

T.C
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**BİLGİ İFŞASI(WHISTLEBLOWİNG) DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Yusuf GÜNDÜZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Gül GÜN

TUNCELİ-2022

T.C
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**BİLGİ İFŞASI(WHİSTLEBLOWİNG) DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Yusuf GÜNDÜZ
(1388200001)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Gül GÜN

TUNCELİ-2022

T.C
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

BİLGİ İFŞASI(WHİSTLEBLOWİNG) DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Yusuf GÜNDÜZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Bu yüksek lisans tezi 29/03/2022 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından
oybirliği ile kabul edilmiştir.

İmza

Doç. Dr. Muhammet
DÜŞÜKCAN
(Fırat Üniversitesi)
BAŞKAN

İmza

Doç. Dr. Gül GÜN
(Munzur Üniversitesi)
DANIŞMAN

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin
SEZGİN
(Munzur Üniversitesi)
ÜYE

Bu tez, Enstitümüz Genel İşletme Anabilim Dalı’nda hazırlanmıştır.

Doç. Dr. Murat KORUNUR
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı “Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu”ndaki hükümlere tabidir.

05/04/2022

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza

Yusuf GÜNDÜZ

Danışman

Doç. Dr. Gül GÜN

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda konunun belirlenmesi ve yürütülmesi aşamalarında büyük katkıları olan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Gül GÜN'e verdiği tüm destekler için teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin istatistiksel analizinde benden yardımlarını esirgemedi bana zaman ayırıp çalışmama önemli katkı sunan Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BEYAZGÜL'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tez jürisinde bulunarak tezimi okuyan, değerli görüşlerini paylaşan jüri üyeleri Sayın Hocalarıma teşekkür ederim.

Çalışmanın araştırma kısmında oluşturduğum anket sorularına sabırla cevap veren ve katkı sunan tüm katılımcılara canı gönülden teşekkür ederim.

Ve belki de bu çalışmamın temel noktası olan doğruluk, dürüstlük, adil olma davranışlarını hayatım boyunca göstermemi sağlayan aileme; hayatım boyunca yanımda olduğu gibi tez çalışmam sürecinde de yanımda olan, sevgi, sabır ve desteklerini esirgemeyen eşime; ve yine kendisine doğruluk, dürüstlük ve adil olma konusunda her daim yanımda olma sözü verdiğim sevgili oğlum Aram'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Yusuf GÜNDÜZ
TUNCELİ-2022

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	I
TEŞEKKÜR.....	II
ŞEKİLLER LİSTESİ	V
TABLolar LİSTESİ	VI
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
1. GİRİŞ.....	1
2. BİLGİ İFŞASI (WHISTLEBLOWING)	4
2.1. Bilgi İfşası (Whistleblowing) Tanımı ve Kapsamı.....	4
2.2. Bilgi İfşası Türleri	7
2.2.1. İçsel ifşa.....	7
2.2.2. Dışsal İfşa	8
2.3. Bilgi İfşası'nın Önemi	9
2.3.1. Bireyler açısından	10
2.3.2. Örgütler açısından.....	11
2.3.3. Toplum açısından	12
2.4. Bilgi İfşasını Etkileyen Faktörler	12
2.4.1. Kişisel faktörler	12
2.4.2. Örgütsel faktörler.....	13
2.4.3. Durumsal faktörler.....	14
2.5. İfşacı	14
2.6. İhbar Etmenin Kurum Açısından Sonuçları	15
2.6.1. Olumlu sonuçlar	15
2.6.2. Olumsuz sonuçları.....	16
2.7. İfşacı Açısından Bilgi İfşasının Tehlikeleri.....	17
2.7.1. Dikkatleri ifşacıya çekmek	17
2.7.2. Zayıf bir sicil üretmek	17
2.7.3. Tehditte ifşacıyı sessizliğe zorlamak.....	18
2.7.4. İfşacıya mobbing uygulamak.....	18
2.7.5. Başarısızlığa zemin hazırlamak	18
2.7.6. Dava açmak	19
2.7.7. İfşacının kariyerini yok etmek.....	19
3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	20
3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	20
3.1.1. Sessizlik kavramı.....	20
3.1.2. Örgütsel sessizlik.....	20
3.2. Örgütsel Sessizlik Türleri	22
3.2.1. Kabullenici sessizlik.....	22
3.2.2. Savunmacı sessizlik.....	23
3.2.3. Korumacı (prososyal) sessizlik.....	23
3.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	25
3.3.1. Bireysel nedenler	25
3.3.2. Örgütsel nedenler.....	26
3.3.3. Yönetmel nedenler	27
3.4. Sessizlik Teorileri.....	30
3.4.1. Fayda-maliyet analizi	30

3.4.2. Bekleyiş teorisi	30
3.4.3. Kendini uyarlama	31
3.4.4. Sessizlik sarmalı (suskunluk sarmalı).....	32
3.5. Sessiz Kalma Biçimleri	32
3.5.1. Çalışan itaati	32
3.5.2. Sağır kulak sendromu	33
3.5.3. Pasif kalma ve razı olma.....	34
3.5.4. Çekilme ve başka davranışlara yönelme	34
3.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	34
3.6.1. Bireysel düzeydeki sonuçları.....	34
3.6.2. Örgütsel düzeydeki sonuçları	36
4. YÖNTEM	38
4.1. Evren ve Örneklem.....	38
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	39
4.3. Geçerlilik	39
4.4. İfşa (Whistleblowing) Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi	40
4.5. Çalışan Sessizliği Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi	41
4.7. Güvenilirlik Analizi.....	43
4.8. Araştırmanın Hipotezleri	47
5. BULGULAR	49
5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	49
5.2. Farklılık Testleri	50
5.3. Demografik Değişkenlere Göre ifşa (whistleblowing) Farklılık Testleri.....	51
5.4. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizlik Farklılık Testleri.....	56
5.5. İfşa (Whistleblowing) Boyutları İle Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	57
5.6. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının İçsel Whistleblowing Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	59
5.7. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Dışsal Whistleblowing Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	60
5.8. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Kayıtsız/Nötr Kalmak Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	61
6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	63
7. KAYNAKLAR.....	69
EKLER	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Bilgi İfşası Karar Süreci	6
Şekil 2.2. İçsel İfşa Sürecinin İşleyiş Şeması	8
Şekil 2.3. Dışsal İfşa Sürecinin İşleyiş Şeması	9
Şekil 3.1. Örgütlerde Sessizlik Türleri	24
Şekil 3.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	29
Şekil 4.1. Örgütsel Sessizliğin Etkileri	38



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1. İfşa (Whistleblowing) Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	40
Tablo 4.2. Çalışan Sessizliği Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	42
Tablo 4.3. Normallik Analizi Bulguları	43
Tablo 4.4. Cronbach's Alfa (α) Değerlerinin Güvenilirlik Yorumları	44
Tablo 4.5. İfşa (Whistleblowing) Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	45
Tablo 4.6. Çalışan Sessizliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	46
Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	50
Tablo 5.2. İfşa (Whistleblowing) Düzeyinin İdari Görevin Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması.....	51
Tablo 5.3. İfşa (Whistleblowing) Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması	52
Tablo 5.4. Varyansların Homojenliği Testi	52
Tablo 5.5. Öğrenim Durumuna Göre İfşa (Whistleblowing) Düzeyi Çoklu Karşılaştırma (Gabriel) Tablosu.....	53
Tablo 5.6. İfşa (Whistleblowing) Görev Yapılan Kadroya Göre Karşılaştırılması	53
Tablo 5.7. Varyansların Homojenliği Testi	54
Tablo 5.8. Görev Yapılan Kadroya Göre İfşa (Whistleblowing) Düzeyi Çoklu Karşılaştırma (Games Howell ve Gabriel) Tablosu	54
Tablo 5.9. İfşa (Whistleblowing) Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması	55
Tablo 5.10. Varyansların Homojenliği Testi	55
Tablo 5.11. Gelir Durumuna Göre İfşa (Whistleblowing) Düzeyi Çoklu Karşılaştırma (Gabriel) Tablosu.....	55
Tablo 5.12. Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	56
Tablo 5.13. Örgütsel Sessizlik Düzeyinin İdari Görevin Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması.....	57
Tablo 5.14. İfşa (Whistleblowing) Boyutları İle Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki Pearson-Korelasyon Analizi	58
Tablo 5.15. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının İçsel Whistleblowing Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	59
Tablo 5.16: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Dışsal Whistleblowing Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	60
Tablo 5.17. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Kayıtsız/Nötr Kalmak Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	61
Tablo 5.18. Analizlere İlişkin Araştırma Hipotezlerinin Cevaplanması	62

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Measure
SPSS	: İstatistik Programı



ÖZET

Bilgi ifşası (whistleblowing) bir örgütte yaşanan etik dışı davranış ve olayların ortaya çıkarılması olarak tanımlanabilir. Örgütler, işletmeler ve bireyler arasında son yıllarda gerek ekonomik gerek pretsij gerekse de sosyal anlamda rekabet gittikçe artan bir konu haline gelmiştir. Hal böyle iken kazanç ya da menfaat sağlamak adına ne yazık ki bireyler arasında ve örgütlerde etik kurallara uymayan davranışların görülmesi sıkça görülmektedir. Toplumun, örgütlerin ve bireylerin zarar görmesi muhtemel olan yaşanan bu durumları engellemek için kimi yöneticiler bilgi ifşasına önem vermekte, kimi yöneticiler ise olayın daha da büyük zararlar doğuracağı düşüncesi ile olayı örtbas etmek istemektedir. Örgütler için durum böyle iken bireyler için ise tamamen gönüllülük esasına dayanan, barındırdığı riskler nedeni ile tehlikeli görünen ancak vicdani ve erdemli bir davranış olarak görülmektedir.

Bu çalışmada, Munzur Üniversitesi çalışanlarının bilgi ifşası(whistleblowing) davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda Munzur Üniversitesi'nde 78'i akademik personel, 94'ü idari personel, 25'i güvenlik personeli ve 26'sı temizlik personeli olmak üzere 223 kişiye 2 farklı ölçekten oluşan bir anket uygulandı. Belirlenen 11 hipotez için SPSS programından faydalanarak anket sonuçlarında regresyon, korelasyon ve ANOVA ve t testleri analizleri yapıldı.

Araştırmanın sonucunda, yapılan farklılık testlerine göre, çalışanların Ifşa (Whistleblowing) düzeyleri; cinsiyete, yaşa, medeni duruma ve çalışma yılına göre anlamlı farklılıklar göstermediği, cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma yılı açısından sessizlik ve ifşa algıları birbirine benzer olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yine çalışmaya katılanlar idari görev, eğitim durumu ve gelir durumu bakımından incelenmiş bilgi ifşasının alt boyutları arasında anlamlı farklılık saptanmıştır.

Öte yandan içsel whistleblowing ile savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu; dışsal whistleblowing boyutunun örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik ile arasında negatif ancak örgüt yararına sessizlik boyutları arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bilgi Ifşası alt boyutlarından kayıtsız/nötr kalmak boyutunun kabul edilmiş sessizlik boyutu ile negatif, savunma amaçlı sessizlik boyutu ile negatif ve örgüt yararına sessizlik boyutları arasında ise pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. son olarak örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik boyutunun dışsal whistleblowing düzeyini etkilediği yine savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik boyutlarının kayıtsız/nötr kalmak düzeyini etkilediği de ortaya çıkan sonuçlar olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Etik, Bilgi Ifşası, Örgütsel Sessizlik

ABSTRACT

The Relationship Between Information Disclosure And Organizational Silence: The Case Of a Public University

Whistleblowing can be defined as the disclosure of unethical behavior and events occurring in an organization. In recent years, competition between organizations, enterprises and individuals, both economically and socially, has become an increasing issue. Unfortunately, it is common to see behaviors among individuals and organizations that do not comply with the codes of conduct in order to gain or benefit from the present situation. In order to prevent these situations, which are likely to cause harm to society, organizations and individuals, some managers attach importance to the disclosure of information, and some managers want to cover up the incident with the belief that the incident will cause even greater damage. While this is the case for organizations, for individuals it is seen as a conscientious and virtuous behavior based entirely on volunteerism and seems dangerous due to the risks it poses.

In this study, the relationship between whistleblowing behavior and organizational silence behavior of Munzur University employees is examined. For this purpose, a questionnaire consisting of 2 different scales was applied to 223 people, 78 of whom were academic staff, 94 of whom were administrative staff, 25 of whom were security staff and 26 of whom were cleaning staff, at Munzur University. Using the SPSS program for the 11 hypotheses identified, regression, correlation and ANOVA and t-tests analyses were performed on the survey results.

As a result of the research, according to the discrimination tests, it was found that the Whistleblowing levels of employees did not show significant differences according to gender, age, marital status and working year; and the perceptions of silence and disclosure were similar in terms of gender, age, marital status and working year. When participants were examined in terms of administrative duties, educational status and income status, significant differences were found among the sub-dimensions of information disclosure.

On the other hand, a negative relationship between the dimensions of silence for the benefit of the organization/ defensive silence and internal whistleblowing; between external whistleblowing and silence accepted as a sub-dimension of organizational silence; a positive relationship between external whistleblowing and silence for the benefit of the organization have been ascertained. It has been determined that one of the subdimensions of information disclosure which is staying neutral has negative relationship with accepted silence and defensive silence; it has a positive relationship with silence for the benefit of the organization.. Finally, results show that the accepted silence dimension from the organizational silence sub-dimensions affects the external whistleblowing level and that the defensive silence and silence for the benefit of the organization affect the level of staying neutral.

Key Words: Ethics, Information Disclosure, Organizational Silence

1. GİRİŞ

İngilizce karşılığı whistleblowing olan, Türkçe 'deki karşılığı, sorun bildirme ya da bilgi ifşası şeklinde ifade edilebilecek davranış türü; bir örgütte yaşanan etik değerlere ve ahlaka aykırı uygulamaların çalışanlar tarafından raporlanıp yetkili kişilere iletilmesidir. Örgütte etik iklim ve güven ortamını yaratmak ve örgütün devamlılığını isteyen yöneticiler örgütte yaşanan yanlışlıkların gizlenmesinin bu uygulama ile önüne geçilmesini isterken; diğer yandan örgütün imajının zedelenmesini istemeyen yöneticiler ise bu duruma pek sıcak bakmamaktadır.

Bilgi ifşası yerine kullanılan ve olumsuzluk içeren kelimelerden birisi; ispiyonlamak veya gammazlamaktır. İspiyonlamak, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde, "Birinin sırlarını, davranışlarını, düşüncelerini gözleyerek yetkili kişilere bildirmek, gammazlamak " olarak tanımlanmaktadır (URL-1,2021). Aslında kelimenin anlamına bakıldığında bilgi ifşası ile arasındaki fark açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu fark davranışın nedenidir. İspiyonlamada, kişi sonucunda kişisel çıkar elde etmek için bencil güdülerle hareket ederken, bilgi ifşası olayında ise çalışan prososyal davranış olarak örgütün, örgütte çalışanların, müşterilerin veya toplumun çıkarlarıyla hareket etmektedir.

2002 yılında yayınlanan Time dergisi, örgütlerinde yaşanan usulsüzlükleri ifşa eden üç kadın çalışanı yılın insanı olarak seçmesi örgütsel usulsüzlüklerin boyutlarının ne kadar büyük olabileceğini, aynı zamanda örgüt çalışanlarının usulsüzlüklerin ortaya çıkartılmasında ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Sherron WATKINS Amerika Birleşik Devleti'nde faaliyet gösteren en büyük 7. Şirketi Enron'un yöneticilerden biridir. Çalıştığı dönemde şirkette yaşanan muhasebe yolsuzluğunun farkına varıp durumu şirkete bildirmiştir. Bu ifşa karşısında ilgili görevinden alınıp daha pasif bir göreve verilince, söz konusu usulsüzlüğü gerekli yerlere bildirip çalıştığı iş yerinden ayrılmıştır. Sherron WATKINS'ın bu yolsuzluğu bildirmesi ile beraber şirketin çöküşü ile sonuçlanan süreç başlamıştır. Bir diğer ifşacı FBI ajanı Coleen ROWLEY'dir. ROWLEY ABD'de 11 Eylül 2001'de gerçekleşen terör saldırısından önce şüpheli bir takım insanların ABD'de uçuş dersleri aldığını ve bazı kişilerin şüpheli olduğunu fark etmiş ve bu durumu yöneticilerini bildirirse de sesini yeteri kadar duyuramamıştır. Ancak 11 Eylül'de yaşanan terör saldırısı sonrasında Senato İstihbarat Komitesi üyelerine sunduğu 13 sayfalık raporla FBI'ın bu saldırıyı önceden bildiğini ortaya koymuştur. Şirketindeki usulsüzlüğü ortaya çıkaran bir diğer ifşacı kadın ise WorldCom şirketinin hesaplarında oynama yapılarak gerçekleşen

yolsuzluğu bildiren Cynthia COOPER'dir. 9 milyar yolsuzluğu fark eden COOPER bunu denetleyen şirket Arthur Andersen'e bildirmiş ancak şirket durumu göz ardı etmiştir. Bunun üzerine durumu hükümete bildiren COOPER yolsuzluğu ortaya çıkarmıştır. Bu olay üzerine şirketin ekonomi müdürü 65 yıl hapis cezasına çarptırılırken kendisi yükselerek şirkette önemli yere gelmiştir (Aydın,2003: 80).

