27	3,54	1,256
	%Frekans	10,3	12,0	14,5	40,2	23,1		
Yöneticim herkesin düşüncelerini söylemesini teşvik eder.	Frekans	11	13	14	38	41	3,73	1,304
	%Frekans	9,4	11,1	12,0	32,5	35,0		
Yöneticim insanlara acı gerçekleri söyler.	Frekans	7	11	25	40	34	3,71	1,160
	%Frekans	6,0	9,4	21,4	34,2	29,1		
Yöneticimin açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.	Frekans	9	10	40	34	24	3,46	1,141
	%Frekans	7,7	8,5	34,2	29,1	20,5		
Yöneticimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	Frekans	10	14	18	46	29	3,60	1,225
	%Frekans	8,5	12,0	15,4	39,3	24,8		
Yöneticim kararlarını değer yargılarına göre verir.	Frekans	12	11	20	52	22	3,52	1,201
	%Frekans	10,3	9,4	17,1	44,4	18,8		
Yöneticim insanların kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	Frekans	9	14	16	49	29	3,64	1,200
	%Frekans	7,7	12,0	13,7	41,9	24,8		
Yöneticim ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	Frekans	13	18	32	40	14	3,21	1,178
	%Frekans	11,1	15,4	27,4	34,2	12,0		
Yöneticim derinden inandıkları ile uyuşmayan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	Frekans	8	21	33	40	15	3,28	1,113
	%Frekans	6,8	17,9	28,2	34,2	12,8		
Yöneticim karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	Frekans	7	9	12	51	38	3,89	1,128
	%Frekans	6,0	7,7	10,3	43,6	32,5		
Yöneticim sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkatle dinler.	Frekans	9	11	12	50	35	3,78	1,197
	%Frekans	7,7	9,4	10,3	42,7	29,9		
Yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	Frekans	10	11	23	47	26	3,58	1,184
	%Frekans	8,5	9,4	19,7	40,2	22,2		
Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	Frekans	10	11	21	51	24	3,58	1,169
	%Frekans	8,5	9,4	17,9	43,6	20,5		
Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	Frekans	7	15	21	49	25	3,60	1,138
	%Frekans	6,0	12,8	17,9	41,9	21,4		
Yöneticim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	Frekans	11	19	13	48	26	3,50	1,264
	%Frekans	9,4	16,2	11,1	41,0	22,2		

Tablo 9.'da görüldüğü üzere en yüksek katılımı gösteren ifade “Yöneticim ne demek istediğini açıkça belirtir.” ifadesidir. Aydın’da bir alışveriş merkezindeki mağaza çalışanlarının çoğunluğu yöneticilerinin ne demek istediğini açıkça bildirdiklerini düşünmektedirler. En yüksek katılımı gösteren ikinci ifade ise “Yöneticim karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.” ifadesidir. Yüksek katılım gösteren üçüncü ifade de “Yöneticim sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkatle dinler.” ifadesidir.

Tablo 9.’dan anlaşıldığı gibi en düşük katılımı gösteren ifadeler ise sırasıyla 3,21 ortalama ile “Yöneticim ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.” ve 3,28 ortalama ile “Yöneticim derinden inandıkları ile uyuşmayan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.” ifadeleridir.

3.5.3. Katılımcıların Whistleblowing İfadelerine Verdikleri Cevapların İncelenmesi

Araştırmada katılımcıların whistleblowing ölçeğinde bulunan 25 ifadeye yönelik cevapların betimsel istatistikleri Tablo 10.’da verilmiştir. Her bir ifade için frekans değerleri, yüzde frekansları, standart sapma ve ortalama değerleri tabloda yer almaktadır.

Tablo 10. Whistleblowing İfadelerine İlişkin İstatistikler

İfadeler	Frekans %Frekans	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Yasa-dışı bir olayı kurum içindeki ilgili kişilere rapor ederim.	Frekans	4	3	7	45	58	4,28	,945
	%Frekans	3,4	2,6	6,0	38,5	49,6		
Yasa-dışı olaydan üst yönetimin haberdar olmasını sağlarım.	Frekans	5	2	7	45	58	4,27	,970
	%Frekans	4,3	1,7	6,0	38,5	49,6		
Yasa-dışı olayı kişinin yöneticisine bildiririm.	Frekans	5	0	10	47	55	4,26	,939
	%Frekans	4,3	0	8,5	40,2	47,0		
Yasa-dışı kurumun dışındaki ilgili kişilere rapor ederim.	Frekans	12	15	19	31	40	3,62	1,345
	%Frekans	10,3	12,8	16,2	26,5	34,2		
Kurumun dışındaki mercilere bildiririm.	Frekans	14	15	31	27	30	3,38	1,318
	%Frekans	12,0	12,8	26,5	23,1	25,6		
Kurumun dışında ilgili geniş kitlelerin yasa-dışı olayı öğrenmesini sağlarım.	Frekans	22	21	26	26	22	3,04	1,386
	%Frekans	18,8	17,9	22,2	22,2	18,8		
Kendi adımları da belirterek yasa-dışı olayı rapor ederim.	Frekans	8	12	27	44	26	3,58	1,147
	%Frekans	6,8	10,3	23,1	37,6	22,2		
Kendim hakkında detaylı bilgi vererek yasa-dışı olayı rapor ederim.	Frekans	10	12	24	48	23	3,53	1,171
	%Frekans	8,5	10,3	20,5	41,0	19,7		
Yasa-dışı olayı rapor ederken kimliğimi açıklarım.	Frekans	10	18	24	43	22	3,42	1,205
	%Frekans	8,5	15,4	20,5	36,8	18,8		
Yasa-dışı olayı rapor ederken olası sonuçlarını göze alırım.	Frekans	6	13	14	52	32	3,78	1,123
	%Frekans	5,1	11,1	12,0	44,4	27,4		
Yasa-dışı olayı rapor ederken kurum içinden gelebilecek misillemelerin farkındayım.	Frekans	4	19	16	49	29	3,68	1,119
	%Frekans	3,4	16,2	13,7	41,9	24,8		
Yasa-dışı olayı uydurma bir isimle rapor ederim.	Frekans	46	34	15	9	13	2,22	1,340
	%Frekans	39,3	29,1	12,8	7,7	11,1		
Yasa-dışı olayı rapor ederim ama kendim hakkında bir bilgi vermekten kaçınırım.	Frekans	31	37	22	12	15	2,51	1,330
	%Frekans	26,5	31,6	18,8	10,3	12,8		
Yasa-dışı olayı rapor ederken kimliğimi gizlerim.	Frekans	32	34	24	13	14	2,51	1,324
	%Frekans	27,4	29,1	20,5	11,1	12,0		
Yasa-dışı olayı rapor ederken işim ile ilgili yoğun kaygı duyarım.	Frekans	19	33	27	23	15	2,85	1,277
	%Frekans	16,2	28,2	23,1	19,7	12,8		
Yasa-dışı olayı rapor ederken kimliğimin ortaya çıkmaması için gerekli tedbiri alırım.	Frekans	28	26	23	26	14	2,76	1,356
	%Frekans	23,9	22,2	19,7	22,2	12,0		
Yasa-dışı olayı duyurmak için resmi yolları kullanırım.	Frekans	14	7	18	47	31	3,63	1,270
	%Frekans	12,0	6,0	15,4	40,2	26,5		