Dünya düzenindeki siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerle beraber örgütler de yaşanan bu değişimlerde rakiplerine karşı avantajlı hale gelebilmek ve değişen dünya düzenine ayak uydurabilmek amacıyla bütün fonksiyonlarında maksimum seviyede verimlilik ve üretkenlik sağlamak zorundadırlar. Örgütün varlığını koruyan, onu ayakta tutan ve sürekliliğini sağlayan insan kaynağına yönelik çalışmalar tam da bu noktada önem arz etmektedir.

Örgütlerin gelişimleri ve değişimleri bilgiyi üreten ve paylaşan çalışanların varlığına bağlıdır. Örgüte güven, motivasyon ve iş tatmini düzeyleri yüksek olan çalışanların bulundukları örgüte karşı sorumluluk bilinci ile hareket ettiği ve örgüt bağlılıklarının yüksek olduğu aşikârdır. Ancak bütün bunlar çalışanlarını daha iyi tanıyan, anlayan ve demokratik bir anlayışla yönetim iklimi yaratılan örgütlerde mümkündür.

Çalışanlar örgüt içerisindeki sorunlar ya da meydana gelen/ gelme ihtimali bulunan olaylar karşısındaki düşüncelerini ifade etmenin boşuna olduğunu düşünüyorsa veya bunları anlatmanın kendisi için zararlar doğuracağını düşünüyorsa; çevreden destek almama, sosyal soyutlanma ve itibar kaybı korkusu, cezalandırılma ya da kendilerine misilleme yapılması korkusu yaşıyorsa sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

Bu çalışma, “bilgi ifşası” ve “örgütsel sessizlik” kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu doğrultuda, bir alan araştırması yoluyla, Tunceli ilinde yer alan Munzur Üniversitesi çalışanlar arasında “bilgi ifşası” ve “örgütsel sessizlik” algısı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Hazırlanan bu tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bilgi ifşası kavramına değinilmiştir. Bu bölümde bilgi ifşası ile ilgili genel bilgiler verildikten sonra ifşa türleri ve ifşanın bireysel ve örgütsel öneminden bahsedilmiştir. Ifşa etmenin örgüt açısından olumlu ve olumsuz yanlarının ele alındığı bu bölümde son olarak ifşacı ve ifşacı açısından bilgi ifşasının tehlikelerine yer verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde örgütsel sessizlik kavramı bütünüyle incelenmiştir. Sessizlik ve örgütsel sessizliğin incelendiği bu bölümde örgütsel sessizlik türlerinden bahsedilmiş ve bireysel, örgütsel, yönetsel olmak üzere 3 alanda örgütsel sessizlik

nedenleri incelenmiştir. Sessizlik teorileri, sessiz kalma biçimlerinin aktarılmasıyla son olarak örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümünde Munzur Üniversitesinde çalışan akademik, idari, temizlik ve güvenlik personellerinin ifşa ve örgütsel sessizlik davranışlarına yer verilmiş, yapılan anket çalışması ile örgütsel sessizlik düzeyleri ile ifşa niyeti/davranışı arasındaki ilişkiler “SPSS” ile analiz edilmiştir. Araştırma nicel yöntemle yapıldığı için daha farklı durumlar da ortaya çıkartılabilmiş ve ulaşılan sonuçlara tezin sonuç ve öneriler kısmında yer verilerek tez sona erdirilmiştir.



2. BİLGİ İFŞASI (WHISTLEBLOWING)

Bu bölümde bilgi ifşasının(whistleblowing) tanımı ve kapsamı, örgütler için önemi, türleri, süreci, yapılma nedenleri, ifşacı (whistleblower), ifşaya konu olan eylemler, ifşayı etkileyen faktörler, ifşanın etkileri ile ifşa için gerekli koşullar ele alınacaktır.

2.1. Bilgi İfşası (Whistleblowing) Tanımı ve Kapsamı

Yabancı literatürde oldukça fazla yer alan whistleblowing kavramı, ülkemizdeki son yıllarda yapılan çalışmalarda bilgi ifşası, ihbar gibi kavramlarla yerini almaya başlamıştır. Türkçe 'de Whistleblowingin karşılığı bulunmamakla beraber, İngilizce 'de ıslık çalma anlamına gelmektedir (Çiğdem, 2013:94). Whistleblowing, herhangi bir işletmede görevli olanlar ya da idare tarafından etik, kural ve ahlak dışı eylemlerin raporlanması veya bildirilmesi anlamına gelen davranış türüdür. Whistleblowing terim olarak ilk defa 1963 yılında hukuki bir belgede kullanılmıştır. Whistleblowing kavramının yerine çalışmada bilgi ifşası kavramı kullanılmıştır. Bu terim İngiliz polislerin suç aktiviteleri konusunda halkı ve diğer polisleri uyarmak için düdük çalması davranışına dayandırılmaktadır (Hersh,2002:243).

Bilgi ifşasına sebep olacak yanlış davranış ve uygulamalara şu şekilde örnekler verilebilir (Aktan, 2015: 21-22):

- Halk sağlığına uygun olmayan gıda üretimi ve piyasa sunulması.
- İnsan hakları ihlali.
- Sosyal ve mali hakları sağlamadan personel çalıştırma veya sosyal hak ve özgürlüklerinin kısıtlanması.
- Vergi kaçakçılığı.
- Ortakların, hissedar ve paydaşların haklarının ihlali.
- Örgüt içerisinde çalışanlara yönelik kötü muameleler (psikolojik şiddet, taciz, şiddet, mobbing).
- İnsan ve çevre sağlığının tehlikeye atılması.

Bu tür yanlış uygulamalara sayısızca örnek vermek mümkündür. Ancak burada dikkat edilmesi gereken şey davranış ve eylemlerin yasa dışı ve ahlaki değerlere aykırı olmasıdır.

Kavramın yerine kullanılan ve olumsuzluk içeren kelimelerden birisi; ispiyonlamak veya gammazlamaktır. İspiyonlamak, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde, " Birinin sırlarını, davranışlarını, düşüncelerini gözleyerek yetkili kişilere bildirmek, gammazlamak (URL-1,2021). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi bilgi ifşası ile ispiyonculuk arasındaki nedene bağlı davranışsal farkı görmek mümkündür. İspiyonlama eyleminde, kişi sonucunda kişisel çıkar elde etmek için bencil güdülerle hareket ederken ifşada ise ahlaki bir davranış olarak örgütün, örgütte çalışanların, müşterilerin veya toplumun çıkarlarıyla hareket etmektedir (Bayrakçı, 2016: 9-10). İfşa eylemini gerçekleştiren kişi amacı ve dikkat ettiği hususlar da olayı ispiyonculuk eyleminden farklı kılmasını sağlayacaktır. Şöyle ki; ifşayı yapan kişi iyi niyetli ve mantıksal hareket etmelidir. Hedefe aldığı kişi veya örgüte düşmanlık hissiyle hareket etmemeli, kurumu ya da kişiyi yıpratma değil aksine sahiplenme amacı güdülmeli. Söz konusu olaydan kendisini sıyırmak için ifşayı yapmaktan kaçınmalı ve en önemlisi vicdani ve etik değerlere uygun bir şekilde bu davranışı gerçekleştirmelidir (Yılmaz, 2009, akt. Çetinkaya, 2017, s.44).

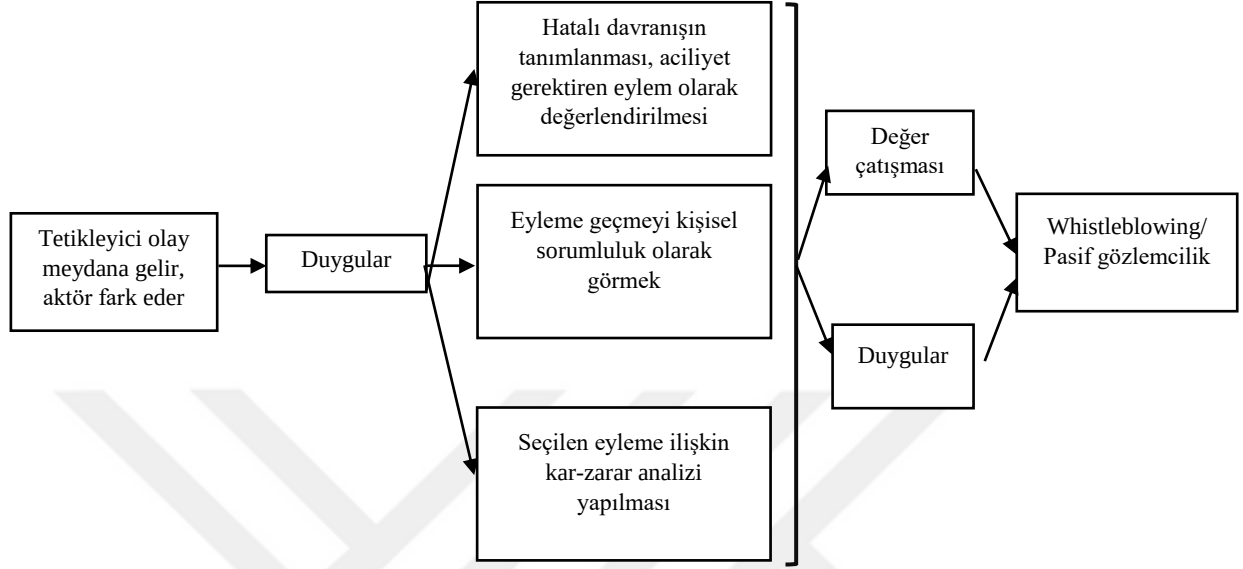
Bilgi ifşasının gerçek olup olmadığına ve kabul edilip edilmeyeceğini aşağıda belirtilen kriterler doğrultusunda karar verilebilir (Alper, 2018: 17):

- “Bilgi ifşası” tamamen iyi niyetle yapılmış olmalıdır.
- “Bilgi ifşası” davranışını gerçekleştirmeden önce diğer tüm yollar denenmelidir.
- “Bilgi ifşası”nın mantıklı ve ikna edici delilleri olmalıdır.
- “İfşa eden” güvenilir bir kişi olmalı ve daha önce iş ve toplum etiğine uygun hareket etmiş olmalıdır.

İyi bir bilgi ifşasının 8 unsuru içermesi gerektiği göz önüne alınmalıdır (Chiu, 2003: 65):

- İfşacı, olumsuz durumun bulunduğu örgütün bir üyesi olmalıdır.
- Hedef, Etik olmayan ya da ahlaki değerlere aykırı eylemleri gerçekleştiren örgüt ya da örgüt yönetiminin üye/üyeleridir.
- İfşayı alacak kimse, bilginin ifşa edildiği kişi ya da örgüttür.
- Konu, etik dışı ya da ahlaka aykırı eylemin doğası.
- Bilgi, genellikle suiistimalin ve ahlak dışı uygulamanın önemli bir türünü kanıtlayan belge.
- Eylem, içsel ya da dışsal olabilen standart iletişim kanallarının haricinde açığa çıkarılan bilgidir.
- Gerekçe, bilginin ifşası gönüllü bir ahlâki eylem olarak yapılmalıdır.

• Sonuç, bilgi ifşasının sonucu olarak, bu etik dışı ve ahlaka aykırı eylemler durdurulmuş ve kamu çıkarı korunmuş olur.



Şekil 2.1. Bilgi ifşası karar süreci (Genç, 2017: 21)

Örgüt içindeki kötü ve yanlış davranışların ifşa edilmesi sanıldığı kadar kolay değildir. Bir örgüt bünyesinde çalışan bireyler etik değerlere ve ahlaka aykırı durumlar ile karşılaştığında; sessiz kalmak, diğer örgüt çalışanlarına bu olayı bildirmek, örgüt içinde veya dışında olayı raporlamak ya da işinden ayrılmak üzere farklı türlerde davranış sergileyebilirler (Uyar ve Yelgen, 2015:89).

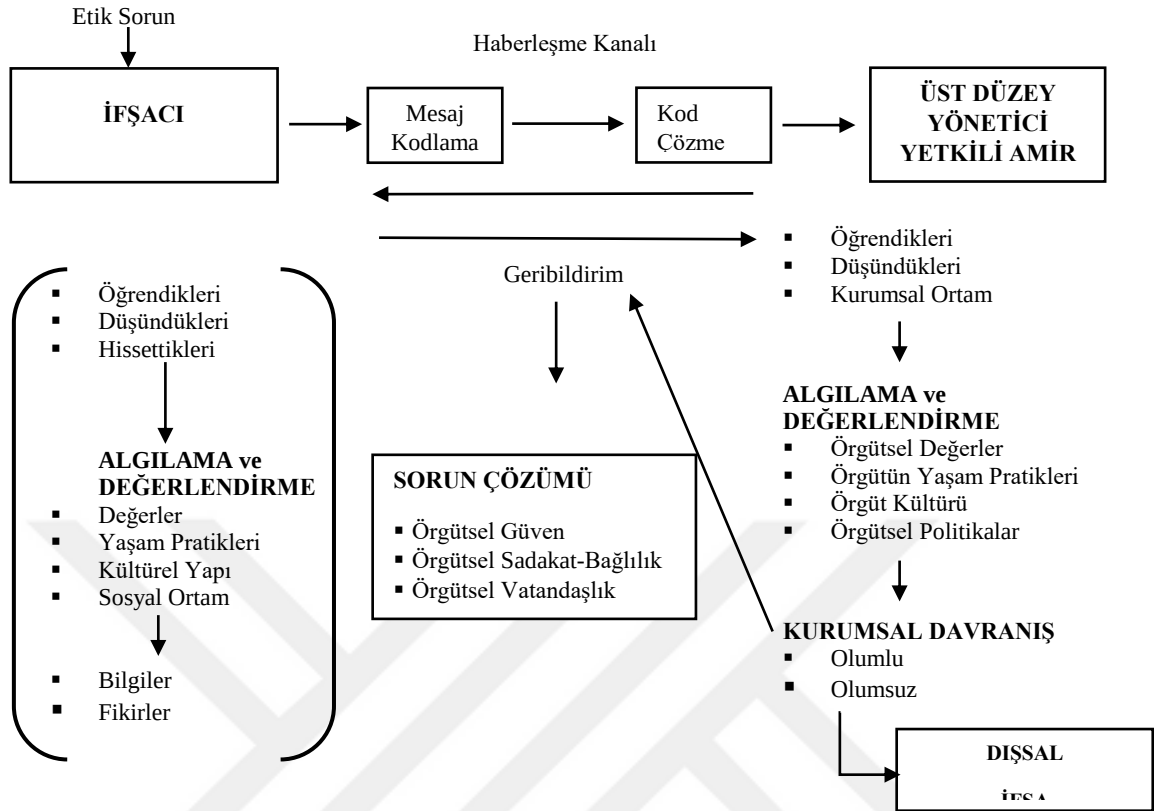
2.2. Bilgi İfşası Türleri

Organizasyonlarda gerçekleşen olumsuz durumlar karşısında sessiz kalmayarak harekete geçen bireylerin olumsuzlukları kime, nereye ve nasıl ifşa edeceği önemlidir. Bilgi ifşası literatürde içsel ve dışsal olmak üzere iki türde ele alınmaktadır.

2.2.1. İçsel ifşa

İçsel ifşa organizasyon içinde gerçekleşen bir haksızlık ya da yanlış uygulamanın örgüt içinde bulunan bu durumu düzeltme yetkisine sahip ya da sorunu çözebileceğine inanılan kişi ya da birime aktarılmasıyla içsel ifşa davranışı gerçekleştirilir. Bazı araştırmacılar bu tarz ifşayı “kurum içi kontrol mekanizması” şeklinde tanımlamakta ve bu şekilde yaşanan olumsuz durum dışarıya duyurulmadan kendi içinde çözüm arayacağını ifade etmektedir. Bu nedenle içsel ifşa faydalı bir mekanizma olarak kabul edilmektedir. Bu yönetime başvuran kişi bu olumsuz durumun dışarıya çıkmasını engelleyerek, örgüte bir şans verir. Ancak durumu ifşa eden kişiyi yönetici ya da yetkili kişi ciddiye almaz, onu susturur ya da işten çıkarmaya çalışırsa dış haber kanallarına başvurma yöntemine başvurulur (Nayır, 2012:32).

İçsel ifşa sürecinin etkili işlenip, sürecin sonunda etik olmayan davranışın ortadan kaldırılması ve bunun sonucunda örgütün itibarının zedelenmemesi için dikkat edilmesi gerekmektedir. Kurum içi işleyiş mekanizmasının güvenilir ve etkin hale getirilerek çalışanların bu konudaki endişelerinin giderilmesi gerekmektedir. Örgütün yaşanan bu olumsuz durumu kabul edip yaşanan olumsuzlukların asla hafife almayıp ve üstünün örtmemesi gerekmektedir. Olası yanlış, asılsız, bireysel sorunlardan kaynaklanan olaylar karşısında ise tutarlı davranılması önemlidir (Alper,2018:23-24).

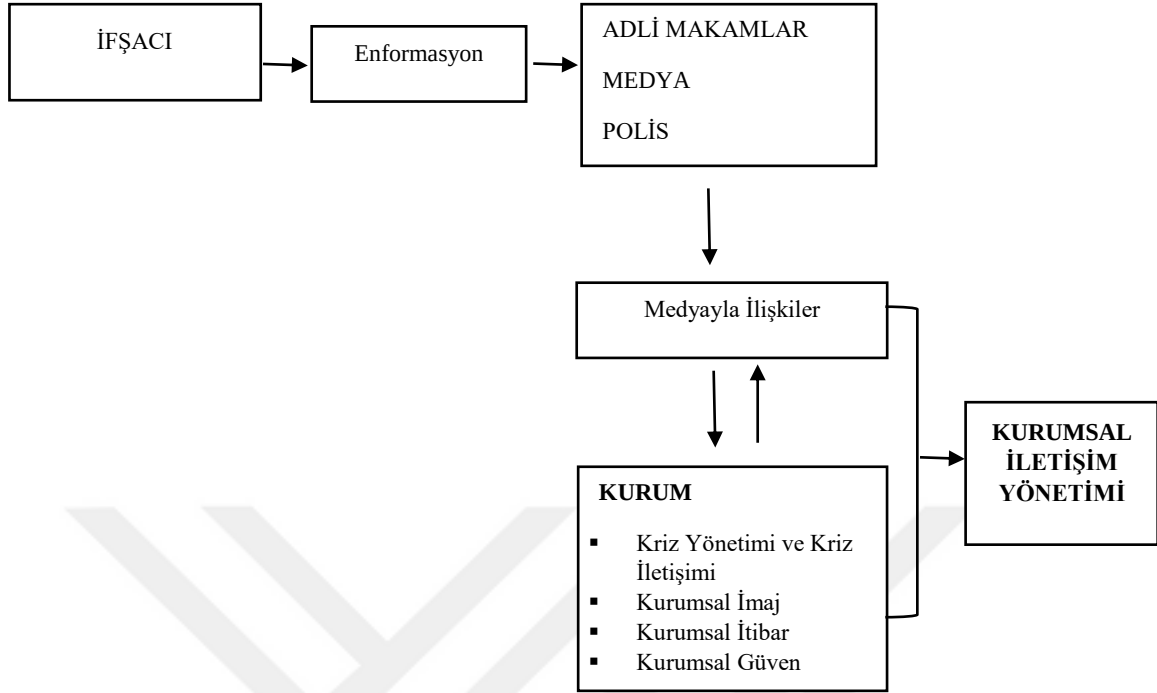


Şekil 2. 2. İçsel ifşa sürecinin işleyiş şeması (Yılmaz, 2009:1461)

2.2.2. Dışsal ifşa

Dışsal ifşa, eylemi gerçekleştiren kişinin örgüt içinde karşılaştığı etik değerlere ve ahlaka aykırı durumların örgütteki yetkili kişi/ birimlerin dışında, denetleyici özelliği olan dış yönetimlere bildirmesi durumudur. Örgüt dışındaki bu kuruluşlar; medya kuruluşları, güvenlik birimleri, meslek kuruluşları, sendikalar, parlamento üyeleri ve buna benzer kuruluşları kapsamaktadır (Özdemir, 2015:18).

Literatürde dışsal ifşanın gerçekleşmesi için önce tüm içsel süreçlerin kullanılmış olması gerektiğine inanılır. Fakat bazen kişiler direk dışsal ifşayı tercih etmektedir. Her iki durum için de önemli husus ifşa davranışını gösteren kişinin iyi niyet taşımasıdır. Aksi halde bu sürece dahil olan taraflar yani ifşayı yapan ve ifşaya sebep olan, hem de kurum ve ülke bu durumdan zararlı çıkabilir (Timurtaş, 2018:21). Dolayısıyla dışsal ifşaya başvurulmadan içsel tüm süreçlerin kullanılıp olayın çözüme kavuşturulması örgütün bu olaydan minimum zarar almasını sağlayacak, kurumsal itibarının zedelenmesi önlenecektir.



Şekil 2. 3. Dışsal ifşa sürecinin işleyiş şeması (Yılmaz, 2009:1464)

Süreç iyi yönetilmediği takdirde, bu işleyiş örgütlerin yok olmasıyla sonuçlanan bir durumun ilk adımını oluşturabilir. Bu nedenle, yaşanan krizden kaynaklanan örgütsel kayıpların önlenmesi ve olaydan kârlı çıkılması, kurumsal iletişimin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır (Yılmaz, 2009:1464).

2.3. Bilgi İfşası'nın Önemi

Günümüzde ülkeler, demokratik değerler, toplumsal düzen, temel haklar ve özgürlüklere dayalı bir toplumsal yapı oluşturmaya çalışmaktadır. Birçok anayasa da bunu gerçekleştirmeye yönelik düzenlemeleri içermektedir. Aynı zamanda, halkın iradesine dayanan ve her kişinin hukuken eşit olarak benimsendiği, demokratik ve açık bir toplum olma hedeflenmektedir. İfşa bu hukuki anayasal temellerin merkezinde yer almaktadır. İfşa, yolsuzluk ve kötü yönetim uygulamalarına karşı ve özellikle kamu kaynaklarının kötüye kullanılmasına karşı mücadele etmenin ve aynı zamanda örgütlerin ve devletin hesap verebilirliğinin ve şeffaflığının anahtarıdır (Bayrakçı, 2016:60).

Örgütlerdeki olumsuz durumu ifşa edenler sayesinde sayısızca etik olmayan faaliyet, hile, israf ve suistimal kamuoyunda açığa çıkarılmakta ve bu tür etik dışı olayların yaşanması engellenmektedir. Bu sayede devletler/kurumlar birçok zarardan kurtulmuş olmaktadır (Saygan, 2011:12). Çin’de Dr Jiang yetkililer tarafından bilgiyi sızdırmaması emredildiği halde SARS virüsünün yayılma alanı hakkında bilgileri ortaya çıkardı ve halkı uyararak milyonlarca hayat kurtardı. Kanadalı bir bürokrat olan Allan Cutler, bir sponsorluk skandalında kamu fonlarına ait milyonlarca doların kötü kullanılmış olabileceği yolsuzluk şüphesini ortaya çıkarmış ve bu 2006 yılında liberal partinin seçimi kaybetmesine sebep olmuştur. 2005 Study From KPMG in Africa yolsuzlukların yüzde 44 ü whistleblowerlardan elde edilen bilgi ifşasıyla açığa çıktığı sonucuna varılmıştır (Banisar,2011:7). İhbar edenlerin kamu yönetiminde sahip oldukları bu önem, bu kişilerin kendilerini olası etik dışı faaliyetleri ihbar etmeleri halinde rahat ve güvende hissetmeleri için koruma mekanizmalarının oluşturulmasını gerekli kılmıştır (Yüksel, 2005:150).

Whistleblowing iç yönetimlerini daha sorumlu/hesap verebilir hale getirmek isteyen kuruluşlar için faydalıdır. Çalışanlar genellikle problemleri ilk olarak öğrenebilecek kişilerdir ve whistleblowing işverenler için bir şeylerin ters gittiğini ve düzeltilmesi gerektiğini işler kontrolden çıkmadan önce bir erken uyarı işareti olabilir. Yolsuzluk üzerine hazırlanan Avustralya ve Yeni Zelanda 2002 KPMG raporu yolsuzlukların yüzde yirmi beşinin çalışanlar tarafından rapor edildiği bulunmuştur (Banisar,2011:8).

Yaşanan bu örnekler göz önüne alındığında, ülkeler, örgütler ve bireyler açısından ifşa kavramının ne kadar önem arz ettiği ortadadır. Bu nedenle insan haklarını ve sağlığını önemseyen gelişmiş toplumlarda, şeffaf ve demokratik bir işleyiş benimseyen örgütlerde ifşa kavramı etkin bir biçimde değerlendirilmelidir.

2.3.1. Bireyler açısından

Bir örgüt içindeki etik, kural ve ahlak dışı eylemlerin bildirilmesi ya da rapor edilmesi sanıldığı kadar basit değildir. Bu konuda kişisel karakterler, çalışanların örgüte bağlılığı, sadakat borcu, organizasyon kültürü vb. son derece önemli ve belirleyici noktalar. Örgüt içindeki bireylerin yararı düşünülerek yapılan ifşa davranışı kişisel erdem olarak tanımlanır. Öte yandan örgüt dışındaki bireylerin ya da toplumun yararı düşünülerek yapılan ifşa davranışı ise olumlu sosyal davranış olarak ifade edilmektedir.

İfşayı yapan kişinin bu davranışının temelinde vicdani ve psikolojik bir rahatlama hissiyatı yatar. Zaten en büyük kazanım da bu vicdan rahatlamasıdır. İfşacı bu davranışı sayesinde çevreye, organizasyona ve insanlara gelebilecek zararları ortaya koymuş, suç işlenmesini engellemiş olacaktır (Güvenç,2017:51).

Çalıştığı örgüt ile iyi bir bağ kuran, örgüte karşı aidiyet duygusu yaşayan çalışanlar örgüte ya da topluma zarar veren hiçbir davranışa göz yummaz. Yaşanan bu tür eylemleri ilgili yerlere bildirerek bir tür gönüllü denetçilik yapmış olurlar.

2.3.2. Örgütler açısından

Bilgi ifşası dolandırıcılık, etik dışı ayrımcılık ve güvenlik ihlalleri gibi örgütsel yanlışlıkların ortaya çıkmasını engellemekte ya da var olanı sonlandırmakta, genel olarak örgüt üyeleri, hissedarlar ve toplum için fayda sağlamaktadır (Miceli vd., 1991:113).

Örgütlerde sorumluluğun oluşması ve şeffaflığa olan katkısı göz önünde bulundurulduğunda bilgi ifşasının örgütler açısından son derece önemli olduğu söylemek mümkündür. İfşa davranışı örgütte iç denetimin sorgulanması ve yeni stratejilerin oluşturulmasını sağlar. Olumsuz yönüyle, söz konusu iddia doğru çıktığı takdirde bazı yöneticilerin cezalandırılması, işsiz kalması, örgütün kapsamlı olarak denetim sürecine girmesi, örgütün imaj ve itibarının zarar görmesidir (Güvenç,2017:51).

1990'lı yıllardan itibaren araştırılan bir kavram haline gelen bilgi ifşası, örgütlerin varlığını korumada önemli bir araç haline gelmiştir. Etik olmayan davranış bildiriminin örgüt iklimine ve verimliliğine katkı sağlayacağı açıktır. Örgüt yöneticileri tarafından bu durum iyi anlaşılır ve bu süreç iyi yönetilirse yöneticiler ifşayı destekleyici önlemler almak isteyecek; bu sayede çalışanlar da örgütte önemsendiğini düşünerek, şahit olduğu yanlışları örgüt içinde bildirerek, örgütü destekleyecektir. Bu şekilde ortaya çıkan yanlışlar örgüte ve topluma zedelemekten düzeltilebilecek ve çalışanın örgütü sahiplenmesi sağlanacaktır (Gökçe, 2014:268).

Özellikle kamuoyu nezdinde imaj ve itibar kaybı yaşamak istemeyen örgüt sorumlularının da hassas, şeffaf ve hesap verebilir olmaları gerekmektedir. Ancak böylesi bir çalışma ortamında çalışanlar örgüte bağlı olur ve örgüte zarar verecek her türlü tutum ve davranışlardan uzak durur.

2.3.3. Toplum açısından

Bilgi ifşasının toplumsal yönden de önemli etkileri bulunmaktadır. Bilgi ifşası bir çok sosyal fayda da sağlamaktadır. Örneğin, bir işletmedeki yolsuzluk, sahtecilik gibi olayların ya da işletmenin toplum sağlığına veya doğaya verebileceği tehlikelerin ortaya çıkarılmasına yol açabilecek davranışın toplumsal katkıları tartışılmaz. Hatta bilgi ifşasının başlıca katkısı toplum ve kamu yararı olduğu söylenebilir. Etik olmayan davranış bildirimleriyle beraber yanlış yapma potansiyeli olanların da korkutulması hedeflenmektedir. Bilgi ifşasının bu önemli toplumsal katkısı sebebiyle ifşayı yapan kişinin ödüllendirilmesini önerenler dahil bulunmaktadır (Aydın,2003: 88-89). Toplumda karşılaşılan etik dışı olayların bildirilmesinin teşvik edilmesi ya da yaratılmak istenen korkunun önüne geçilmesi özellikle kamu sağlığı, bütçesi ve hakları konusunda önemli bir takım sorunların ortaya çıkmasını engelleyecektir.

2.4. Bilgi Ifşasını Etkileyen Faktörler

Çalışanlar işyerlerinde ya da bulundukları örgütte karşılaştıkları olumsuz durumlar karşısında, bu durumu bildirip bildirmeme konusunda alternatifleri değerlendirir. Kişileri bu alternatifleri değerlendirmeye iten birtakım faktörler bulunmaktadır.

Aşağıda bilgi ifşasını etkileyen faktörler üç ana başlık altında incelenmiştir.

2.4.1. Kişisel faktörler

Araştırmalara göre kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, iş yerindeki pozisyonu, yapılan iş seviyesi, sorumlulukları; bilgi ifşasını etkileyen kişisel faktörler olarak değerlendirilir. Yaşça daha büyük olan bireyler olumsuz durumları daha fazla bildirmektedir. Yine yaşı, tecrübesi, eğitim seviyesi fazla olan kişilerin olumsuz durum bildirimleri daha fazla değerlendirmeye alınır. Kişilerin iş yerindeki bulundukları üst pozisyon sonucu kazandıkları tecrübeler göz önüne alınarak yaptıkları olumsuz durum bildirimlerinde, haklılıklarının ve doğruluğun fazla olduğuna inanılır (Mesmer-Magnus J. R. ,2005:279).

Celep ve Konaklı (2012), yaptıkları bir çalışmada iş yerindeki olumsuz durumları bildirmede kadınların erkeklere göre daha fazla bilgi uçurma davranışı gösterdiklerini

saptamıştır. Kadın öğretmenlerin yanlış uygulamaların engellenmesi açısından erkek öğretmenlere oranla daha fazla toplumsal sorumluluk hissettiklerini, ayrıca meslekteki hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin hizmet süresi daha az olanlara göre daha sorun bildirme davranışını gösterme yoluna başvurdıklarını saptamışlardır (Celep ve Konaklı, 2012: 65-88).

Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar normal yolların engellenmesi veya üst yönetimin çalışanın bilgilerine cevap vermeyi reddetmesi durumunda, organizasyon içindeki olası alternatif raporlama kanalları da dâhil olmak üzere, yanlışları nerede bildirecekleri konusunda genellikle daha fazla bilgiye sahip oldukları için organizasyon içi kanallara güvenirler. Daha az eğitim veya beceriye sahip çalışanlar ise yönetimin kendilerini , “şikâyet eden”, “sorun çıkaran” veya “sadakatsiz” olarak görebileceklerini ve bu durumun risk oluşturabileceğini düşündüklerinden genellikle sorun bildirme davranışında dış kaynakları kullanmayı tercih ederler (Dworkin ve Baucus, 1998:1284).

Bunların dışında bireylerin yetiştikleri toplum ve aile yapısı, karakteristik özellikleri de bilgi ifşasını etkileyen unsurlardandır. Açık ve şeffaf bir ortamda yetişmiş, adil bir kişiliğe sahip insanlardan bilgi ifşası davranışı beklemek daha olasıdır (Timurtaş,2018:18).

2.4.2. Örgütsel faktörler

Olumsuz durumu raporlamada kişisel faktörler kadar örgütsel faktörler de etkilidir. Örgüt kültürü, örgütün büyüklüğü, örgütün bilgi ifşasını sahiplenme düzeyi, örgüt işleyişi, örgüt içi iletişim, örgütsel prosedürler, etik iklim gibi özellikler bilgi ifşasını etkileyen örgütsel faktörlere örnek verilebilir.