Yasa-dışı olayı mevcut prosedürlere uygun olarak rapor ederim.	Frekans	6	6	10	51	44	4,03	1,066
	%Frekans	5,1	5,1	8,5	43,6	37,6		
Yasa-dışı olayı duyururken otoriteyi dikkate alırım.	Frekans	14	4	16	51	32	3,71	1,246
	%Frekans	12,0	3,4	13,7	43,6	27,4		
Yasa-dışı olayı hukuka uygun şekilde yazılı olarak rapor ederim.	Frekans	4	8	7	57	41	4,05	,999
	%Frekans	3,4	6,8	6,0	48,7	35,0		
Yasa-dışı olayı raporlarken kurum içi oluşturulmuş ihbar mekanizmasının kullanılması taraftarıyım.	Frekans	10	7	14	54	32	3,78	1,168
	%Frekans	8,5	6,0	12,0	46,2	27,4		
Yasa-dışı olayı resmi olmayan yollardan, sorunu çözebileceğine inandığım ve yakın olduğum iş arkadaşlarıma rapor ederim.	Frekans	38	21	19	26	13	2,62	1,419
	%Frekans	32,5	17,9	16,2	22,2	11,1		
Yasa-dışı olayı güvendiğim ve sorunu çözebilme yetkisi olan bir kişiye resmi olmayan yollardan iletirim.	Frekans	43	30	15	17	12	2,36	1,374
	%Frekans	36,8	25,6	12,8	14,5	10,3		
Yasa-dışı olayı sosyal medya aracılığı ile arkadaşlarımla paylaşıyorum.	Frekans	56	31	9	8	13	2,07	1,357
	%Frekans	47,9	26,5	7,7	6,8	11,1		
Yasa-dışı olayı doğrudan raporlamak yerine kurum içinde kulaktan kulağa yayarım.	Frekans	63	29	7	9	9	1,91	1,266
	%Frekans	53,8	24,8	6,0	7,7	7,7		

Tablo 10.'da görüldüğü üzere en yüksek katılımı gösteren ifadeler sırasıyla şöyledir; “Yasa-dışı bir olayı kurum içindeki ilgili kişilere rapor ederim.”, “Yasa-dışı olaydan üst yönetimin haberdar olmasını sağlarım.”, “Yasa-dışı olayı kişinin yöneticisine bildiririm.”, “Yasa-dışı olayı hukuka uygun şekilde yazılı olarak rapor ederim.” ve “Yasa-dışı olayı mevcut prosedürlere uygun olarak rapor ederim.” Aydın’da bir alışveriş merkezindeki mağaza çalışanlarının büyük bir kısmı kurumda yaşanabilecek yasa-dışı olayı ilgili kişilere rapor edeceklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğu yasa-dışı olaydan üst yönetimi haberdar edeceklerini, yöneticilerine bildireceklerini, hukuka ve mevcut prosedürlere uygun bir biçimde rapor edeceklerini belirtmişlerdir.

Mağaza çalışanlarının verdikleri cevapların neticesinde en düşük katılıma sahip ifadeler ise sırasıyla; “Yasa-dışı olayı doğrudan raporlamak yerine kurum içinde kulaktan kulağa yayarım.”, “Yasa-dışı olayı sosyal medya aracılığı ile arkadaşlarımla paylaşıyorum.” ve “Yasa-dışı olayı uydurma bir isimle rapor ederim.” İfadeleridir.

Genel anlamda whistleblowing ölçeğine ilişkin en yüksek ve en düşük katılım gösterilen ifadelerle bakıldığında; mağaza çalışanlarının içsel whistleblowinge ilişkin ifadelerle yüksek katılım gösterdiği görülmektedir. En düşük katılım gösterilen ifadelerle bakıldığında ise informal ve zımni whistleblowing kanallarının kullanılması olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre Aydın’da bir alışveriş merkezindeki mağaza çalışanları yasa-dışı bir olayla karşılaşmaları durumunda çalıştıkları kurumu düşünerek izleyecekleri yolu belirledikleri söylenebilir.

3.5.4. Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Araştırmadaki katılımcıların demografik özelliklerine göre otantik liderlik ve whistleblowing algılarını karşılaştırmak amacıyla bağımsız örneklem t-testi (independent samples t-test) ve tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda açıklanmaktadır.

3.5.4.1. Bağımsız Örneklem T-Testi

Otantik liderlik ve whistleblowing değişkenlerinin demografik özelliklerden cinsiyet ve medeni duruma göre farklılıklarının olup olmadığını incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterildiği gibidir.

Tablo 11. Otantik Liderlik Değişkeninin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Otantik	Kadın	79	3,5562	,85483	-,749	115	0,456
Liderlik	Erkek	38	3,6875	,95529			

Tablo 11.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların otantik liderlik algılarının cinsiyete göre farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p=0,456>0,05$). Otantik liderlik algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 12. Whistleblowing Değişkeninin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Whistleblowing	Kadın	79	3,2538	,53016	-,542	115	0,589
	Erkek	38	3,3168	,69558			

Tablo 12.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların whistleblowing algılarının cinsiyete göre farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p=0,589>0,05$). Whistleblowing davranışı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 13. Otantik Liderlik Değişkeninin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Otantik	Evli	59	3,6028	,83206	,051	114	0,959
Liderlik	Bekar	57	3,5943	,95476			

Tablo13.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların otantik liderlik algılarının medeni durumlarına göre farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p=0,959>0,05$). Otantik liderlik algısının medeni durumla ilişkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 14. Whistleblowing Değişkeninin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Whistleblowing	Evli	59	3,2780	,48380	,185	114	0,853
	Bekar	57	3,2577	,67887			

Tablo 14.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların whistleblowing algılarının medeni durumlarına göre farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p=0,853>0,05$). Whistleblowing eyleminin medeni duruma göre farklılık göstermediği görülmektedir.

3.5.4.2. One Way Anova Testi

Otantik liderlik ve whistleblowing değişkenlerinin demografik özelliklerden yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süreleri ve kurumdaki konumlarına göre farklılıklarının olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterildiği gibidir.

Tablo 15. Otantik Liderlik Değişkeninin Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ort	F	p
Otantik Liderlik	18-25	23	3,6250	0,024	0,995
	26-35	63	3,5853		
	36-45	26	3,5938		
	46 ve üzeri	5	3,6750		

Katılımcıların yaşa göre otantik liderlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu amaçla, katılımcıların yaşları 18-25, 26-35, 36-45, 46 ve üzeri olacak şekilde dört kategoriye ayrılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların yaş gruplarına göre otantik liderlik algısında ($F=0,024$, $p>0,05$) anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 16. Whistleblowing Değişkeninin Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ort	F	p
Whistleblowing	18-25	23	3,4017	0,711	0,547
	26-35	63	3,2063		
	36-45	26	3,3277		
	46 ve üzeri	5	3,2560		

Katılımcıların yaşa göre whistleblowing algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların yaş gruplarına göre whistleblowing algısında ($F=0,711$, $p>0,05$) anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 17. Otantik Liderlik Değişkeninin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü

Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ort	F	p
Otantik Liderlik	İlköğretim	5	2,9500	1,746	0,145
	Lise	49	3,5064		
	Ön lisans	31	3,8952		
	Lisans	29	3,5668		
	Yüksek Lisans	3	3,4375		

Katılımcıların eğitim durumlarına göre otantik liderlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu amaçla, katılımcıların eğitim durumları ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans olmak üzere beş kategoriye ayrılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların eğitim durumlarına göre otantik liderlik algısında ($F=1,746$, $p>0,05$) anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 18. Whistleblowing Değişkeninin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ort	F	p
Whistleblowing	İlköğretim	5	3,6400	0,803	0,525
	Lise	49	3,2033		
	Önlisans	31	3,3497		
	Lisans	29	3,2552		
	Yüksek Lisans	3	3,2133		

Katılımcıların eğitim durumlarına göre whistleblowing algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların eğitim durumlarına göre whistleblowing algısında ($F=0,803$, $p>0,05$) anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 19. Otantik Liderlik Değişkeninin Kurumda Çalışılan Süreye Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ort	F	p
Otantik Liderlik	1 yıldan az	22	3,8580	1,816	0,148
	1-5 yıl	49	3,5816		
	6-10 yıl	38	3,3931		
	11 yıl ve üzeri	8	3,9688		

Katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre otantik liderlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu amaçla, katılımcıların kurumda çalıştıkları süre 1yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri olmak üzere dört kategoriye ayrılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre otantik liderlik algısında ($F=1,816$, $p>0,05$) anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 20. Whistleblowing Değişkeninin Kurumda Çalışılan Süreye Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ort	F	p
Whistleblowing	1 yıldan az	22	3,5655	3,442	0,019
	1-5 yıl	49	3,1469		
	6-10 yıl	38	3,2137		
	11 yıl ve üzeri	8	3,5350		

Katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre whistleblowing algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu amaçla, katılımcıların kurumda çalıştıkları süre 1yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri olmak üzere dört kategoriye ayrılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre whistleblowing algılamaları arasında ($F=3,442$, $p<0,05$) anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Tablo 21. Otantik Liderlik Değişkeninin Kurumdaki Konuma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ort	F	p
Otantik Liderlik	Satış Danışmanı	79	3,6535	0,651	0,584
	Reyon Sorumlusu	19	3,3586		
	Müdür Yardımcısı	9	3,5000		
	Müdür	10	3,7125		

Katılımcıların kurumdaki konumlarına göre otantik liderlik algılarının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu amaçla, katılımcıların kurumdaki konumu satış danışmanı, reyon sorumlusu, müdür yardımcısı ve müdür olmak üzere dört kategoriye ayrılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların kurumdaki pozisyonuna göre otantik liderlik algısında ($F=0,651$ $p>0,05$) anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 22. Whistleblowing Değişkeninin Kurumdaki Konuma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ort	F	p
Whistleblowing	Satış Danışmanı	79	3,2380	0,346	0,792
	Reyon Sorumlusu	19	3,3579		
	Müdür Yardımcısı	9	3,3911		
	Müdür	10	3,2920		

Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre whistleblowing algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların kurumdaki pozisyonuna göre whistleblowing algısında ($F=0,346$ $p>0,05$) anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

3.5.5. Otantik Liderlik Algısı ile Whistleblowing Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılan analiz tekniğine denir. Korelasyon katsayısı 1.00 ile -1.00 arasında değişmektedir. 1.00 olması çok iyi pozitif bir ilişkiyi, -1.00 olması çok iyi negatif bir ilişkiyi göstermektedir (Büyükarıslan, 2016: 127).

Otantik liderlik alt boyutları ve whistleblowing eyleminin alt boyutlarının arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 23. Otantik Liderlik ile Whistleblowing Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

		Otantik Liderlik	Whistleblowing
Otantik Liderlik	r	1	,356**
	p		,000
	N	117	117
Whistleblowing	r	,356**	1
	p	,000	
	N	117	117

Korelasyon analizi sonucuna göre otantik liderlik ile whistleblowing arasında ($r=,356$) pozitif ve orta düzeyde ilişki bulunmuştur.

“**H₁:** Otantik liderlik algısının whistleblowing niyeti üzerinde etkisi vardır.”

Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 24. Otantik Liderliğin Alt Boyutlarından Olan İlişkilerde Şeffaflık İle

Whistleblowing Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
İlişkilerde Şeffaflık (1)	r	1	,518**	,195*	,219*	,328**	,197*	-,004
	p		,000	,035	,018	,000	,034	,964
	N	117	117	117	117	117	117	117
İçsel Whistleblowin g (2)	r	,518**	1	,186*	,462**	,262**	,091	-,226*
	p	,000		,045	,000	,004	,327	,014
	N	117	117	117	117	117	117	117
Dışsal Whistleblowin g (3)	r	,195*	,186*	1	,440**	,371**	,335**	,352**
	p	,035	,045		,000	,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Aleni Whistleblowin g (4)	r	,219*	,462**	,440**	1	,535**	,388**	,159
	p	,018	,000	,000		,000	,000	,086
	N	117	117	117	117	117	117	117
Zımnı Whistleblowin g (5)	r	,328**	,262**	,371**	,535**	1	,405**	,274**
	p	,000	,004	,000	,000		,000	,003
	N	117	117	117	117	117	117	117
Formal Whistleblowin g (6)	r	,197*	,091	,335**	,388**	,405**	1	,570**
	p	,034	,327	,000	,000	,000		,000
	N	117	117	117	117	117	117	117
İnformal Whistleblowin g (7)	r	-,004	-,226*	,352**	,159	,274**	,570**	1
	p	,964	,014	,000	,086	,003	,000	
	N	117	117	117	117	117	117	117

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre otantik liderlik kavramının alt boyutlarından birisi olan ilişkilerde şeffaflık boyutu ile whistleblowing alt boyutlarından içsel whistleblowing arasında ($r=,518$) pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 24.'de görüldüğü üzere otantik liderlik alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ile whistleblowing alt boyutu olan dışsal whistleblowing arasında ($r=,195$) pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Otantik liderlik alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ile whistleblowing alt boyutu olan aleni whistleblowing arasında ($r=,219$) pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Otantik liderlik alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ile whistleblowing alt boyutu olan zımni whistleblowing arasında ($r=,328$) pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Otantik liderlik alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ile whistleblowing alt boyutu olan formal whistleblowing arasında ($r=,197$) pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Otantik liderlik alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ile whistleblowing alt boyutu olan informal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Otantik liderlik alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile whistleblowingin alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde;

- İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ile içsel whistleblowing arasında ($r=,477$) pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır.
- İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ile dışsal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ile aleni whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ile zımni whistleblowing arasında ($r=,266$) pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.
- İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ile formal whistleblowing arasında ($r=,223$) pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.
- İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ile informal whistleblowing arasında ilişki bulunamamıştır.

Tablo 26. Otantik Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız

Değerlendirme İle Whistleblowing Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme (1)	r	1	,432**	,135	,087	,230*	,206*	,053
	p		,000	,147	,351	,013	,026	,569
	N	117	117	117	117	117	117	117
İçsel Whistleblowing (2)	r	,432**	1	,186*	,462**	,262**	,091	-,226*
	p	,000		,045	,000	,004	,327	,014
	N	117	117	117	117	117	117	117
Dışsal Whistleblowing (3)	r	,135	,186*	1	,440**	,371**	,335**	,352**
	p	,147	,045		,000	,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Aleni Whistleblowing (4)	r	,087	,462**	,440**	1	,535**	,388**	,159
	p	,351	,000	,000		,000	,000	,086
	N	117	117	117	117	117	117	117
Zımnî Whistleblowing (5)	r	,230*	,262**	,371**	,535**	1	,405**	,274**
	p	,013	,004	,000	,000		,000	,003
	N	117	117	117	117	117	117	117
Formal Whistleblowing (6)	r	,206*	,091	,335**	,388**	,405**	1	,570**
	p	,026	,327	,000	,000	,000		,000
	N	117	117	117	117	117	117	117
İnformal Whistleblowing (7)	r	,053	-,226*	,352**	,159	,274**	,570**	1
	p	,569	,014	,000	,086	,003	,000	
	N	117	117	117	117	117	117	117

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

-

Otantik liderlik alt boyutu olan bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ile whistleblowingin alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde;

- Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ile içsel whistleblowing arasında ($r=,432$) pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır.
- Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ile dışsal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ile aleni whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ile zımni whistleblowing arasında ($r=,230$) pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.
- Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ile formal whistleblowing arasında ($r=,206$) pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.
- Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ile informal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 27. Otantik Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Öz Farkındalık İle

Whistleblowing Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Öz farkındalık (1)	r	1	,404**	,167	,154	,322**	,279**	,076
	p		,000	,072	,097	,000	,002	,414
	N	117	117	117	117	117	117	117
İçsel Whistleblowing (2)	r	,404**	1	,186*	,462**	,262**	,091	-,226*
	p	,000		,045	,000	,004	,327	,014
	N	117	117	117	117	117	117	117
Dışsal Whistleblowing (3)	r	,167	,186*	1	,440**	,371**	,335**	,352**
	p	,072	,045		,000	,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Aleni Whistleblowing (4)	r	,154	,462**	,440**	1	,535**	,388**	,159
	p	,097	,000	,000		,000	,000	,086
	N	117	117	117	117	117	117	117
Zımnı Whistleblowing (5)	r	,322**	,262**	,371**	,535**	1	,405**	,274**
	p	,000	,004	,000	,000		,000	,003
	N	117	117	117	117	117	117	117
Formal Whistleblowing (6)	r	,279**	,091	,335**	,388**	,405**	1	,570**
	p	,002	,327	,000	,000	,000		,000
	N	117	117	117	117	117	117	117
İnformal Whistleblowing (7)	r	,076	-,226*	,352**	,159	,274**	,570**	1
	p	,414	,014	,000	,086	,003	,000	
	N	117	117	117	117	117	117	117

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Otantik liderlik alt boyutu olan öz farkındalık ile whistleblowingin alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde;

- Öz farkındalık ile içsel whistleblowing arasında ($r=.404$) pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır.
- Öz farkındalık ile dışsal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Öz farkındalık ile aleni whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Öz farkındalık ile zımni whistleblowing arasında ($r=.322$) pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır.
- Öz farkındalık ile formal whistleblowing arasında ($r=.279$) pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki vardır.
- Öz farkındalık ile informal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

3.5.6.Otantik Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Otantik liderlik ölçeğinin boyutlarını kontrol etmek ve değişkenler arası ilişkide tek boyutluluğu sağlamak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır (Tablo 28). Açıklayıcı faktör analizinde örneklem sayısının yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,906 olarak belirlendiği ve bunun da oldukça iyi düzeyde olduğu (Kaiser, 1974) görülmüştür. Korelasyon matrisinin birim matrise eşit olup olmadığı hipotezini test eden Bartlett's Test of Sphericity sonucu istatistik olarak anlamlı χ^2 sonucu ortaya koymuş olup ($\chi^2=1327,428$ $df=120$, Sig<000) faktör analizinin değişkenlere uygulanabileceği görülmüştür. Performans değerlendirme yapısına yönelik faktör analizinin uygulanabileceğini belirledikten sonra “varimax” dik döndürme yöntemini esas alan temel eksenler faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 28. Otantik Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (n=117)

KMO ve Bartlett's Testi (Bartlett's Test of Sphericity)		Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği = ,906 Yaklaşık Ki-kare (χ^2) = 1327,428 df (serbestlik derecesi) = 120 Sig. = 0,000		
Desen Matrisi ^a		Bileşenler		
		1	2	3
O12-Yöneticimin sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkatle dinler.		,770		
O3-Yöneticim herkesin düşüncelerini söylemesini teşvik eder.		,758		
O1-Yöneticim ne demek istediğini açıkça belirtir.		,717		
O2-Yöneticim hata yaptığı takdirde kabul eder.		,700		
O13-Yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.		,691		
O15-Yöneticim önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.		,686		
O6-Yöneticimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.		,650		
O11-Yöneticim karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.		,644		
O10-Yöneticim derinden inandıkları ile uyuşmayan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.			,798	
O9-Yöneticim ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.			,738	
O16-Yöneticim özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.			,668	
O14-Yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.			,584	
O4-Yöneticim insanlara acı gerçekleri söyler.				,784
O5-Yöneticimin açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.				,638
O8-Yöneticim insanların kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.				,628
O7-Yöneticim kararlarını değer yargılarına göre verir.				,594

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Varimax
a. Rotasyon 11 tekrarda yakınsadı (ortak noktada benzeşti).

Bileşen Adı	Özdeğer	varyans	α
Katılımcılık :	14.26	55.37	,93
Etik :	1.59	6.97	,85
Şeffaflık :	1.05	6.52	,81
Toplam açıklanan varyans:		%68,86	

Otantik liderlik ölçeği açıklayıcı faktör analizi, ölçeğin üç bileşeni olduğunu önermiştir. Bileşenler; katılımcılık, etik ve şeffaflık olarak adlandırılmıştır. Otantik liderlik bileşenlerinin özdeğer, açıklanan varyans ve güvenirlik (α) katsayıları Tablo 28.'de görülmektedir. Bileşenler 1'in üzerinde özdeğere sahip olup toplam varyansın %68,86'sını temsil etmektedir. Her bir bileşenin α değerlerinin 0,80' den yüksek olduğu ve iç tutarlığın

sağlandığı görülmüştür. Açıklayıcı faktör analizinin önerdiği bileşenler için bileşik değerli değişkenler üretilmiş ve sonraki analizlerde bu bileşik değerler esas alınmıştır.

3.5.7. Whistleblowing Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Whistleblowing ölçeğinin boyutlarını kontrol etmek ve değişkenler arası ilişkide tek boyutluluğu sağlamak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır (Tablo 29). Açıklayıcı faktör analizinde örneklem sayısının yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,812 olarak belirlendiği ve bunun da iyi düzeyde olduğu (Kaiser, 1974) görülmüştür. KMO değerinin 0,70'ten daha yüksek çıkması, aynı zamanda değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu ve ortak faktörleri paylaştığını göstermektedir. Korelasyon matrisinin birim matrise eşit olup olmadığı hipotezini test eden Bartlett's Test of Sphericity sonucu istatistik olarak anlamlı χ^2 sonucu ortaya koymuş olup ($\chi^2=2106,305$ df=276, Sig<000) faktör analizinin değişkenlere uygulanabileceği görülmüştür. Performans değerlendirme yapısına yönelik faktör analizinin uygulanabileceğini belirledikten sonra “varimax” dik döndürme yöntemini esas alan temel eksenler faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 29. Whistleblowing Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (n=117)

KMO ve Bartlett's Testi (Bartlett's Test of Sphericity)	Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği = ,812 Yaklaşık Ki-kare (χ^2) = 2106,305 df (serbestlik derecesi) = 276 Sig. = ,000					
	Bileşen Matrisi ^a					
	1	2	3	4	5	6
W13-Yasa-dışı olayı rapor ederim ama kendim hakkında bir bilgi vermekten kaçınıyorum.	,896					
W14-Yasa-dışı olayı rapor ederken kimliğimi gizlerim.	,852					
W16-Yasa-dışı olayı rapor ederken kimliğimin ortaya çıkarması için gerekli tedbiri alırım.	,829					
W12-Yasa-dışı olayı uydurma bir isimle rapor ederim	,717					
W15-Yasa-dışı olayı rapor ederken işim ile ilgili yoğun kaygı duyarım.	,704					
W1-Yasa-dışı bir olayı kurum içindeki ilgili kişilere rapor ederim.		,832				
W2-Yasa-dışı olaydan üst yönetimin haberdar olmasını sağlarım.		,810				
W3-Yasa-dışı olayı kişinin yöneticisine bildiririm.		,792				
W11-Yasa-dışı olayı rapor ederken kurum içinden gelebilecek misillemelerin farkındayım.		,697				
W10-Yasa-dışı olayı rapor ederken olası sonuçlarını göze alırım.		,642				
W22-Yasa-dışı olayı resmi olmayan yollardan, sorunu çözebileceğine inandığım ve yakın olduğum iş arkadaşlarıma rapor ederim.			,843			
W24-Yasa-dışı olayı sosyal medya aracılığı ile arkadaşlarımla paylaşıyorum.			,827			
W23-Yasa-dışı olayı güvendiğim ve sorunu çözebilme yetkisi olan bir kişiye resmi olmayan yollardan iletirim.			,808			
W25-Yasa-dışı olayı doğrudan raporlamak yerine kurum içinde kulaktan kulağa yayarım.			,775			
W20-Yasa-dışı olayı hukuka uygun şekilde yazılı olarak rapor ederim.				,794		
W21-Yasa-dışı olayı raporlarken kurum içi oluşturulmuş ihbar mekanizmasının kullanılması taraftarıyım.				,770		
W19-Yasa-dışı olayı duyururken otoriteyi dikkate alırım.				,765		
W18-Yasa-dışı olayı mevcut prosedürlere uygun olarak rapor ederim.				,704		
W8-Kendim hakkında detaylı bilgi vererek yasa-dışı olayı rapor ederim.					,846	
W7-Kendi adımları da belirterek yasa-dışı olayı rapor ederim					,793	
W9-Yasa-dışı olayı rapor ederken kimliğimi açıklarım.					,769	
W5-Kurumun dışındaki mercilere bildiririm.						,823
W4-Yasa-dışı kurumun dışındaki ilgili kişilere rapor ederim.						,801

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Varimax
a. Rotasyon 21 tekrarda yakınsandı (ortak noktada benzeşti).