Çalışanın raporlama kararında organizasyon faktörleri çok önemli bir rol oynamaktadır ve organizasyon bilgi açıklama davranışının bir sonucu olarak ortaya çıkacak durumlardan etkilenmektedir. Bu nedenle davranış sonrası örgütün bilgi ifşası davranışını gösteren çalışana göstereceği tepki ya da sahiplenme bilgi ifşası davranışına yön vermede etkilidir. Bu noktada örgüt kültürü son derece önemlidir. Örgütün kendisini destekleyeceğini veya cezalandıracağını bilmesi birey içi önemlidir. Zira ifşaya sebep olan eylemden örgüt zarar göreceğini düşünürse, ifşayı yapan kişiye karşı tutumu farklı olacak, ifşacıya karşı misilleme yapma ihtimali düşecektir. Bilgi ifşasını destekleyici örgüt

iklimine sahip örgütlerde yapılan yanlışlar kabul edilmez ve bu tür davranışların bildirilmesi teşvik edilir. İhbarcayı koruma garantisi veren bu örgütler ihbarcıya misilleme yapmaz ve ihbarcayı cezalandırmaz (Gökçe, 2014:264).

2.4.3. Durumsal faktörler

Örgütte yaşanan etik değerlere ve ahlaka aykırı durumların farkında olan ve durumu tanımlayabilen birey, bu olumsuz durumların diğer çalışanlara zarar verdiğini gördüğünde eyleme geçmeye hazırdır (Mercan vd. 2012:172). Örgütte karşılaşılan yanlış uygulamaların türü, bireylerin bu yanlış uygulamalara kendisinin mi doğrudan tanık olduğu yoksa başka kişilerden mi öğrendiği, söz konusu eylemin kayıtlara geçip geçmediği, diğer çalışanların da eylemin yapıldığı konusunda bilgi ifşasında bulunan kişiyle hemfikir olup olmadığı ve kendisine destek verip vermediği gibi faktörler bilgi ifşasına sebep olan durumsal faktörlerdendir (Güvercin, 2016:14).

Bilgi ifşasına sebep olacak olayların türü ve önem derecesi de ifşa süreci açısından kritik öneme sahiptir. İfşa davranışını gösterecek kişinin olayı algıladığı ciddiyet derecesi, davranışa ilişkin değerlendirmeleri veya ortaya çıkan zarara ilişkin yargıları olayın seyrini değiştirecektir. Örneğin düşük bir tutara sahip bir ürünün çalınması olayında zarar açısından önemsiz nitelendirilir. Fakat olayın ahlak-yasa dışı olması açısından bakıldığında takdirde durumun ne kadar önemli olduğu apaçık ortadadır (Kartaltepe Behram, 2015: 109).

2.5. İfşacı

Örgütlerde etik değerlere, yasalara ve ahlaka aykırı davranış ve eylemleri ortaya çıkarıp bildiren kişilere ifşacı (whistleblower) adı verilir. İfşacının örgütle ilişkisi bakımından üç gruba ayrılır (Aktan, 2015: 25):

- Örgütte daha önce çalışmış ya da görev almış olanlar,
- Hali hazırda örgütte görevini sürdürenler
- Örgütte olmasa bile örgüt ile bir ilişkileri olanlar.

İfşacı, halkın emniyetini, özgürlüğünü ve sağlığını riske atan, yasadışı yönetim uygulamalarına karşı önlem almak ve durdurmak amacıyla açığa çıkaran işletme çalışanlarıdır. Örgütlerde etik dışı olayların fazla olduğu durumlarda durumu bildirme

cesareti ve vicdanına sahip kişiler, örgütlerdeki diğer çalışanlar tarafından hoş karşılanmaz, “istenmeyen adam” yaftası yakıştırılmakta ve kurumdan uzaklaştırılmaya çalışılmaktadırlar (Güvenç, 2017:45).

Ancak örgütlerde etik dışı olaylarla karşılaşan çalışanlar her zaman için bu durumu açığa çıkarmak/ bildirme davranışı gerçekleştirebilir. Çalışanlar bu tür davranışları açığa çıkardıktan sonra karşılaşacakları durumu göz önünde bulundurarak bir tercih yapmak durumunda kalır. Olaya karşı sessiz kalmak, görmezden gelmek, bu durumu örgütte bulunan diğer kişilere bildirmek ve rapor etmek, örgüt dışına durumu bildirmek ya da raporlamak, işinden ayrılmak gibi farklı türlerde davranış gösterebilmektedirler (Kartal ve Sipahi, 2018:122).

İfşa eylemini gerçekleştirecek kişi öncelikli olarak toplumu, örgüt çalışanlarını ya da üçüncü şahısların zarar görmesini önleyebileceğinden emin olmalıdır. Dedikodu veya duyumlar üzerine hareket etmekten kaçınmalı, bildirecek sorun hakkında yeterli bilgi ve belge toplamalı aynı zamanda konuya tam hâkim olmalıdır. Whistleblower sorunu bildirmeye karar verdiği andan itibaren kararlı olmalı, tedbirsiz davranarak ailesini, yakınları ve kariyerini tehlikeye atmadan kaçınmalıdır. En önemlisi de sorun bildirme davranışı olumsuz durumun içinde yer alan kişiler ve örgüt yetkilileri açısından başvurulacak en son yöntem olarak düşünülmelidir (Taş, 2015:9).

2.6. İhbar Etmenin Kurum Açısından Sonuçları

2.6.1. Olumlu sonuçlar

Olumsuz durumu kendi amirlerine veya işverenine bildiren çalışan sayesinde örgüt, kendi iç denetleme mekanizmasını ve stratejilerini gözden geçirerek daha iyi hizmet ya da ürün üretme konusunda kendisine imkân tanır. Yine söz konusu olumsuz durum sonucunda ortaya çıkabilecek sorunların önüne geçmek, örgüt iklimini düzeltmek adına daha dikkatli ve özenli çalışma yolunu tercih eder. Bu da bilgi ifşasının örgüt için en önemli katkıları arasındadır (Aydın, 2003: 88).

Bilgi uçuranların yaptığı eylemler, insanları uyarmak için harika bir işleve sahiptir ve örgütte ortaya çıkan olumsuz durumlar konusunda sessiz kalmak, potansiyel tehditleri daha da kötüleştirir ve kurumlara daha fazla zarar verir. Özellikle ilaç endüstrisi, zehirli maddeler üretimi endüstrisi veya yüksek kirlilik salınımı yapan endüstriler gibi, yüksek

risk içeren alanlarda çalışanların etik dışı davranışları bildirmesi ortaya çıkacak büyük tehlikeler için erken bir alarm olabilir (Yeh, 2011: 82).

Bilgi ifşası ile örgüt içi yaşanan sorunlar büyümeden, çalışanlar örgüt içi iletişime geçerek örgüt içi mekanizmaların çalışmasını, kalitenin artmasını ve sürdürülebilirliğini sağlarlar. Aynı zamanda iç iletişim kanalları kullanılarak ifşa davranışının gerçekleşmesi durumunda örgüt, dışsal çıkar gruplarıyla uğraşmadan sorunları halletme fırsatı yakalar (Altıntaş, 2019:45). Kurum içinde yaşanan olumsuz durumların kendilerine iletilmesi halinde, yönetimin bu duruma karşı olumlu tutumu çalışanların organizasyonun önemli bir unsuru olduğunu hissettirebilir ve bu da organizasyonun verimliliğini artırabilir (Öztürk, 2018:48).

2.6.2. Olumsuz sonuçları

Açığa çıkan etik dışı durumun gerçekliği varsa örgüt kapsamlı bir denetleme sürecine girer. Bu tür durumlarda örgüt içinde bulunan bazı tepe idareciler gerekli cezayı alırken bu durum kimi zaman o yöneticinin işinden olmasına bile sebep olur. Örgütün toplumdaki saygınlığı ve imajı zedelenir, bazen de örgütün tamamen kapatılması söz konusu olur (Yılmaz, 2009: 106).

Kimi zaman örgütler daha fazla kâr elde etmek ya da haksız kazanç kazanmak için yasadışı yollara, etik olmayan uygulamalara başvurmayı tercih eder. Ancak bu durumlarda olası bilgi ifşası nedeniyle kuruluşun itibarı etkilenir, çalışanların geri çekilmesine neden olur, personel moralinde bir düşüş yaşanır, güven eksikliği gelişir. Bu nedenle örgütün itibar kaybetmesi ve hatta örgütün yaşamının sonlanması mümkün olacaktır (Binikos, 2006:31).

Bilgi ifşası davranışını gösteren kişi, aslında bir bakıma örgütteki otorite boşluğuna dikkat çekerek örgütün kâr ve itibar kaybına uğramasına sebep olmaktadır. Bu durum sonucunda örgütün kötüye gittiğine tanık olan çalışanlar işten ayrılabilmekte, kalanların morali bozulabilmekte ve güven ortamı gittikçe azalabilmektedir. Bunun sonucunda çalışanlarda oluşan kaygı bozukluğu ile beraber örgütte dengelerin olumsuz yönde değişmesine neden olacaktır (Zamantılı Nayır, 2012:43).

Örgüt içinde meydana gelen ifşa davranışı sonrasında, ifşayı gerçekleştiren ya da ifşaya konu olan kişi ile örgüt arasında duruma bağlı olarak bir hukuki sürecin başlaması

muhtemeldir. Bu hukuki süreçlerin sonucunda ortaya çıkan tazminat veya masraflar örgüt için ekonomik anlamda bir zarar oluşturabilmektedir (Öztürk, 2018:46) .

2.7. İfşacı Açısından Bilgi İfşasının Tehlikeleri

İfşa davranışında bir örgütteki etik değerlere ve ahlaka aykırı davranış ve uygulamaların örgüt içi ya da örgüt dışı mekanizmalar kullanılarak durumun ortadan kalkması amacıyla gerekli yerlere bildirilmesi herkesçe beklenen ahlaki ve etik bir davranış biçimidir. Ancak kimi zaman ifşacı açısından bu davranışın tehlikeleri bulunmaktadır. Bahsedilen bu ifşa durumunun gerçekleşmesi halinde ifşacının ortaya çıkacak olumsuz durumdan minimum düzeyde etkilenmesi ya da olumlu dönüt alabilmesi sağlanmalıdır. Durumu bildiren kişinin gerekli yasal düzenlemelerle korunması, yaptıkları ahlaki durumun güvence altına alınması, bu davranış türünün erdemli ve ahlaki bir sorumluluk olduğu konusuna dikkat çekilmesi gerekmektedir.

İfşacıların karşılaşılabilecekleri bazı misilleme türleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Gerçek, 2005:33-34):

2.7.1. Dikkatleri ifşacıya çekmek

Bu tür misilleme stratejisinde örgütteki işverenler, yöneticiler veya yanlışı yapan kişiler ifşacının bildirdiği durum üzerine yoğunlaşmak ve durumu çözmek yerine, durumu bildiren kişiyi hedefe alarak dikkatleri ona çekmeye çalışırlar. İfşacının kişisel özellikleri, mesleki yetkinliği, güvenilirliği gibi birçok durumu saldırı malzemesi haline getirilerek asıl etik değerlere ve ahlaka aykırı durumların üstü örtülmeye çalışılır (Kartal ve Sipahi, 2018:124).

2.7.2. Zayıf bir sicil üretmek

Etik değerlere ve ahlaka aykırı durumları alışkanlık haline getiren örgüt çalışanları veya yöneticiler, durumu bildiren ifşacıyı “kronik sorunlu bir çalışan” olarak damgalar. Yaşanan bu olumsuz durumları inkâr eden örgüt çalışanları sorunu bildiren kişilere zamanla zayıf sicil notu vermeye başlarlar. Böylece yaşanan bu olumsuz durumları ifşa

etmek isteyen çalışanların bu davranışı göstermeleri engellenmeye çalışılır (Kartal ve Sipahi, 2018:124).

2.7.3. Tehditle ifşacıyı sessizliğe zorlamak

Etik olmayan kimi durumların ortaya çıkmasının engellenmesi ya da bastırılması maksadıyla, ifşayı gerçekleştirecek kişiyi susturmaya çalışılan bir yöntemdir. Bulunduğu şehirde, kurumda ya da sektörde bir daha çalışamayacağı, adının çıkacağı gibi tehditkâr söylemlere maruz bırakılarak kişinin bu etik dışı olay karşısında sessiz kalmasına sebep olmaya çalışılmaktadır (Gerçek, 2005:33-34).

2.7.4. İfşacıya mobbing uygulamak

En sık karşılaşılan misilleme yaklaşımı mobbing uygulamaktır. Mobbing işyerinde bir veya daha çok kişilerce sistematik ve devamlı bir şekilde, esas olarak çaresiz ve savunmasız bir konuma itilen bir bireye yönelik düşmanca ve etik olmayan iletişim olarak tanımlanabilir. Mobbing sonucunda örgüt içerisinde gergin ve çalışanların kendi aralarında problem yaşayacağı bir ortam oluşur. Bu durum da çalışanların örgüte bağlılıklarının azalmasına, örgüt sağlığını bozmaya, çalışanların başarısını olumsuz yönde etkileyip bireyin çalışma yaşamının dışına itilmesine sebep olur (Tınaz, 2006:12). İfşacıya mobbing yapıldığında, genelde ifşacı, iş arkadaşlarından soyutlanarak farklı yerde çalışmaya zorlanır ve ifşa edeceği konudan uzaklaşması sağlanır. Etik dışı davranışı bildiren kişiye aşağılayıcı görevlere verilir, elindeki bazı görev ve yetkiler elinden alınarak pasifize edilmeye çalışılır ve işten atılmasına giden bir süreç böylece devam etmiş olur (Koç, 2017:81).

2.7.5. Başarısızlığa zemin hazırlamak

Daha profesyonelce uygulanan bu misilleme yönteminde ifşayı gerçekleştiren kişiye altından kalkamayacağı görevler verilerek işinde başarısız olması sağlanır, böylece örgüt tarafından değil de çalışanın kendi başarısız olduğuna kanaat getirilerek bir tür yıldırma politikası uygulanır. Bunun yanı sıra ifşacıya açıkladığı etik dışı uygulamayı çözmesi için bu konuda görevler verilir, fakat bu konuda başarısız olması adına bu konuya

dair her türlü yardım, destek veya kaynaklar elinden alınır bu şekilde ifşacının başarısız olması sağlanır (Alper, 2018: 40):

2.7.6. Dava açmak

Etik olmayan durumu ortaya çıkarak kişileri bekleyen en sık durumlardan biri de haklarında açılan davalardır. Örgüt çalışanları ya da yöneticileri söz konusu olumsuz duruma dair bilgilerin gerekli izinler alınmadan veya bu bilgilerin dışarı çıkılmaması gerektiği öne sürülerek bunu ihlal ettiği için ifşayı yapan kişiye dava açarlar (Alper, 2018: 40).

2.7.7. İfşacının kariyerini yok etmek

Örgütteki olumsuz uygulamaları ortaya koyan çalışanın çeşitli mazeretlerle işten çıkarılması ve çeşitli gerekçeler öne sürerek hak ettiği terfiyi verilmemesi en yaygın misilleme türlerinden biridir. Bunun yanı sıra yeterli deneyim ve uzmanlığa sahip bu çalışanın benzer sektörlerde de iş bulamaması için hakkında olumsuz referans verip bu çalışanın iş ve sosyal hayatına zarar verilmek istenmektedir (Öztürk, 2018:34).

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

3.1.1. Sessizlik kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre sessizlik “Ortalıkta gürültü olmama durumu” olarak tanımlanmaktadır(URL-2,2021). Toplumumuzda çoğu zaman sorunsuzluk anlamında kullanılan sessizlik kavramı her zaman desteklenmiş ve doğru görülmüştür. Öyle ki öğütler verilmek amacıyla söylenen ve toplumun duygu, düşünce inanç ve kültür yapısını yansıtan atasözlerimize de bu durum yansımıştır.

Sessizlik davranışını tek yönlü ele almak, farklı disiplinlerde farklı anlamlarda kullanıldığı için doğru olmayacaktır. Sessizlik psikolojide içe kapanıklık, sosyal olmama durumu, özgüvensizlik olarak yorumlanırken; sosyolojide ise olumsuz durum olarak toplumsal suskunluk ve tepkisizlik olarak değerlendirilmektedir.

Jensen (1973) çalışmasında sessizliğin işlevini yerine getiren 5 fonksiyonu olduğu ifade etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; s.338);

- Sessizlik kişileri bir araya da getirebilir, onları birbirinden uzaklaştırabilir.
- Sessizlik ilişkilere hem zarar verebilir hem iyileştirebilir.
- Sessizlik bilgiyi sağlayabilir veya gizleyebilir.
- Sessizlik derin düşünceleri ya da hiç düşünmemeyi ifade edebilir.
- Sessizlik kabulü de kabul etmemeyi bildirebilir.