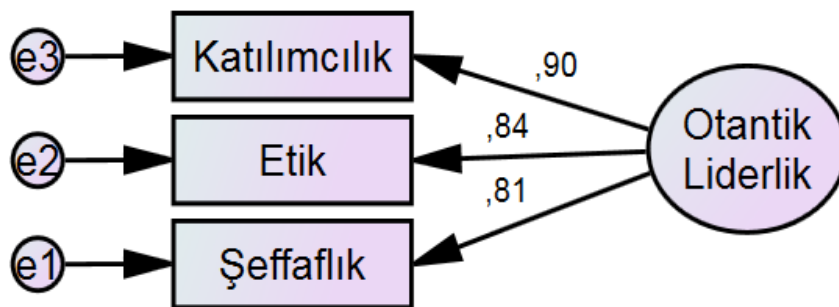
Bileşen Adı	Özdeğer	Varyans	α
Gizlilik	6.47	26.94	,89
Farkındalık	5.42	22.57	,89
Gayri Resmi İletişim	2.44	10.18	,88
Resmi İletişim	1.75	7.30	,83
Özgüven	1.42	5.94	,87
Dışsal Bildirim	1.02	4.24	,80
Toplam açıklanan varyans:		%77.17	

Whistleblowing ölçeği açıklayıcı faktör analizi, ölçeğin altı bileşeni olduğunu önermiştir. Bileşenler; gizlilik, farkındalık, gayriresmi iletişim, resmi iletişim, özgüven ve dışsal bildirim şeklinde adlandırılmıştır. Whistleblowing bileşenlerinin özdeğer, açıklanan varyans ve güvenirlik (α) katsayıları Tablo 29.'da görülmektedir. Bileşenler 1'in üzerinde özdeğere sahip olup toplam varyansın %77,17'sini temsil etmektedir. Her bir bileşenin α değerlerinin 0,80 ya da 0,80'den yüksek olduğu ve iç tutarlığın sağlandığı görülmüştür. Açıklayıcı faktör analizinin önerdiği bileşenler için bileşik değerli değişkenler üretilmiş ve sonraki analizlerde bu bileşik değerler esas alınmıştır. 1 madde (Madde 17) 3 boyuta birden yakın değerde yükleme yaptığı için ölçekten çıkarılmıştır.

3.5.8. Otantik Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizinin desteklenmesi amacı ile elde edilen boyutların doğrulanması için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış olup bulgular Şekil 7.'de gösterilmiştir. Analiz sonucuna göre boyutların güvenilirliği sağlanmıştır.

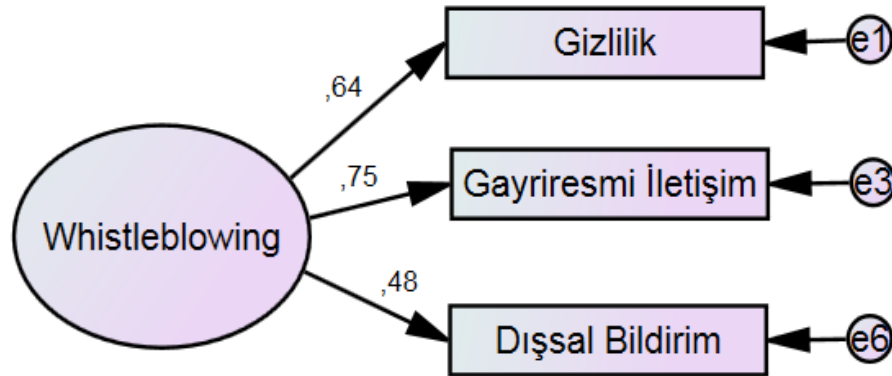
Şekil 7. Otantik Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



3.5.9. Whistleblowing Doğrulatoryıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizinin desteklenmesi amacı ile elde edilen boyutların doğrulanması için doğrulatoryıcı faktör analizi uygulanmış olup bulgular Şekil 8.'de gösterilmiştir.

Şekil 8. Whistleblowing Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonuçları

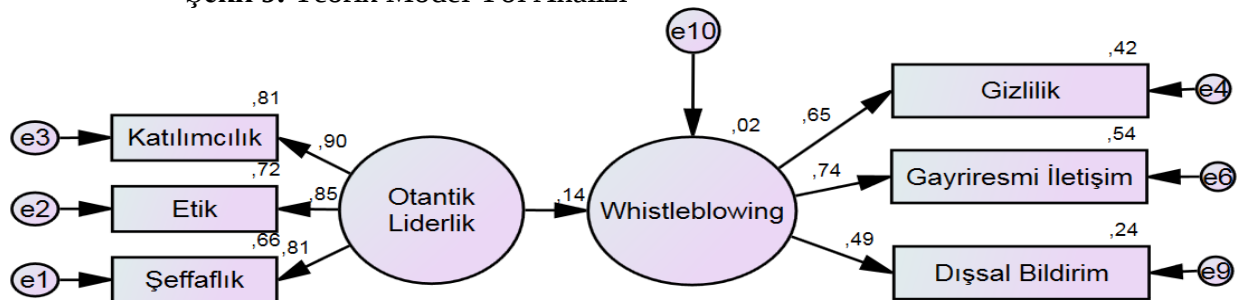


Analiz sonucuna göre farkındalık, resmi iletişim ve özgüven boyutları 0,40'ın altında kaldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Geri kalan boyutların güvenilirliği sağlanmıştır.

3.5.10. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi

Otantik liderlik algısının whistleblowing niyetine etkisini test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli yol analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesinde önerilen teorik modelin elde edilen verileri ne derece iyi açıkladığını uyum indeksleri ile belirlerken, uyum iyiliği indeksleri modelin kabul ya da ret edilmesi kararının verilmesinde kullanılmaktadır (Cengiz ve Kırkbir, 2007).

Şekil 9. Teorik Model Yol Analizi



$$\text{Ki-kare} = 13,8; \text{df} = 8; p = ,087$$

Otantik liderlik algısının whistleblowing niyetine etkisini test eden teorik modele ait yol analizi Şekil 9’da gösterildiği şekildedir. Modelde yer alan değerler standardize edilmiş tahmine ait parametrelerdir. Model X^2/df , IFI, GFI, AGFI, CFI ve RMSEA uyum indeksleri ile test edilmiştir. Tablo 30.’da görüldüğü üzere uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır.

Tablo 30. Araştırma Modeli Uyum İyiliği İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Referans Değerler	Araştırma Bulguları
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)	$\geq 0,90$	0,977
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	$\geq 0,90$	0,962
IFI (Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi)	$\geq 0,90$	0,977
AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)	$\geq 0,90$	0,901
RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	$\leq 0,08$	0,060
X^2/df	≤ 3	1,725

Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişken “otantik liderlik algısı” ile bağımlı değişken “whistleblowing” arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ($R^2=0.02$, $p<0.001$) tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, whistleblowing eyleminin %0,02’sinin (binde iki) otantik liderlik algısından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 31. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Kabul	Red
H₁: Otantik liderlik ile whistleblowing davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₂: Otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık boyutu ile whistleblowing davranışının içsel whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₃: Otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık boyutu ile whistleblowing davranışının dışsal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₄: Otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık boyutu ile whistleblowing davranışının aleni whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₅: Otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık boyutu ile whistleblowing davranışının zımni whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₆: Otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık boyutu ile whistleblowing davranışının formal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₇: Otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık boyutu ile whistleblowing davranışının informal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓
H₈: Otantik liderlik içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile whistleblowing davranışının içsel whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₉: Otantik liderlik içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile whistleblowing davranışının dışsal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓
H₁₀: Otantik liderlik içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile whistleblowing davranışının aleni whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓
H₁₁: Otantik liderlik içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile whistleblowing davranışının zımni whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₁₂: Otantik liderlik içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile whistleblowing davranışının formal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₁₃: Otantik liderlik içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile whistleblowing davranışının informal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓
H₁₄: Otantik liderlik bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ile whistleblowing davranışının içsel whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₁₅: Otantik liderlik bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ile whistleblowing davranışının dışsal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓

H₁₆: Otantik liderlik bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ile whistleblowing davranışının aleni whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓
H₁₇: Otantik liderlik bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ile whistleblowing davranışının zımni whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₁₈: Otantik liderlik bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ile whistleblowing davranışının formal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₁₉: Otantik liderlik bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu ile whistleblowing davranışının informal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓
H₂₀: Otantik liderlik öz farkındalık boyutu ile whistleblowing davranışının içsel whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₂₁: Otantik liderlik öz farkındalık boyutu ile whistleblowing davranışının dışsal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓
H₂₂: Otantik liderlik öz farkındalık boyutu ile whistleblowing davranışının aleni whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓
H₂₃: Otantik liderlik öz farkındalık boyutu ile whistleblowing davranışının zımni whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₂₄: Otantik liderlik öz farkındalık boyutu ile whistleblowing davranışının formal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₂₅: Otantik liderlik öz farkındalık boyutu ile whistleblowing davranışının informal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓

Araştırma kapsamında yapılan tüm analizler sonucunda, oluşturulan hipotezlerin kabul edilip edilmediklerine dair özetleyici bilgi Tablo 31’de gösterilmektedir.

SONUÇ

Örgüt içerisinde yaşanmış veya yaşanabilecek yasa-dışı ve etiğe aykırı bir olay örgütün performansını ve gelişimini olumsuz etkileyebilir. Böyle bir durumda liderler önemli rol oynamaktadırlar. Liderin çalışanlarının whistleblowing eylemini desteklemeleri halinde olayın örgüt dışına yansıtılmadan, örgütün imajı sarsılmadan örgüt içerisinde çözüme ulaştırılabilir. Liderliğin whistleblowing eylemi üzerine etkili olabileceği düşüncesiyle otantik liderlik kavramının ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme ve öz farkındalık alt boyutları ile whistleblowing eylemine etkisini araştırmak amacıyla önemli görülmektedir.

Bu çalışma mağaza çalışanlarının otantik liderlik ile whistleblowing eylemleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik ve otantik liderlik kavramı hakkında, ikinci bölümünde ise whistleblowing davranışı hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise bu iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Aydın'da bir alışveriş merkezindeki mağazalarda çalışan 117 kişiden anket aracılığıyla toplanmış olan veriler SPSS 20, AMOS 18 programlarında analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Toplanmış olan verilerin frekansları ve ortalamaları alınmıştır. Değişkenlerin demografik özellikleri ile karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Otantik liderlik ve whistleblowing alt boyutları ile karşılaştırılması için korelasyon analizi yapılmıştır. Toplanmış olan veriler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerine tabi tutulduktan sonra yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde %67,5'ini kadınlar, %32,5'ini erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların, %51,3'ü evli, %48,7'si bekarıdır. Katılımcılardan, %19,7'i 18-25, %53,8'i 26-35, %22,2'si 36-45 ve %4,3'ü ise 46 ve

üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların eğitim durumu %4,3'ü ilköğretim, %41,9'u lise, %26,5'i ön lisans, %24,8'i lisans, %2,6'sı yüksek lisans şeklindedir. Katılımcıların aynı kurumda çalışma süreleri %18,8'i 1 yıldan az, %41,9'u 1-5, %32,5'i 6-10, %6,8'i ise 11 yıl ve üzeri şeklindedir. Katılımcıların toplam çalışma süreleri %32,5'i 1-5 yıl, %34,2'si 6-10 yıl, %24,8'i 11-15 yıl ve %8,5'i ise 16 yıl ve üzeridir. Katılımcıların %67,5'i satış danışmanı, %16,2'si reyon sorumlusu, %7,7'si müdür yardımcısı, %8,5'i müdür olarak görev almaktadırlar. Katılımcıların aylık geliri %12,8'i 2000 TL ve altı, %56,4'ü 2001-3000, %20,5'i 3001-4000, %6'sı 4001-5000, %4,3'ü ise 5001 TL ve üzeri şeklindedir.

Otantik liderlik algısı ve whistleblowing eyleminin cinsiyet ve medeni duruma göre karşılaştırılması için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır ve otantik liderlik algısı, whistleblowing eylemlerinin cinsiyet ve medeni duruma göre farklılıklarının olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Otantik liderlik ve whistleblowing değişkenlerinin demografik özelliklerden yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süreleri ve kurumdaki konumlarına göre karşılaştırılmasında elde edilen one way anova testi sonuçlarına göre; sadece katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre whistleblowing algısında anlamlı bir farklılık olduğu diğer demografik değişkenler ile anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Korelasyon analizi sonucuna göre otantik liderlik ile whistleblowing arasında ($r=,356$) pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle mağaza çalışanlarının otantik liderlik algıları arttıkça whistleblowing eylemlerinin de artacağını söylemek mümkündür.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre otantik liderlik alt boyutlarından olan ilişkilerde şeffaflık boyutu whistleblowing alt boyutlarından içsel ($r=,518$), dışsal ($r=,195$), aleni ($r=,219$), zımni ($r=,328$), formal ($r=,197$) arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

İlişkilerde şeffaflık boyutu ile informal whistleblowing boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yani mağaza çalışanlarının otantik liderlik alt boyutundan ilişkilerde şeffaflık algısı arttıkça içsel, dışsal, aleni, zımni, formal whistleblowing eylemleri artış göstermektedir. İlişkilerde şeffaflık boyutu ile içsel ve zımni whistleblowing ile orta düzeyde bir ilişki söz konusuken; dışsal, aleni, formal arasında düşük düzeyli bir ilişki bulunmaktadır. İlişkilerdeki şeffaflığın artması ile içsel ve zımni whistleblowing eylemlerinde de artış söz konusu olacağı söylenebilir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre otantik liderlik alt boyutlarından olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile içsel ($r=,477$), zımni ($r=,266$), formal ($r=,223$) arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile dışsal, aleni, informal whistleblowing boyutları ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuçlardan hareketle mağaza çalışanları otantik liderlik alt boyutundan içselleştirilmiş ahlak anlayışı algısı arttıkça içsel, zımni, formal whistleblowing eylemleri de artış göstermektedir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile dışsal, aleni, informal whistleblowing arasında ilişki bulunamamıştır. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ile içsel whistleblowing arasında orta düzeyde bir ilişki varken, zımni ve formal whistleblowing arasında düşük düzeyli bir ilişki bulunmaktadır. Otantik liderin içselleştirilmiş ahlak anlayışının yüksek olması durumunda içsel whistleblowing eyleminin de orta düzeyde artacağı söylenebilir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre otantik liderlik alt boyutlarından olan bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme ile içsel ($r=,432$), zımni ($r=,230$), formal ($r=,206$)) arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme ile dışsal, aleni, informal whistleblowing arasında ilişki bulunamamıştır. Yani mağaza çalışanları otantik liderlik alt boyutundan bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme algısı arttıkça içsel, zımni, formal whistleblowing eylemleri de artış göstermektedir. Bilgiyi tarafsız ve dengeli