3.1.2. Örgütsel sessizlik

Rekabetin her geçen gün artmasıyla beraber insan kaynaklarındaki bilgi paylaşımı ve uyumun önemi daha da artmaktadır. Örgütler başarılı olmak, değer kazanmak piyasada yer edinmek için çalışanlarıyla barışık olması gerektiğini bilmelerine rağmen bilinçli ya da bilinçsiz olarak sessiz kalmalarını tetikliyorlar. Bireylerin olaylar karşısında sessiz kalması eskiden uyum göstergesi olarak görülse de bugün bu durumu geri çekilme ya da bir tepki olduğunu görmekteyiz (Bildik, 2009:34).

Örgütlerde sessizlik kavramı olumlu görünse de olumsuz yansımaları oldukça çoktur. Çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmekten kaçınması, sorunların hasıraltı

edilmesi, karşılaşılan olumsuz durumlar karşısında tepkisiz kalınması, olumsuz geri bildirimden kaçınılması gibi sonuçlar örgütte sağlıklı karar almayı engellediği gibi performans düşüklüğüne sebebiyet verir. Çalışanların iş yerinde karşılaştığı sorunlarla ilgili düşüncelerini ifade etmekte kendilerini güçsüz hissetmeleri, örgüt ile aidiyetlerinin azalması, örgüte karşı bağlılıklarında kopmalar, güven eksikliği, işten ayrılma isteği vb. sonuçlar da sessizliğin çalışan üzerindeki olumsuz yansımalarıdır (Çakıcı, 2008:119). Oysa örgütlerin başarıya ulaşması yolundaki en önemli faktörler değişime ayak uydurmak, farklı fikirlere ve yeniliklere açık olup bunları geliştirmektir. Bu noktada örgütler başarıyı yakalamak, varlığını devam ettirmek ve rekabet koşullarında avantajı sağlamak adına fikirlerini özgürce ifade edebilen çalışanlara ihtiyaç duyar. Zira çalışanlar da böylesi örgütlerde daha yüksek motivasyona ve performansa sahip olduklarını düşünür ve iş yeri seçimini bu şekilde şekillendirir (Liu, Wu ve Ma,, 2009:1647).

Katılımcı ve yaratıcı iklim oluşturmak isteyen örgütler açısından örgütsel sessizlik, değişim ve gelişmenin önündeki engeldir. Örgütlerde karar alma süreçlerinde çalışanlar kendi fikirlerini açıkça belirtmediği takdirde örgütte katılımcılık sağlanamaz. Bu nedenle örgütsel sessizlik nedenlerinin araştırılıp tespit edilmesi örgütteki katılımcılığın önünü açacaktır. Öte yandan her sessizlik örgütsel sessizlik bağlamında değerlendirilmemelidir. Bazen çalışanların ilgili konularda yeterli olmaması ya da ifade edecek bir düşüncesinin olmaması da sessizliğe neden olmaktadır. O halde örgütsel sessizlik, örgüt elemanlarının herhangi bir konu hakkındaki görüş, öneri ve fikirlerini yöneticilere bilinçli bir şekilde ifade etmekten kaçınma durumu olarak tanımlanabilir (Durak, 2018: 44-45).

Bir örgütte amaçlanan iletişim biçimi, bilgi aktarımının aşağıdan yukarıya doğru olma durumudur ve bu durum organizasyon yapısında sağlıklı bir iletişim olduğunun göstergesi olarak kabul edilir. Bu nedenle örgütte karar alabilme mekanizmasının sağlıklı ve daha üretken olması için çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmeleri son derece önemlidir (Dilek, 2014:6). Bu nedenle çalışanların sessiz kalmasının sebepleri araştırılmalıdır. Çalışanların neden sessiz kaldığı sorusuna iki yaklaşım ile cevap verilebilir. Birincisi konuştukları takdirde kendileri için risk oluşturabilecek olumsuz durumların çıkabilme inancı, ikincisi ise bir sorun ortaya çıktığında ilgili kişiyle konuşulması halinde herhangi bir şeyin değişmeyeceği inancıdır. Her iki durumda da çalışanların “problem ve kaygılarla ilgili” sessiz kalma ihtimali güçlenmektedir (Alioğulları,2012: 5).

Örgütlerde sessiz kalmanın yanı sıra ses çıkarmak da zor bir karardır. Çalışanın sessiz kalması ya da sesini duyurmaya çalışması sadece kendi iç dünyasında kurgulayıp ortaya koyacağı bir durum değildir. Kişi karar verirken örgüt çalışanlarını, örgüt yönetimini, örgütün yapısını, iş ahlakını, gibi farklı açılardan durum değerlendirmesi yapmaktadır. Zira örgütsel sessizlik çalışanlar ve örgüt için farklı sonuçlar doğurabilmekte ve olumsuz etkisi görülebilmektedir. Fakat örgütlerde durumdan ve mevcut şartlardan memnun olan çalışan sessiz kalır düşüncesi hâkimdir (Demir ve Demir, 2012: 185).

3.2. Örgütsel Sessizlik Türleri

3.2.1. Kabullenici sessizlik

Bu sessizlik türünde çalışanların herhangi bir durum hakkında bilgisi, fikri veya görüşü vardır ancak ifade etse dahi bir şeylerin değişmeyeceğini düşüncelerinin dikkate alınmayacağını düşündüğünden çalışan sessiz kalma davranışını tercih eder. Uysal sessizlik olarak da ifade edilebilmektedir (Dyne vd., 2003: 1366).

Kabullenici sessizlikte kişiler ilgisiz davranış içinde olduklarının farkındadırlar. İçinde bulundukları durumu kabullenen bu kişiler durumu değiştirmek için herhangi bir davranış sergilemezler. Bu kişilerde “konuşsam da yararı yok”, “boş ver böyle gelmiş böyle gider”, “boşuna çenenin yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi düşünceler hakimdir. Bu açıdan kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik kavramları birbirine yakındır (Karaman Sarıbay, 2015:61). Öğrenilmiş çaresizlik, kişilerin yaşadığı çevre koşulları çerçevesinde içlerindeki öğrenme isteği, yaşama sevinci ve performans güçlerini ellerinden alan sonuç olarak ne yaparlarsa yapsınlar bir işe yaramayacağını düşünmeye sevk eden bireyin umutsuzluk hali olarak tanımlanmıştır (Çelebi, 2015: 31).

Kişinin kabullenici sessiz kalma davranışının sebebi kişisel özellikleri olabildiği gibi esnek olmayan örgüt iklimi, otoriter ve baskıcı bir yönetici de sessizliğe sebep olabilmektedir. Bu nedenler sonucunda fikirlerini açıklamaya çekinen çalışan fikrini kendine saklayarak kabullenici sessizlik davranışı içine girebilir. Oysa tüm bunların aksine bireylerin kendilerine verilen görevleri sorgulamadan yapması değil, sorgulayarak, eleştirerek, farklı öneriler getirerek örgüte katkı sağlayan çalışanlar sayesinde gelişeceği aşîkârdır(Zafer, 2014:27).

3.2.2. Savunmacı sessizlik

Bu sessizlik türünde çalışanların herhangi bir konu ile ilgili konuşmasının sonucuna dair kişisel korkularına dayalı kasıtlı bir ihmal söz konusudur. Birey ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşlerini ifade ettiğinde kendisini olası dış tehditlerden korumayı amaçlar ve en iyi kişisel strateji olarak bilinçli bir şekilde sessiz kalmaya karar verir. Diğer bir ifade ile korkuya dayalı bir kendini koruma biçimi olarak ifade edilebilir (Dyne vd., 2003: 1367). Savunmacı sessizlik, çalışanın durum karşısında farklı alternatifleri olmasına karşın görüş, düşünce ve önerilerini açıklamamanın kendisi için en iyi karar olduğuna inanmasıdır. Bu durumda çalışan görüş ve önerilerini ifade etmekten ziyade sessiz kalmanın kendisi için daha yararlı olacağını düşünür ve kendini korumak amacıyla sessizliği tercih eder. Çünkü açıkladığı takdirde ortaya çıkan sonucun faydadan çok zarar getireceğine inanır (Pektaş 2019:55).

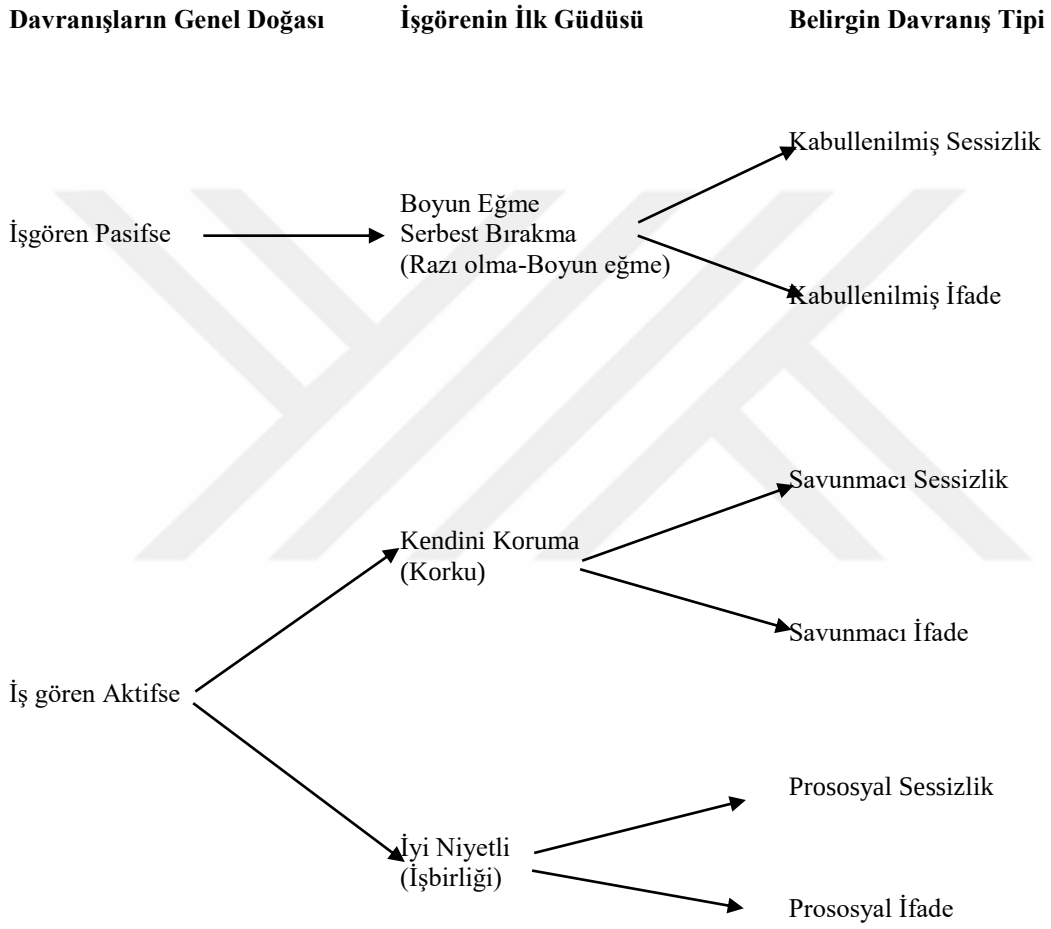
Korku ve endişe sessizliğin başlıca sebeplerindendir. Çalışanlar ifade edecekleri düşünceleri sonucunda ceza almaktan korktukları için sessizlik davranışı gösterirler. Ayrıca çalışanlar amirlerinin yanı sıra çalışma arkadaşları tarafından dışlanacakları düşüncesi de onları sessiz kalmaya iten sebeplerdendir. Kısacası çalışanlar meslek hayatındaki ilerlemem engellenir, iş arkadaşlarım ve yöneticilerim beni desteklemez ve beni yalnız bırakır gibi düşünceleri ve kaygıları nedeniyle sessizliği tercih edebilmektedir (Örenlili, 2018:30).

3.2.3. Korumacı (prososyal) sessizlik

Korumacı sessizliğin en önemli özelliği, çalışan davranışının prososyal biçimlerini tanımlayan örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkili bir olgu olmasıdır. Örgütsel vatandaşlık gibi, korumacı sessizlik de öncelikle başkalarına odaklanan kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Tıpkı savunmacı sessizlik gibi korumacı sessizlik de alternatiflerin değerlendirilerek fikirlerin, bilgilerin, görüşlerin bilinçli bir şekilde ve isteğe bağlı olarak ifade edilmemesi durumudur. Savunmacı sessizliğin aksine, korumacı sessizlik fikir ve görüşlerin ifade edilmesi ile beraber ortaya çıkacak olumsuz durumlardan korkmak yerine başkaları için endişelenmesi söz konusudur (Dyne vd., 2003: 1368).

Korumacı sessizlik ile ilgili yapılan tanımlarda bu sessiz kalma davranışının bilinçli bir şekilde, önceden planlanarak ve başkaları düşünülerek yapılır ifadeleri öne çıkar. Sessiz

kalan birey olay karşısında örgüt çalışanlarına zarar vermekten kaçındığı için sessiz kalmayı tercih eder. Bu nedenle çalışanların bu konudaki sessiz kalma sebepleri yöneticiler tarafından anlaşılmayabilir. Fakat burada yönetici sessizliğin nedenini bulmak ve örgüt içindeki iletişimi aktif hale getirmeye çalışmalıdır. Bu sebeple yöneticiler, sessizliğin nedenlerini araştırmalı, buna karşı önlem alarak örgüt içerisinde açık iletişimi geliştirmek için çabalamalıdır (Alper, 2018:66).



Şekil 3.1. Örgütlerde sessizlik türleri (Oruç, 2015:48)

3.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

3.3.1. Bireysel nedenler

Sessizliği oluşturan faktörlerden biri kişinin tutumları, davranışları, değerleri, inançları, demografik yapıları veya olaylara bakış açıları, renkleri, tonları, sesleri, heyecanları, hayalleri beklentileri, arzuları gibi bireysel özellikleridir. Zira kişi sahip olduğu tüm bireysel özellikleri sayesinde içinde bulunduğu örgüte kendisini ait hisseder ya da tam aksine o örgüte uyum sağlayamaz.

Yaş, eğitim, cinsiyet, tecrübe gibi faktörler çalışanların sessizlik kalmasına sebep olan bir takım etkenlerdir. Yaş ilerledikçe çalışma yaşamındaki davranışlar da değişeceği gibi çalışma ortamına uyum düzeyi de artarken çalışanların sessiz kalma davranışındaki artış da bununla paralellik gösterir. Ülkemizde toplumun ataerkil yapısından kaynaklı kadınlara erkeklere göre daha fazla sorumluluk yüklenmesi, ekonomik anlamda erkeklere göre kadınların daha bağımlı olması, ataerkil toplum yapısı itibari ile kadınlara yüklenen anlam ve çalışma hayatındaki kadın çalışanların sayıca az olması gibi tüm sebepler kadın çalışanları sessiz kalmaya itmektedir (Taşkıran, 2010: 110). Bireysel faktörlerden bir diğeri de eğitim düzeyidir. Kişinin kendisini ve başkalarını savunma hakkını veren, kendisini ifade edilmesini sağlayan en temel unsur eğitimidir. Kişinin eğitiminin düşük olması, bir konu veya problem hakkında fikirlerini belirtememesi ile beraber sessiz kalmayı tercih etmesine neden olur (Alper, 2018:60).

Çalışanlar dışlanmaktan, terfi alamamaktan veya sorunlu biri olarak görülmekten korktukları için düşüncelerini açıklamak istememektedirler. Çalışanlar bilgi paylaşmanın çoğu zaman olumsuz yorumlandığı örgütlerde bilgi paylaşmak konusunda isteksiz kalır; baş belası, dedikoducu ya da şikayetçi olarak adlandırılma korkusuyla sessiz kalmayı tercih ederler (Kahveci ve Demirtaş, 2013; 169).

İnsan davranışlarında öğrenme çok önemli bir süreçtir. Örgüt çalışanları daha önce deneyimledikleri bazı durumlarda, ne yaparlarsa yapsınlar durumu değiştiremeyeceklerini, çevrelerini kontrol edemeyeceklerini anladıklarında yeniden deneme cesaretini göstermeyerek örgüte zararlı bir durumu fark etseler bile bu durumlar karşısında duyarsız kalabilmektedir. Dolayısıyla çalışanın geçmişteki tecrübelerinden çıkardığı olumsuz koşulların, mevcut davranışını belirler (Acaray, 2014:108).

Pinder ve Harlos (2001: 354) çalışmalarında genel olarak örgütsel sessizliği etkileyen üç tür bireysel özellikten söz etmektedirler. Bunlar; kendine saygı, iletişim endişesi ve kontrol odaklılıktır. Kendine saygı, benliğin herhangi bir sayıda boyutunu yansıtır (örneğin fiziksel, sosyal) ve genel olarak kişisel verilerin genel bir değerlendirmesi olarak kabul edilir. Yani insanların kendileri hakkında geliştirdikleri ve devamlılığını sağlayabildikleri değerlendirmelerdir. İkinci özellik iletişim kaygısı ise geniş tabanlı iletişim korkusunu ifade eder. İletişim kaygısı yüksek insanlar iletişimden kaynaklanan olumsuz duyguları ve sonuçları tahmin eder ve mümkün olabildiğinde iletişim kurmaktan kaçınır. Son olarak, kontrol odağı, insanların yaşamlarında kendilerine olan şeylerin ya kişisel özelliklerden ve çabalardan ya da kişinin kontrolü dışındaki koşullardan kaynaklandığına dair değişen inançlarını yansıtan bir kişilik özelliğidir. İç kontrol odaklı insanlar kendilerine ne olduğunu kontrol ettiğine inanmaya eğilimli olurken, Dış kontrol odaklı insanlar ise kendi çabalarını ve onlara ne olduğu arasında neredeyse hiç ilişki olmadığına inanırlar.

3.3.2. Örgütsel nedenler

Çalışanların örgütlerdeki olumsuz durumlar karşısında sessiz kalma davranışları bazen çalışanların bireysel özelliklerinden kaynaklansa da, çalıştıkları örgütlerdeki kişilerin anlayış ve yönetim tarzlarının da sessizliği etkilediğini görmekteyiz. Kimi zaman örgütlerin yapısı, bireysel özellikleri sessizlik davranışını desteklemeyen kişilerde sessizlik davranışına itmektedir. Bu bağlam göz önüne alındığında, bir organizasyonda otoriter ve baskıya dayalı bazı özellikler varsa sessizlik daha fazla görülecektir, aksi halde, katılıma açık, insanları ve farklı fikirleri önemseyen organizasyonlarda çalışanların açıkça konuşma isteği ve davranışı daha fazla görülmektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 118-124).

Bir örgütte çalışanın içinde bulunduğu örgüte karşı güveni ve bağlılığı örgüte karşı tutumunu belirlemektedir. Çalışan ve yöneticilerin karşılıklı oluşturacakları güven ortamı, çalışanın motivasyonunu artırırken onları karar alma süreçlerine dahil edecek ve beraberinde performans düzeyi artırarak örgüte daha verimli olacaktır. Bununla birlikte örgütlerde güven ortamının bulunması, çalışanın seslerini çıkararak sessiz kalmalarını engellerken; güven ortamının olmadığı örgütlerde çalışanların korku, tereddüt, kaygı vb. nedenlerle sessiz kaldığı görülecektir (Örenlili, 2018:15).

Bir örgütte açık iletişim kanallarını ve eleştiri yapmayı engelleyen faktörlerden biri de hiyerarşik yapıdır. Genellikle iletişim kanallarında sorunsuz bir şekilde emir ve talimatlarla yukarıdan aşağıya doğru akarken, aşağıdan yukarıya doğru çoğu zaman tıkanmalar olur ve ilk kademe amirde takılı kalır. Yönetim sorunları, çalışanların performansı, çalışanların davranışı, etik olmayan davranışlar, örgütsel sorunlar gibi konular genelde üstlere iletilmeyen konulardır. Çalışanların üstlerine güvenmediği ve açık konuşmaktan korktukları zaman yukarıya iletilmesi gereken bilgiler bir süzgeçten geçer ve süzgeçten geçen bu bilgiler örgüt içinde etkili karar almanın zorlaşmasına neden olur (Gegeoğlu, 2018:40).

Sessizlik davranışını belirleyen önemli bir diğer etken örgütsel normlardır. Belirli bir grup veya toplumda davranışa rehberlik eden ve yöneten standart formlar olarak tanımlanan örgütsel normlar, toplumdaki bireysel ve kişiler arası ilişkileri yöneten gelenek ve göreneklerle de benzetilebilir. Örgütsel normlar çalışanların davranışlarının başkaları tarafından nasıl değerlendirileceğinin rehberi konumundadır ve bu davranışların onaylanıp onaylanmayacağını ortaya koymaktadır. Toplumu belirli olaylar karşısında belirli bir şekilde davranmaya zorlayan kurallardır. Normlar çalışanlar tarafından benimsendikten ve çoğu üye tarafından kabul edildikten sonra "dinamik baskı araçlarına" dönüşürler (Çiftçi, 2015:48-49).

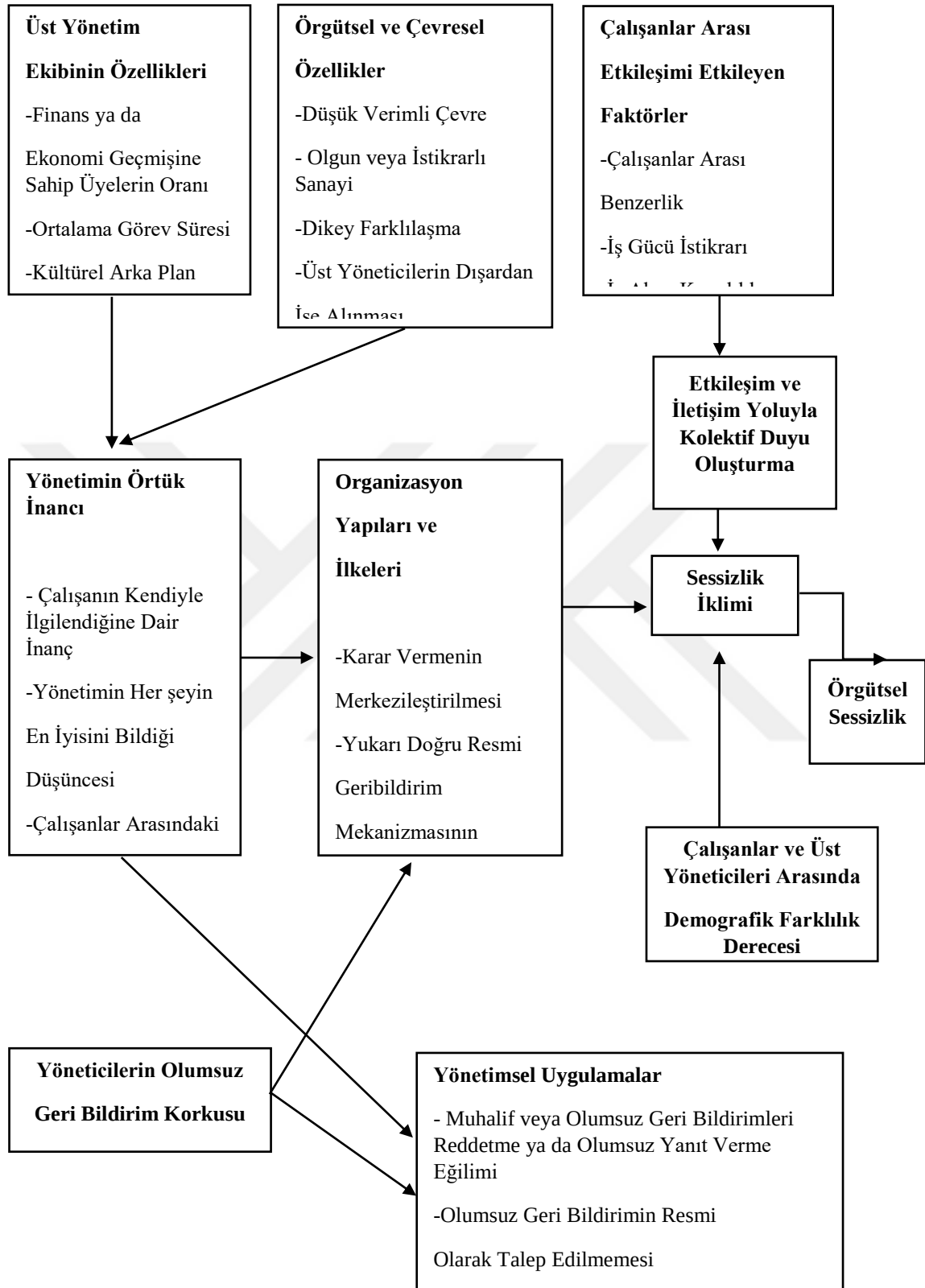
3.3.3. Yönetmel nedenler

Çalışanları sessiz kalma davranışına yönlendiren en önemli nedenlerin, olumsuz bir insan olarak görülme ve konuşmaları halinde damgalanma korkusu olduğu ve bunun sonucunda ilişkilerin zedelendiği düşünülmektedir. Bu durumu etkileyebilecek ve olumlu ya da olumsuz değişikliklere neden olabilecek kişiler yönetici pozisyonundaki amirlerdir (Efe, 2018:69). Yöneticiler sergiledikleri kasıtlı ya da kasıtsız kimi davranışlar ya da tutumlarla çalışanların sessizlik davranışa sebep olur. Engelleme, dalga geçme, söz kesme, saldırgan tutum gösterme, yok sayma, bireysel değerleri ve çalışanın fikrini önemsememe gibi davranışlar örnek olarak verilebilir. Örgütüm tüm kontrolünün kendilerinde olmasını isteyen, örgütün geleceği ve başarısı için en doğru kararların kendilerince verilmesini ifade eden ve haliyle geleneksel yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler farklı seslerin çıkmasını engelleyerek olumsuz durumların oluşmasını

istemezler. Ancak günümüz katılımcı yönetim anlayışında örgütte büyüme ve gelişme için çalışanların fikirlerini ifade etmesi önemlidir (Çiftçi 2015:56).

Yöneticilerin çalışanlarından olumsuz yönde geri bildirim alma korkusu sessizliği etkileyen bir diğer faktörlerdendir. Mesleki bilgisi yetersiz ve özgüveni eksik yöneticiler bu kaygıyı daha fazla taşırlar ve bu yöneticiler çalışanların taleplerini görmezden geldikleri gibi onları önemsememektedirler. Bununla beraber yöneticiler çalışanları tarafından olumsuz dönüt aldıklarında buna kayıtsız kalabilir, gelen mesajı reddedebilir, mesaj kaynağının güvenilirliğini eleştirebilir. Gelen eleştiriler karşısında özeleştiri yapması beklenen yönetici bunun aksine ötekileri eleştirip suçlamaktadır (İşleyici, 2015; 47).





Şekil 3.2. Örgütsel sessizliğin nedenleri (Bagheri vd, 2012: 52)

3.4. Sessizlik Teorileri

3.4.1. Fayda-maliyet analizi

Fayda-maliyet analizi örgütte çalışanlar tarafından bir olay karşısında sessiz kalma ya da konuşma davranışını sergilerken başvurduğu bir davranış tercihidir. Kişi ses çıkarmayı tercih ederken elde edecekleri kazanımları ve çıkardığı ses sonucunda ortaya çıkma ihtimali yüksek olan zararları karşılaştırarak bu analizi yapar. Bu analizi yaparken kendisi için fayda düzeyi yüksek seçenekleri göz önünde tutar (Kumral, 217:22). Çalışanlar konuşarak ya da sessiz kalma sonucunda karşılaşacağı muhtemel sonuçları değerlendirerek davranışına karar verir. Çalışanın yaşayacağı doğrudan sonuç kendisi için zaman ve enerji kaybı olur. Yaşayacağı dolaylı sonuç ise itibar kaybı, statü kaybı, imaj zedelenmesi, karşıt görüşlere sahip olanların olası misillemesi, görüşü kabul görmediğinde ya da göz ardı edildiğinde duyulan psikolojik rahatsızlıklar ve huzursuzluktur (Soybakıcı, 2019:7).

Örgüt çalışanları çalıştıkları iş yerinde bir olay karşısında gösterecekleri tepkiler için önceden planlama yaparlar. Planlama yaparken de kendisi için yarar sağlayacak şekilde bir yol izleyeceğini düşünür. Zira bilir ki olayın sonucunda göstereceği davranışı ona ya fayda sağlayacak ya da onun için zarar doğuracaktır. İşte bu tür durumlar karşısında devreye giren şey, örgütlerde açıkça belirtilmeyen ama içsel bir davranış olan fayda-maliyet analizidir (Tayfun ve Çatır, 2013:119).

3.4.2. Bekleyiş teorisi

Victor H. Vroom (1964) tarafından geliştirilen bu teori motivasyon kavramının da temellerini oluşturmaktadır. Bireylerin belirli tercihler içerisinde seçip uyguladığı davranışı bilinçli bir şekilde yaptığını ve kişinin farklı tercihler arasından kendisi için en avantajlı tercihi seçeceğini savunmuştur (Can, 2016:8).

Bu teoriye göre, bir davranışın istenen sonuçları getirebileceği veya istenmeyen sonuçları önleyebileceği umuluyorsa ve bireyin öngörüsü olumlu sonuçların gelişebileceği ise, bireyin belirli bir davranışa girme yönünde olumlu bir tutumu olacaktır. Başka bir deyişle, eğer bireyler açık konuşmanın olumlu sonuç vermeyeceğine inanırlarsa, bu şekilde

davranmayı daha az önemli görecekler ve böylece giderek daha sessiz hale gelebilirler (Ersançmış, 2015:18).

İş görenler gibi örgütte yönetici pozisyonda görev yapanlar da davranışları karşısında ortaya çıkardığı maliyetin değerlendirmesini yapabilirler. Bu doğrultuda konuşmaya ya da sessiz kalmaya karar verebilir. Buradaki fayda kendisinden beklenen yönetim anlayışı sonucunda duyacağı haz, kendisinden düşük pozisyonda çalışanlara laf geçirme ve dediklerini yaptırma olarak ele alınabilir. Eğer bunun aksine açık konuştuğu takdirde kişilerde bir davranış değişikliğe sebep olmayacak tersine muhalif bir cephe oluşturacaksa ve imaj kaybına sebep olacaksa yönetici de sessiz kalmayı tercih edecektir. Bu özellikle çalışanını seçme ve işten çıkarma yetkisi bulunmayan ya da çalışanının kilit noktada olduğu yöneticilerde daha çok görülen bir durumdur (akıcı ve Aysen, 2014:119).

3.4.3. Kendini uyarlama

Sessizlik teorilerinden bir diğeri de kendini uyarlama teorisidir. Tüm bireyler kendilerine fayda sağlamak, rütbe, itibar ve konumlarını korumak için toplum ve evre ile uyum içinde olmaya gayret ederler. Bu teoriye göre, kişiler içinde bulundukları duruma göre uyum sağlamak için hassasiyetlerini ve davranışlarını değiştirirler (Efe, 2018:83).

Örgütler farklı altyapılara sahip örgüt üyelerinden oluşur ve örgütler de kendi bünyesinde barındırdıkları bu farklı kişilikleri, farklı kültürleri koruyarak bir bütün oluşturmak ister. Bu yüzden örgüt üyeleri ihtiyaç duyduğu bu birlikteliğe sahip olmak için örgüte uyum sağlama çabasına girer. Kişilerde oluşan bu ait olma duygusu ve çabası nedeniyle ya örgüte uyum sağlayacak ya da dışlanma tehdidiyle karşı karşıya kalacak. Dışlanma tehdidinin farkında olan bireyler ortama uyum sağlama davranışı göstermeyi tercih ederek sessiz kalmayı tercih edecek (ifti, 2015:14).

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan insanlar, toplumda iyi bir izlenim yaratmak için davranışlarını bilinçli olarak değiştirme yeteneğine sahip olanlardır ve toplumda "sosyal bukalemun" olarak tanımlanırlar. Kendine uyum düzeyi düşük bireyler tutum ve yargılarını iç seslerine göre yansıtmaya eğilimindedir ve açık konuşmayı tercih ederler. Kim oldukları ve nasıl davrandıkları arasındaki tutarlığa önem veren bu kişiler “ya olduğun gibi görün ya göründüğün gibi ol.” bazen de “kendine dikkat et, dikkatli davran, politik ol.” gibi ifadelerle topluma karşı stratejilerini geliştirmektedirler (Kır, 2018:10-11).

3.4.4. Sessizlik sarmalı (suskunluk sarmalı)

Sessizlikle ilgili son teori olan Sessizlik spirali (Noelle-Neumann, 1974), sessizliğin kamuoyuna uygun olarak nasıl tezahür edebileceği ve sürdürülebileceği hakkında fikir vermektedir. Noelle-Neumann 'a göre, bireyler zayıf kamu desteği durumlarında, genellikle tecrit korkusu veya kendinden şüphe duyma korkusu nedeniyle sessiz kalıyorlar. Bu gibi durumlarda, insanlar genellikle konuşma konusunda isteksiz olacaklar ve bu da konularına yönelik zayıf kamu desteği algısını daha da güçlendirecektir. Teoriye göre, bu döngü belirli bir konuya göre artan bir sessizlik sarmalına ilerleyebilir. Bununla birlikte, kamu desteğinin güçlü görüldüğü durumlarda, insanlar görüşlerini daha fazla güven ve daha az korku ile açıklayacaklardır. Sessizlik sarmal teorisi, izolasyon korkusunun insanların görüşlerini dile getirme istekliliği üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla birçok durumda uygulanmıştır ((Brinsfield, 2009: 34).