değerlendirme boyutu ile içsel whistleblowing arasında orta düzeyde bir ilişki varken, zımni ve formal whistleblowing arasında düşük düzeyli bir ilişki bulunmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre otantik liderlik alt boyutlarından olan öz farkındalık ile içsel ($r=,404$), zımni ($r=,322$), formal ($r=,279$)) arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öz farkındalık ile dışsal, aleni, informal whistleblowing arasında ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlarla mağaza çalışanları otantik liderlik alt boyutundan öz farkındalık algısı arttıkça içsel, zımni, formal whistleblowing eylemleri de artış göstermektedir. Öz farkındalık boyutu ile içsel ve zımni whistleblowing arasında orta düzeyde bir ilişki varken, formal whistleblowing arasında düşük düzeyli bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan modelin analizinde yapısal eşitlik programı uygulanmıştır. Öncelikle ölçeklere ait faktörler açıklayıcı faktör analizi ile belirlendikten sonra belirlenmiş olan bu faktör yapılarına doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış her bir ölçek için uyum değerlerine bakılmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen sonuç şöyledir; otantik liderlik algısı ile whistleblowing arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Whistleblowing eyleminin %0,02'si otantik liderlik algısından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Yukarıdaki bulgulardan hareketle otantik liderlik boyutlarının genellikle whistleblowing boyutlarından içsel whistleblowingi orta düzeyde etkilediği görülmüştür. İlgili yazın araştırılması yapıldığı takdirde otantik liderlik ile whistleblowing arasındaki ilişkiyi inceleyen tek bir çalışmaya ulaşılmıştır. Liu vd. (2015), yaptıkları araştırma ile otantik liderliğin içsel whistleblowing ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bağlamda ilgili çalışmanın sonucu destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Otantik liderlik ve whistleblowing arasındaki ilişkiyi inceleyen başka çalışmaların olmaması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Ada, D., B. (2012). *Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Okul Öncesi Yönetici Ve Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Okul Öncesi Öğretmenliği Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Akdemir, M., (2019). *Otantik Liderlik Ve İşyeri Mutluluğu: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aksu, A., Yılmaz, A.İ. ve Orçan, A., (2016). Denetimde Bilgi Uçurma, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(4), 1727-1748.

Aktan, C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki Ve Vijdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 7(2), 1-13.

Alagöz, G., (2018). Antalya İlinde Yer Alan 5 Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15 (2), 404-422.

Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Trakya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Alp, M. (2013). *Çalışanın İşvereni ve İş Arkadaşlarını İhbar Etmesi: Whistleblowing*. Beta Yayınları İstanbul.

Alper Ay, F., (2018). Adaletin Olmadığı Yerde Islık Çalamamak, Örgütsel Adaletin Whistleblowing (İfşa Etme) Niyeti Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 10(4). 246-266.

Alper Ay, F., ve Keleş K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 6(4): 193-203

Alper, M, ve Çetin, C. (2018). Liderlik Türlerinin Whistleblowing İlişkisinin Avukatlar Açısından İncelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1) , 48-64.

Alper, M., (2018). *Whistleblowing İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Örgüt Kültürünün Etkisi Ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Arslan, E.T., Ve Kayalar, M. (2017). Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İfşa (Whistleblowing) Niyeti: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Kmü Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 19 (32): 15-26.

Arslan, H. ve Uslu, B., (2014). “Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi”, *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, C.5, S.1, (42-60).

Arun, K., (2008). *Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Ateş, H., Bağce, H.E. Ve Şen, M. L. (2009). Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi. *Kamu Etiği Akademik Araştırmaları*, 1, 12-102.

Atılğan, A., ve Koç, E., (2019). Whistleblowing: Türkiye’den İki Örnek Olay. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (41). 380-389.

Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Avolio, Bruce J. Ve diğ. (2004). Unlocking The Mask: A Look at The Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly* 15: 801-823.

Ayça, B., (2016). *Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini VE Örgütsel Sağlığa Etkisinin İncelenmesi Ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Aydan, S. ve Kaya, S., (2018). Sağlık Sektöründe İhbarcılık: Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire Ve Sekreterler Üzerine Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21 (1) , 1-29.

Aydan, S., ve Kaya, S. (2018). Sağlık Sektöründe İhbarcılık: Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Sekreterler Üzerine Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1): 1-29

Aydın, A., Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2013). Eğitim yönetiminde pozitif psikoloji. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1470-1490.

Aydın, U., (2002-2003). İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing). *Sosyal Bilimler Dergisi*. 79-100.

Aysel, L., (2006). *Liderlik Ve Duygusal Zeka*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aytürk, N.,(2014). Yönetim Sanatı Başarılı Yönetim ve Yöneticilik.. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Baloğlu, N. ve Karadağ, E., (2009), Ruhsal Liderlik Üzerine Bir Teori, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15, 58, (165-190).

Baltaş, A., (2018). *Türk Kültüründe Yönetmek*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bay, M., ve Söker F., (2016). İşletmelerde İç Girişimcilik Ve Yönetimsel Dönüşümsel Liderlik: Karaman’da Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 9, 45. 698-713.

Baykal, E., (2017), Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7, (3), 42-64.

Bayrakçı, E., (2016). *Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre İş Davranışının Nitel Araştırma İle İncelenmesi: Isparta İli Örneği*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Biber, M., (2019). Lider Yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2). 183-197.

Bobic, M.P. ve Davis, W.E. (2003). A Kind Word for Theory X: Or Why so many Newfangled Management Techniques Quickly Fail. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13(3), 239- 264.

Bozkurt, Ö., Göral M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (4), 1-14.

Büyükarıslan, B.A., (2016). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Whistleblowing İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Candan H., Kaya T. (2015). 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

Cengiz, E., ve Kırkbir, F. (2007). Customer Perceived Value: The Development Of A Multiple Item Scale In Hospitals. *Problems and Perspectives in Management*. 5 (3), 252-267.

Çatı, K., Uludağ, G., ve Kızıltoprak, S. (2017). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının İçsel Pazarlama Çerçevesinde Müşteri Odaklılık Üzerine Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2 (4). 71-106.

Çetin, Ö ve Aydın, B . (2013). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (19), 331-342.

Çetinel, M.H., (2018). *Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İhbarcılık (Whistleblowing) Eğilimleri Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Çetinel, M.H., Ve Taslak, S., (2017). Çalışanların İhbarcılık (Whistleblowing) Eğilimi İle Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinin Kavramsal Boyutu. *Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 6 (2). 78-97.

Çiçek, M., (2011). Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı Ve Transformasyonel Liderlik Biçimi İle Karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(3). 59-71.

Çiğdem, S. (2013). Büro Yönetiminde Whistleblowing Ve Etik İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , (0) , 93-109.

Danışman Alpaslan, S.(2006). Sosyal Bir Sorumluluk Olarak İhbarcılık. *İş Ahlakı Dergisi*, 227-234.

Demir, Ö. Ve Bağlıoğlu, A., (2017). Sağlık Kurumlarında Kurumsal İmaj Sürecinde Lider Yöneticilik. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 1 (2). 1-26.

Demirdağ, S., (2015). Otantik Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Karşılaştırılması: Öğretmen Adayları, *International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic* 10, (15), 273- 288.

Deniz, L. ve Hasańeıbioğlu, T., (2003). Öğretmenlerin Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(17), 55-62.

Dikmen, B., (2012). *Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Doksan, G., (2019). *Örgütsel Bağlılık Ve Whistleblowing Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Duran, A., (2019). *Erken Çocukluk Dönemi Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Çocukların Liderlik Özellikleri İle Dil Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Okul Öncesi Öğretmenliği Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Eren, E., (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, E., (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, V. Ve Orhan U., (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Çalışanların Kötü Yönetimi İfşa Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 6(2), 455-468.

Ergezer, B., (2003). *Liderlik ve Özellikleri*. Ankara: Mimpa Matbaası.