Oysa bireyler yalnızlaşmaktan ve izole olmaktan korkar ve kabul görmek isterler. Bu nedenle çoğunlukla aynı fikirde olmasalar bile yaşadıkları korku ve kaygı onları çoğunluğa katılmalarını sağlar. Bireyler toplumla uyum göstermek için sürekli egemen görüşü değerlendirir ve değerlendirmenin sonucunda fikrini açıkça ifade etme ya da sansürleme yönünde karar alır (Çakıcı, 2007: 153).

3.5. Sessiz Kalma Biçimleri

3.5.1. Çalışan itaati

İtaat, alternatifler olsa bile içinde bulunulan durumu sorgulamadan kabul etmeyi ifade eder. Adaletsiz şartlarda, itaat etme, mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başka bir alternatifi arama arzusunun eksikliği ile aynı anlamdadır (Bildik, 2009; s.43). Örgüt içerisinde yaşayan bazı kişilere göre, örgüt içi ilişkilerin sağlıklı yürüyebilmesi, huzur ve güven içinde ikame edebilmek için bir takım kural ve normlara içsel bir güdü ile bağlı olmayı gerektirir. Bu bir itaat durumudur. Örgüt içindeki bu düzenlemelere karşı sorgusuz bir kabul ediş olan itaat bir tercih değil içten gelen bir boyun eğmedir (Çiftçi, 2015:69).

İtaat, geleneksel örgüt yapılarında sıklıkla karşılaşılan ve o örgüt yapısının özelliği hale gelen bir durumdur. Bu tarz geleneksel kültürün yoğun hissedildiği örgütlerde iş görenler örgütün genel kurallarına uymak, yöneticinin talimatlarını takip etmek ve boyun

eğmek zorundadırlar. Otoriter yönetim yaklaşımının hakim olduğu, güçlerin merkezde yoğunlaştığı bu yapılarda çok katmanlı hiyerarşik bir yapı ve katı kuralları vardır. Farklı görüş ve anlaşmazlıklara tahammülü olmayan bu örgütlerde otoriter bir anlayışla tam bir itaat kültürü oluşturulmuş, otoriteyi destekleyen kurallara itaat, sisteme bağlılığın gereği haline gelmiştir (Kahveci, 2010:19).

Bulundukları örgütte amirlerine itaat eden çalışanlar, onların verdiği emir ve görevleri herhangi bir sorgulama yapmadan bir bağlılıkla yerine getirirler. Çalışanın itaat etmesinin nedenlerinden biri üstleri ile olan ilişkilerini itaat tutmaktır. Yöneticiler herhangi bir terfi durumu söz konusu olduğunda kendisine en çok itaat eden, kendisine karşı çıkmayan çalışanını tercih eder. Bu da çalışanın kendisine itaat etmesine neden olur. İtaatkar olmanın bir diğer sebebi ise korkudur. Çalışan itaat etmediği takdirde cezalandırılacağı ya da işini kaybedeceği korkusuyla yaşar (Çiftçi, 2015:69).

3.5.2. Sağır kulak sendromu

Örgütsel eylemsizlik olarak ifade edilen sağır kulak sendromu çalışanların hoşnutsuzluklarını doğrudan ve açık bir şekilde ifade etmelerini engelleyen örgütsel bir norm olarak işlev görür (Pinder ve Harlos, 2001, s.346):

Pierce vd. sağır kulak sendromu ile ilgili olarak şu nedenleri belirtmişlerdir.

- Yetersiz örgütsel politikalar
- Yönetimin tepkileri
- Örgütsel özellikler

Örgütte meydana gelen sorunlarla karşılaşan örgüt çalışanları bu olumsuzlukları yokmuş gibi görmezden gelme ve yok sayma eğiliminde olabilirler. Çalışanlar bu durumun olumlu bir durum olduğunu ifade eder. “Sağır kulak sendromu” olarak ifade edilen bu davranış görünmez bir kural haline gelirse, örgütteki diğer çalışanları da bu duruma yani sessiz davranmaya itebilir (Sarıkaya, 2013:58).

Örgütlerde yaşanan cinsel taciz olaylarının anlatılmasının olumsuz tepkiyle karşılanması sebebiyle, sağır kulak sendromu, örgütlerde en çok cinsel taciz şikâyetlerinde ortaya çıkmaktadır. Taciz eden kişinin yönetici pozisyonunda olduğu örgütlerde, çalışanın işten uzaklaşma, yıldırma, izole olma gibi korkuları nedeniyle durumun rapor edilme olasılığı daha düşüktür (Acaray,2014:112).

3.5.3. Pasif kalma ve razı olma

Sessiz kalma biçimlerinden bir diğeri de pasif kalma ve razı olma durumudur. Bu davranış biçiminde çalışanlar haksızlık, adaletsizlik, ahlakdışı, yasadışı, gibi etik olmayan davranışlara karşı konuşmak istememekte ve mevcut durumu değiştirmeye dönük herhangi bir davranış sergilememektedir.

Çalışan örgütte karşılaştığı bazı hatalı, yanlış ya da etik dışı davranışlara karşı görüş bildirdiği, ses çıkardığı takdirde tepkiyle karşılaşacağı endişesiyle tepkisiz kalmaktadır. Örgütte sayıca çoğunlukta olan belirli gruplar, çalışanlar arasında dayanışma imkânı sağladığı gibi diğer çalışanların bu gruplardan çekinmelerine de neden olabilmektedir. Bu grupları karşıya almak bireyin hem iş hayatında hem de iş dışında çeşitli sorunlarla karşılaşmasına neden olabilmektedir (Çalık, 2016:63).

3.5.4. Çekilme ve başka davranışlara yönelme

Yöneticilerin çalışanlardan olumsuz geri bildirim alma korkusu, onların etkili karar alınamamasına ya da yanlış karar almalarına sebep olmaktadır. Çalışanların örgütte hak ettikleri değeri alamadıklarını hissettiklerinde bulundukları örgüte karşı güvenleri azalır ve örgüt ile bağlılıkları düşer. Böyle bir ortamda çalışan bireyler, bir durumla karşılaştıklarında konuşmanın bir fark oluşturmayacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağını düşünür, organizasyonda değişimi azaltır ve yavaşlatır. Böylece çalışanların geri çekilerek pasif kalmalarına neden olur (Bildik, 2009:44).

3.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütler açısından örgütsel sessizlik davranışının sonuçlarını; bireysel ve kurumsal olmak üzere iki ana başlık altında değerlendirilebiliriz.

3.6.1. Bireysel düzeydeki sonuçları

İnsan toplumsal bir varlık olması sebebiyle, doğum anından başlayarak hayatın her evresinde sosyalleşme süreci içinde bulunur. Bunu da etrafındaki herkes ve her şey ile

iletişim halinde olarak yapar ve insanoğlu bu şekilde sosyalleşir. Bu nedenle sosyal iletişim yollarının kapalı olduğu örgütlerde çalışanların konuşmamayı tercih edip sessiz kalmaları bireylerde birtakım sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır.

Örgütsel sessizlik davranışının ortaya çıkmasındaki en önemli sebeplerden biri de çalışanların bulundukları örgütlerde kendilerini değerli hissetmemeleridir. Örgütsel sessizlik yaşandığı örgütlerde üstleri ve yöneticilerinin kendilerini dinlemediğinde çalışanlar kendilerini değersiz hisseder ve buna bağlı olarak çalışanın örgüte verdiği değer azalır ve güvenini kaybeder (Durak, 2018:76). Oysa insanların kendini gerçekleştirmesine olanak tanıyan ve yaşamında büyük bir zaman dilimine sahip olan çalışma hayatı, birey için büyük önem taşır. Bu nedenle bireyler kendilerinden beklenen verimliliğe ulaşabilmeleri için birtakım doyumlara ulaşması ve bireyin işinde verimli olabilmesi için yaptığı işle kendisini ifade edebilmesi gerekmektedir (Kır, 2018:22).

Çalışanların bilişsel uyumsuzluk denilen, yapmayı düşündükleri ile yaptıklarının farklı olma durumu da örgütsel sessizlik sonucunda çalışanlarda meydana gelen bir tür rahatsızlıktır. Örgüt içinde meydana gelen olumsuz durumlar karşısında sessiz kalan çalışan, inançlarına saygısı ile çelişecek ve bundan dolayı sıkıntı yaşayacaktır. Bu çelişkiyi yaşayan bireyler inançlarını ya da algılarını değiştirmeye çalışarak uyumlu olmaya çalışacak ancak bunu gerçekleştirmeyecek birey ise endişe ve strese kapılarak kendilerini çaresizlik içinde bulacaktır (Durak, 2018:78).

Örgütsel sessizliğin bireysel sonuçlarından bir diğeri de çalışanlarda meydana gelen kontrol eksikliği duygusudur. Çalışanlar, kendilerini etkileyecek kararları ve çevreyi kontrol etmek isterler. Çevrelerini kontrol edecek bu gücü hissetmesi için çalışanlara düşüncelerini açıklamasına fırsat verilmeli, aksi takdirde çalışanlar sosyal bir engelleme ile karşılaştıklarını düşünüp kontrol eksikliği yaşarlar, kendilerini güçsüz hissederler. Onların kontrol eksikliği yaşamaları motivasyon azalması, strese bağlı problemler, iş doyumunu, fiziki ve psikolojik geri çekilme gibi olumsuz sonuçlara sürüklemektedir (Gürsel, 2018:44).

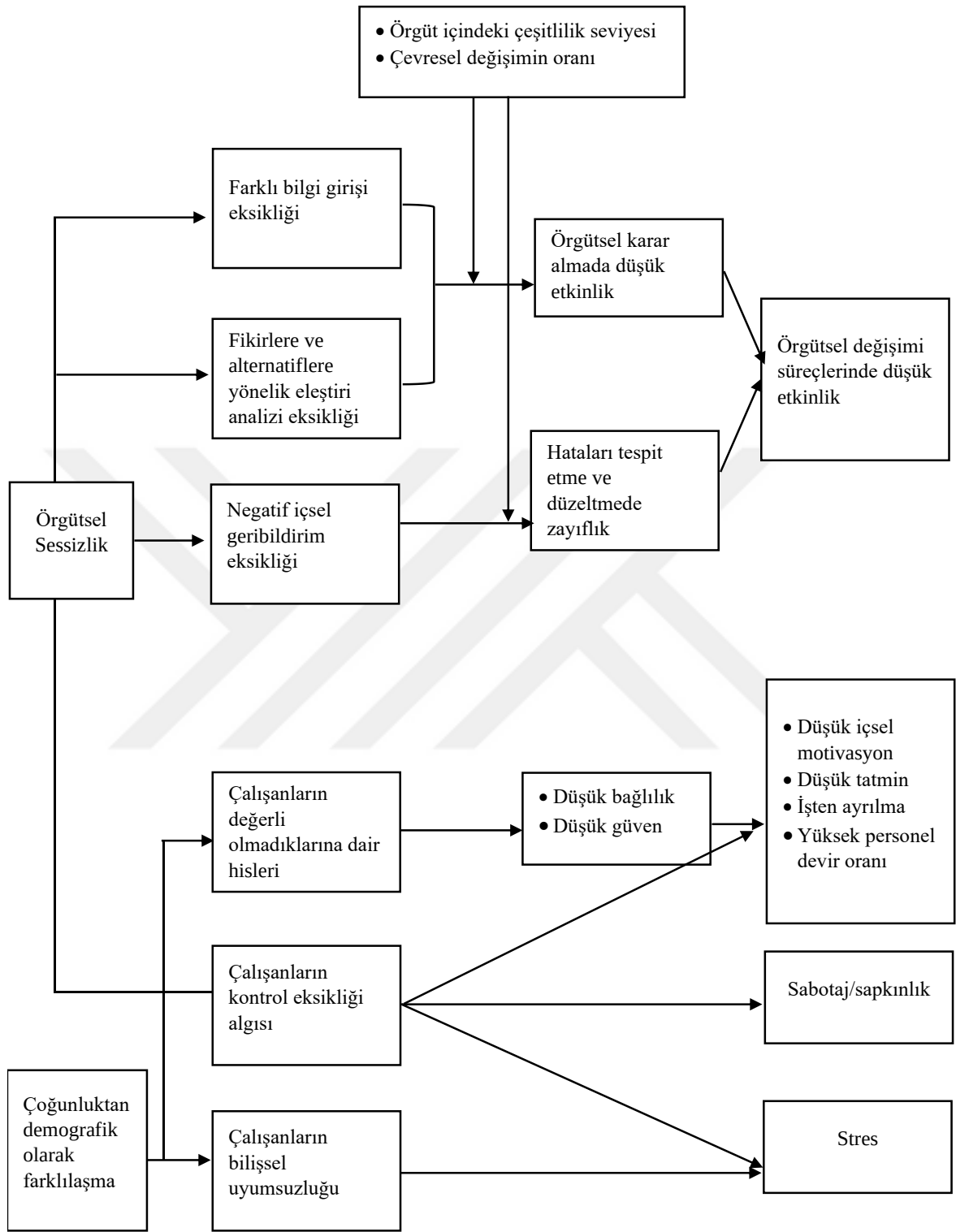
Çalışanların örgüt içerisinde bir durum karşısında sessiz kalmaları aşağılılık duygusu yaşamalarına sebep olmaktadır. Ayrıca bireyler, amirlerine ya da diğer çalışma arkadaşlarına karşı zamanla küskünlük ve nefret duymaya başlarlar. Sessizlik ortamı devam ettikçe çalışanlar arasındaki olumsuz düşünceler artacak ve bencil davranışlar kaçınılmaz olacaktır. Tüm bu olumsuz durumlar çalışanların performanslarını ve verimliliklerini negatif yönde etkileyecektir (Alparslan ve Kayalar,2012; 144).

Örgüt içerisinde yer alan çalışanların sessizliği kendileri açısından birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır. Genelde göz ardı edilen çalışan sessizliğinin bir ürünü olan umursamaz çalışanlar “geçinip gitmek için çoğunluğa uymak” davranışını ya da tutumunu benimseyip makina çarkları gibi hissederler. Bu tutumun bir sonucu olarak çalışanlar sağlık sorunları yaşarlar. Bazen çalışanlar iş yerinde yaşadıkları sıkıntılardan dolayı alkol ya da ilaç kullanımı gibi olumsuz alışkanlıklar kazanabilir ve bu sorunları daha da kötüleşmesine yol açar. Yapılan çalışmalarda çalışanların sessizliğinin çalışanların kişisel refahını etkilediğini, stresi artırdığını ve sık sık psikolojik sorunlar yaşadıkları ve değişim olasılığını görmekte zorlandıkları için suçlu hissetmelerine neden olduğunu söylüyor (Shojaie, Matin ve Barani, 2011: 1733).

3.6.2. Örgütsel düzeydeki sonuçları

Örgüt çalışanları arasındaki güçlü iletişim örgütün temel unsurlarından biri olduğundan, çalışanlar arasındaki sağlıklı, anlaşılır ve açık olmayan iletişim olgusu örgütte sessizlik durumunun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Sessizlik durumunun ortaya çıkması çalışanların duyarsızlaşmasına, faaliyetlere ve sorumluluklarına karşı umursamaz tavırlar sergilemesine neden olurken, bu durumun sonucunda da çalışanların işlerine karşı kayıtsız kalmaları durumu yaşanır. Yöneticiler örgüt içinde artan bu sessizlik durumuna çözüm sağlayamazsa, örgüt içinde sorunlar giderek artacak, çözüme kavuşturulması zorlaşacak ve sonucunda yaşanan bu olumsuz durumlar örgütün varlığını tehdit edecektir (Kır,2018:22).

Örgüt içinde ortaya çıkan sessizlik iklimiyle beraber örgütte stratejik karar almada tek taraflı bakış açısı ihtimalini doğuracağından verilen kararlar başarılı olamayacaktır. Oysa tek yönlü bakış açısına karşılık çok yönlü bakış açısı ve farklı kararlar yönetimin karar verme sürecini olumlu yönde etkileyecek ve kaliteyi arttıracaktır. Çalışanlardan geri bildirim alınamadığı için hatalar ve eksiklikler tam anlamıyla bilinmeyeceği için hataların yapılması devam edecek, süreç zorlaşacak ve bu durum süreklilik arz edecek (Dilek, 2014:33).