Ergun Özler, D., Dil Şahin, M., Giderler Atalay, C. (2010). Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing-Etik İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 169-194

Erol S. Ve Göktaş Kulualp, H. (2019). Etik Liderlik Davranışının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2) , 696-705 .

Erol, G. Ve Köroğlu, A., (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3). 45-64.

Esen, E. ve Kaplan, H. A. (2012). İşletmelerde Ahlâki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 33-52.

Gedikpınar, H., (2019). *Otantik Liderlik İle Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki: Çokuluslu İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Gerçek, H., (2005). Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi. *Madencilik Dergisi*. 44(4). 29-38.

Göksoy, S., (2014), Okul Yönetiminde Karara Katılım, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 2, (253-268).

Gül, H. ve Alacalar, A., (2014), Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Araştırma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2, (5), 540-550.

Gül, H., İnce, M., ve Candan, H. (2017). Otantik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Cag University Journal of Social Sciences*, 14(1), 31-53.

Güney, S., (2011). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Güney, S., (2015). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Hırlak, B., (2015). *Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Hırlak, B., ve Taşlıyan, M. (2018). Otantik Liderliğin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8 (15) , 1081-1110.

Kartal, Y. ve Sipahi, H., (2018). Whistleblowing İle Mobbing İlişkisi: Kavramsal Bir Bakış Ve Çözüm Önerileri. *International Journal Of Management And Administration*, 2 (4) , 119-134.

Kaya Erten, Z., Bayraktar, E. ve Açmaz, G. (2017). Etik Ve Etik Liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 4 (1) , 62-68.

Keser, S., Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1, (1) , 1-22.

Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A., (2008), Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8, (2), 729-754.

Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A., (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8, (2), 729-754.

Kılınç, K. (2009). *Dershane Ve İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yöneticilerinin Liderlik Stilleri: İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kıyık Kıcı, G., ve Paşaoğlu, D. (2014). Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1) , 1-24.

Koçak, O., (2019). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki*

İlişki. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Köseoğlu, D., (2019). *Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Küçüközkan, Y., (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(2), 86-115.

Liu, S.-m, Liao, J.-q ve Wei, H. (2015). Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification. *J Bus Ethics*, doi:10.1007/s10551-014-2271-z 1-13.

Memiş, Ç.A., Aydın, G.K., Kabasakal, H. ve Saraçer, B.E., (2009), Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir.

Mercan, N., Altınay, 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), 167-176.

Meriç A., ve Elden B., (2019). Muhasebe Hilelerinin Ortaya Çıkarılmasında Whistleblowing’in Önemi Ve Muhasebe Öğrencilerinin Whistleblowing Tercihleri: Kayseri Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 12(62). 1495-1503.

Naktiyok, A., (2006). “E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.7, S.1, (19-40).

Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of WhistleBlowing. *Journal of Business Ethics*, 4, (1), 1-16.

Nelson, L., D. ve Quick C., J. (1995). *Organizational Behavior*. St.Paul: West Publishing Company.

Ogurlu, Ü., (2012). *Liderlik Becerileri Geliştirme Programının Üstün Zekalı Olan Ve Olmayan Öğrencilerin Liderlik Becerilerine Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Eğitim Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Okçu, V. ve Anık, S., (2017), Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarını İle Öğretmenlerin Motivasyon ve Mobbing Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5, (2), 63-85.

Oran, F.Ç. (2018). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Güven Ve Etik Dışı Davranışların İfşasına (Whistleblowing) Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L., (2005), Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.12, S.2, (91-103).

Örs, H , Ilgar, M. (2019). Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetimi Stratejileri arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*. 7 (2) , 1-18.

Özkalp, E. Ve Kirel, Ç., (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özkaynar, K., (2017). Çağdaş Liderlik Yaklaşımlarında Kamu Çalışanlarının Tercihi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 157-180.

Öztekin Bayır, Ö., ve Aydın, A. (2019). Otantik Liderliğin Psikolojik Sermaye, İşe Kapılma Ve Okul Başarısıyla İlişkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 19 (4) , 1232-1254.

Öztürk Çiftci, (2018). *Otantik Liderlik Tarzı Ve Çalışanların İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Değişken Rolü*. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Öztürk, M.S., (2019). *Denetimde Whistleblowing Kavramının Önemi*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.

Park, H., Blenkinsopp, J., Öktem, M.K., Ömürgönülşen, U. (2008), Cultural Orientation and Attitudes toward Different Forms of Whistleblowing: A Comparison of South Korea, Turkey, and the U.K., *Journal of Business Ethics*, 82(4), 929-939.

Robbins, P., S. ve Judge A., T. (2017). *Örgütsel Davranış*. (Çev. İnci Erdem). İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Robbins, S. P., Decenzo, D. A., ve Coulter, M., (2013). *Yönetimin Esasları*. (Çeviri: Prof. Dr. Adem Öğüt). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z., ve Vergiliel Tüz, M. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım.

Salepçioğlu, M. A., Ve Yeğin, A., (2018). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Ve Bir Uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19, (1), 60-77.

Saygan, S. ve Bedük, A., (2013). Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 1-23.

Saygan, S., (2011). *Whistleblowing Ve Örgütsel Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Sezgin Nartgün, Ş., Nartgün, Z., Arıcı, U. (2016). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3 (2) , 1-26.

Soylu, Ü., (2018). *Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye İlişkisi: Gaziantep'te Bir Alan Çalışması*. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Suiçer, M., (2016). *Otantik Liderlik Davranışının Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Şentürk, F., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök, N., Baş, A. (2016). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8 (17) , 173-198

Şimşek, M, Ş., Özgener, Ş, ve İlhan, İ. (2017). Turizm Sektöründe Kadın Girişimciler ve Yöneticiler Açısından Otantik Liderliğin Sosyal Tembellik Üzerindeki Etkileri: Yaşam Tatmininin Düzenleyici Rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (3) , 88-109.

Şimşek, M. Ş., ve Çelik, A., (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Şivil, H., (2019). *Meşru İhbarcılık Davranışının Planlanmış Davranış Teorisi'ne Göre Modellenmesi: Türkiye Araştırması*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., Ve Türköz, T., (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik Ve Geçerlik Çalışması. *“İşgüç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14 (4). 89-106.

Taslak, S., (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 121-144.

Taş, S., (2009). Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi*, 1, 2, (1-9).

Tekin, Ö.A., Baş, M. ve Gökdemir, A., (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14), 81-91.

Tengilimoğlu D., (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (14), 1-16.

Tuna, M. ve Yeşiltaş M., (2013). Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5 (3). 184-209.

Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki: Kuşadası bölgesinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23 (1), Bahar, 59-72

Uslu, E., (2017). *Otantik Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Etkisi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Uyar, S., Yelgen E. (2015). Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 85-106.

Ülkü, T., (2019). *Kamu Sağlık Personellerinin Makyavelist Eğilimlerinin İş Etme Niyetleri Üzerinde Etik İklimin Düzenleyici Rolü: Eskişehir Örneği*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ünal, M., (2012). Bilgi Çağında Değişim Ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 32 (1). 297-310.

Werner, I., (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev. Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayıncılık.

Wozir, F.M. Ve Yurtkoru, E.S. (2017). Organizational Culture And Intentions Towards Types Of Whistleblowing: The Case Of Turkey And Ethiopia. *Research Journal Of Business And Management*. 4(4). 527-539.

Yekeler, K., (2015). *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yeşil, A. (2016) Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180

Yıldız, M., L. (2016). *Liderlik Çalışmaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Yiğit, S., ve Yazarkan, H., (2014). Liderlik Tarzları İle Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 41. 71-84.

Yörük, D., Dünder, S. ve Topçu, B., (2011). Leadership Styles Of Mayors In Turkey And Factors Effecting Their Leadership Styles. *Ege Academic Review*. 11 (1), 103-109.

Yücel, İ., Ve Kılıç, E., (2017). Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerine Etkileri: Erzincan Üniversitesi'nde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (1) , 81-94.

Zel, U., (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.