Şekil 4.1. Örgütsel Sessizliğin Etkileri (Efe, 2018:86)

4. YÖNTEM

Bu tez çalışmasında “Bilgi İfşası” ile “Çalışan Sessizliği” kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu araştırmada yöntem olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırmada veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın verileri anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Tanımlayıcı ve kesitsel tipteki bu araştırma Tunceli ilinde yer alan Munzur Üniversitesi çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Anketin ikinci kısmında ise “İfşa (Whistleblowing)” ile “Çalışan Sessizliği” ölçekleri yer almaktadır. İfşa (Whistleblowing) ölçeği, Heungsik Park ve diğ. (2005) tarafından geliştirilmiş, Yılmaz’ın 2015 yılında yaptığı *Kadın Girişimciliğinde Yönetsel Etik Değerler ve İfşa (Whistleblowing): Mersin İlinde Uygulamalı Bir Araştırma* başlıklı çalışması kapsamında Türkçeye uyarlanmıştır. İfşa (whistleblowing) ölçeği, 9 ifadeden ve içsel whistleblowing, dışsal whistleblowing ve kayıtsızlık olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin yanıt kategorileri beşli likert tipi (“1” kesinlikle katılmıyorum ile “5” kesinlikle katılıyorum) şeklindedir. “Çalışan Sessizliği” ölçeği ise, Dyne, Ang ve Betero (2003) tarafından geliştirilmiş, Şehitoğlu ve Zehir tarafından da 2010 yılında “*Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi*” başlıklı çalışma kapsamında Türkçeye uyarlanmıştır. Çalışan Sessizliği Anketi, “Kabul Edilmiş Sessizlik (5 soru)”, Savunma Amaçlı Sessizlik (4 soru)”, “Örgüt Yararına Sessizlik (5 soru) olmak üzere 3 boyut ve 14 sorudan oluşmakta olup yanıt kategorileri 7’li dereceleme (1: Hiç Katılmıyorum, 7: Tamamen Katılıyorum) şeklindedir.

4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Munzur Üniversitesi’nde akademik, idari, güvenlik ve temizlik kadrolarında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Alınan bilgi doğrultusunda görev yapmakta olan 750 civarında personel olduğu bildirilmiştir. Bu personellerin tümüne ulaşmak zaman ve ekonomik kısıtlılıklar sebebiyle mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırma anketleri Kasım 2021 ve Ocak 2022 tarihleri arasında doldurulmuş örnekleme yöntemi olarak da kolaylı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Belirlenen örneklem kitlesine 500 adet anket formu gönderilmiş ve gönüllülük esasına göre yapılan çalışmada 267 adet ankete geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen 267 anketten 44'ünde eksik veya hatalı bölümlerin olduğu tespit edilmiş ve bu anketler analize dahil edilmemiştir. Bu durumda analize dahil edilen anket formu sayısı 223 olmuştur. Faktör analizi için uygun örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında, Tabachnick and Fidell (2001) madde sayısının 5 katı kadar katılımcıya ulaşmanın uygun görüldüğünü belirtmiştir. Madde sayısına bağlı olarak belirlenen bu kriterlerin yanı sıra, Preacher ve MacCallum (2002) minimum örneklem sayısının 100 ile 250 arasında olması gerektiğini belirtmiştir.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kaynakçada belirtilen kaynaklar ve araştırma kapsamında toplanan verilerle sınırlandırılmıştır. Araştırmanın veri toplama aşaması salgın hastalık dönemine denk gelmesi sebebiyle esnek çalışma koşulları ve online eğitim kişilere ulaşmayı güçleştirmiştir. Ayrıca araştırma konusunun özelliği itibari ile oldukça hassas olması, çalışanların ifşa konusunda her ne kadar anket içeriğinde kişinin tanınmasına olanak verecek herhangi bir bilgi doldurulmasa bile çalışanlar anketi doldurmakta gönüllü olmamıştır.

4.3. Geçerlilik

Ankette yer alan ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, birbirleri ile ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren çok değişkenli istatistik tekniklerinden bir tanesidir (Kalaycı, 2014: 321). Faktör analizi için örneklem büyüklüğünün en az 50 olması gerekmektedir birlikte örneklem büyüklüğünün 500 üzerinde olması çok iyi, 1000 ve üzeri ise mükemmel olarak kabul edilmektedir (Çokluk vd., 2018: 206). Tez çalışmasındaki örneklem büyüklüğünün 223 olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca veri setinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden birisi de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütüdür. KMO, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranının en az 0,50 olması gerekir (Kalaycı, 2014: 322). Örneklem büyüklüğü eksik değerler, uç değerler,

normal dağılım, doğrusallık ve çoklu bağlantı ile ilgili yapılan kontroller sonucunda faktör analizi yapabilme ön koşullarının sağlandığı söylenebilir (Çokluk vd., 2018: 206).

4.4. İfşa (Whistleblowing) Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği %78,7 olarak tespit edilmiştir. Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 1152,934 olup; bu değer 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek 3 boyut altında toplanarak toplam varyansın %77,201'ini açıkladığı bulgulanmıştır. Tablo 4.1 ölçeğe ilişkin faktör analizi sonucunu göstermektedir.

Tablo 4.1. İfşa (whistleblowing) ölçeği açıklayıcı faktör analizi

	Yükü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
1. İçsel whistleblowing		3,563	39,586	3,723	0,899
7. Kurum içindeki yetkili makamlara durumu bildirirdim.	0,878				
5. Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı tepe yöneticime bildirirdim.	0,874				
4. Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı üst yönetime iletirdim.	0,859				
6. Kurum içerisinde bu gibi durumlarla ilgilenen kişiler vasıtasıyla durumu bildirirdim.	0,729				
2. Dışsal whistleblowing		1,482	16,471	2,491	0,620
1. Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı kurum dışındaki kişilerle paylaştırdım.	0,855				
3. Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı kamuoyuna açıklardım.	0,838				
2. Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı ilgili yasal mercilere bildirirdim.	0,755				
3. Kayıtsız/Nötr kalmak		4,238	21,145	1,762	0,905
8. Sessiz kalırdım.*	0,923				
9. Görmezden gelirdim.*	0,911				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %78,7 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 1152,934; s.d.: 36, p<0.001 Açıklanan toplam varyans: %77,201 Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,826 Genel ortalama: 3,564 *Ters Kodlanmıştır.					

Faktör analizi sonucunda 9 ifadeli ölçek 3 boyut altında toplanmıştır. Birinci boyut olan İçsel whistleblowing, 4 ifadeden oluşmakta ve toplam varyansın %39,586'sını tek başına açıklamaktadır. İkinci boyut olan Dışsal whistleblowing, 3 ifadeden oluşmakta ve toplam varyansın %16,471'ini tek başına açıklamaktadır. Üçüncü boyut olan Kayıtsız/Nötr kalmak, 2 ifadeden oluşmakta ve toplam varyansın %21,145'ini tek başına açıklamaktadır.

4.5. Çalışan Sessizliği Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği %83,7 olarak tespit edilmiştir. Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 1400,414 olup; bu değer 0,001 düzeyinde anlamlıdır. Uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek toplanmış ve toplam varyansın %61,607'sini açıklamaktadır. Tablo 4.2'de ölçeğe ilişkin faktör analizi sonucunu göstermektedir.

Tablo 4.2. Çalışan sessizliği ölçeği açıklayıcı faktör analizi

	Yükü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
1. Kabul edilmiş sessizlik		2,064	14,742	2,732	0,603
4. Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	0,635				
2. Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımla doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	0,615				
3. Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	0,573				
1. Kurumumuzda ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	0,556				
5. Kurumumuzda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	0,495				
2. Savunma amaçlı sessizlik		2,751	19,650	3,053	0,830
8. İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkaları ile paylaşmam.	0,880				
7. Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	0,863				
9. Kendimi korumak için kurumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	0,687				
6. Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	0,619				
3. Örgüt yararına sessizlik		3,810	27,215	5,073	0,910
11. Kurumun yararına olduğu için, özel bilgileri başkaları ile paylaşmam.	0,866				
13. Kurumuma zarar verme ihtimali olan zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	0,856				
10. Kurumun iş birliğini korumak için gizli bilgileri başkaları ile paylaşmam.	0,845				
14. Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	0,842				
12. Kurumumdaki sırları açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	0,842				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %83,7 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 1400,414; s.d.: 91, p<0.001 Açıklanan toplam varyans: %61,607 Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,812 Genel ortalama: 3,660					

Faktör analizi sonucunda 9 ifadeli ölçek 3 boyut altında toplanmıştır. İlk boyut olan Kabul edilmiş sessizlik 5 ifadeden oluşmuş ve toplam varyansın %14,742'sini tek başına

açıklamaktadır. İkinci boyut olan Savunma amaçlı sessizlik, 4 ifadeden oluşmakta ve toplam varyansın %19,650'sini tek başına açıklamaktadır. Üçüncü boyut olan Örgüt yararına sessizlik, 5 ifadeden oluşmakta ve toplam varyansın %27,215'ini tek başına açıklamaktadır.

4.6. Normallik Analizi

Veri analizinde çok değişkenli parametrik istatistik tekniklerinin kullanılacak olması nedeniyle, ölçeklere normal dağılım analizi yapılmıştır. Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi ile verilerin normal dağılımı incelenmiş ve analiz neticesinde verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Kolmogorov-Smirnov testine ek olarak Skewness ve Kurtosis değerleri de incelenmiştir (Tablo 4.3).

Tablo 4.3. Normallik Analizi Bulguları

Ortalamalar	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Kabul edilmiş sessizlik	0,533	0,259
Savunma amaçlı sessizlik	0,641	-0,381
Örgüt yararına sessizlik	-0,676	-0,615
İçsel whistleblowing	0,411	-0,538
Dışsal whistleblowing	-0,923	0,507
Kayıtsız/Nötr kalmak	1,340	1,280

Normallik varsayımı için çarpıklık ve basıklık katsayıları normal dağılım sınırları içerisinde. Değerlerin “-2” ve “+2” aralığında olması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010).

4.7. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, iç tutarlılığı ölçen bir analiz türü olarak geçerlilik analizleri içerisinde yer alan yapı geçerliliğinin bir parçası sayılabilir (Şencan, 2005: 17). Güvenilirlik; bir ölçüm aracının, ölçüm işleminin tekrarlanması durumunda tutarlılık göstermesi (Alpar, 2016: 506), ölçme işleminin tesadüfi yanılılardan arındırılması (Karasar, 2018: 148) anlamına gelmektedir. Güvenilirliği düşük olan bir ölçme sürecinin bilimsel değeri şüpheli olabilir (Karasar, 2018: 148). Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için çeşitli yöntemler kullanılsa da alan yazında en yaygın kullanılanı Cronbach's Alfa (α)

katsayısıdır (Ural ve Kılıç, 2011: 286). Cronbach's Alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında bir değer alır ve bu değerlere ilişkin güvenilirlik yorumları Tablo 4.4'deki gibi yapılır.

Tablo 4.4. Cronbach's alfa (α) değerlerinin güvenilirlik yorumları

α	Yorum
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değil.
$0,40 \leq \alpha < 0,50$	Ölçeğin güvenilirliği çok düşük.
$0,50 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek düşük derecede güvenilir.
$0,60 \leq \alpha < 0,70$	Ölçek yeterli derecede güvenilir.
$0,70 \leq \alpha < 0,90$	Ölçek yüksek derecede güvenilir.
$0,90 \leq \alpha < 1,00$	Ölçek çok yüksek derecede güvenilir.

Kaynak: Özdamar, 2011: 605.

Araştırmada Cronbach's Alfa katsayısına ilaveten, ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesi için aşağıdaki kriterler de göz önünde bulundurulmuştur:

- Soru ile bütün arasındaki korelasyon katsayılarının negatif olmaması ve 0,250 değerinden büyük olması (Kalaycı, 2014: 412),
- Çoklu R^2 değerlerinin 0,300'den yüksek olması (Alpar, 2016: 391),
- Ölçek maddelerinin homojen bir yapıya ve çoklu normal dağılıma sahip olduğunu gösteren Hotelling's T^2 istatistiğinin anlamlı olması (Özdamar, 2011: 615-617),
- Sınıflar arası korelasyon katsayılarının birbirine yakınlığının anlamlı olması (Özdamar, 2011: 617).

Güvenilirlik analizi araştırmada kullanılan her bir ölçek için ayrı ayrı uygulanmıştır. İfşa (Whistleblowing) ölçeğine ait güvenilirlik istatistikleri Tablo 4.4'de sunulmuştur.

Tablo 4.5. İfşa (whistleblowing) ölçeği güvenilirlik analizi bulguları

Ölçek Maddeleri	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Çoklu R ² Katsayısı	Madde Silinirse Cronbach's Alfa Değeri
1. Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı kurum dışındaki kişilerle paylaştım.	0,262	0,324	0,820
2. Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı ilgili yasal mercilere bildirdim	0,641	0,503	0,795
3. Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı kamuoyuna açıkladım	0,358	0,392	0,825
4. Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı üst yönetime ilettim.	0,732	0,712	0,783
5. Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı tepe yöneticime bildirdim.	0,694	0,672	0,788
6. Kurum içerisinde bu gibi durumlarla ilgilenen kişiler vasıtasıyla durumu bildirdim.	0,639	0,521	0,795
7. Kurum içindeki yetkili makamlara durumu bildirdim.	0,740	0,773	0,783
8. Sessiz kaldım.	0,536	0,714	0,808
9. Görmezden gelirdim.	0,524	0,705	0,809
Cronbach's Alfa Değeri	0,826		
Hotelling's T²	p = 0,000		
Sınıflararası Korelasyon	p = 0,000		
N = 223			

Tablo 4.5'ten görüleceği üzere, 9 maddeli İfşa (Whistleblowing) ölçeğinin 0,826 olan Cronbach's Alfa katsayısı, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçekte yer alan maddeler incelendiğinde, ölçekten çıkarıldığında Alfa değerini yükseltecek bir madde bulunmamaktadır. Ölçek maddelerinin, negatif madde toplam korelasyonuna sahip olmadığı ve bu değerlerin 0,262-0,740 arasında yer aldığı, dolayısıyla 0,250'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, maddelerin çoklu R² katsayılarının da hepsinin 0,300'den yüksek olduğu yine Tablo 3.4'de görülmektedir. Ayrıca ölçek maddelerinin homojen bir yapıda ve çoklu normal dağılımdan geldiğini gösteren Hotelling's T² ve sınıflar arası korelasyon katsayılarının birbirine yakınlığı anlamlıdır (p<0,001). Sonuç olarak, ölçekten silinmesi gereken bir madde görülmemektedir. Araştırmada yer alan bir diğer ölçek olan Çalışan sessizliği ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.6'da yer almaktadır.

Tablo 4.6. Çalışan sessizliği ölçeği güvenilirlik analizi bulguları

Ölçek Maddeleri	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Çoklu R ² Katsayısı	Madde Silinirse Cronbach's Alfa Değeri
1.Kurumumuzda ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	0,330	0,366	0,809
2. Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	0,288	0,350	0,810
3. Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	0,260	0,320	0,808
4. Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	0,287	0,407	0,811
5. Kurumumuzda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümde, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	0,429	0,373	0,801
6. Kurumdaki geleceğime dair kaygılarımdan nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	0,470	0,475	0,798
7.Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	0,559	0,646	0,790
8.İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkaları ile paylaşmam.	0,541	0,658	0,792
9. Kendimi korumak için kurumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	0,487	0,495	0,797
10 Kurumun iş birliğini korumak için gizli bilgileri başkaları ile paylaşmam.	0,485	0,631	0,797
11. Kurumun yararına olduğu için, özel bilgileri başkaları ile paylaşmam.	0,534	0,666	0,793
12. Kurumumdaki sırları açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	0,449	0,600	0,799
13. Kurumuma zarar verme ihtimali olan zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	0,567	0,662	0,790
14. Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	0,495	0,604	0,796
Cronbach's Alfa Değeri	0,812		
Hotelling's T²	p = 0,000		
Sınıflararası Korelasyon	p = 0,000		
N = 223			

Çalışan Sessizliği ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucuna göre 14 maddeli ölçeğin 0,812 olan Cronbach's Alfa katsayısı, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçekte yer alan maddeler incelendiğinde, ölçekten çıkarıldığında Alfa değerini yükseltecek bir madde bulunmamaktadır. Ölçek maddelerinin negatif madde toplam korelasyonuna sahip olmadığı ve bu değerlerin 0,260-0,567 arasında

yer aldığı, dolayısıyla 0,250'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, maddelerin çoklu R² katsayılarının da hepsinin 0,300'den yüksek olduğu Tablo 4.6'da anlaşılmaktadır. Ayrıca Hotelling's T² ve sınıflar arası korelasyon katsayılarının birbirine yakınlığı anlamlıdır. Sonuç olarak, tez çalışmasında kullanılan her iki ölçeğin de güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

4.8. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı, çalışanların 'Çalışan Sessizliği' düzeylerinin 'İfşa (Whistleblowing)' yatkınlığına etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre 'İfşa (Whistleblowing)' düzeyi ile 'Çalışan Sessizliği' düzeylerinin değişip değişmediği de araştırma kapsamında test edilmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

- H.1:** Çalışanlarının İfşa düzeyleri sosyo demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, kurumda çalışma yılı, istihdam şekli (kadro durumu), meslek ve aylık gelir) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H.2:** Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik düzeyleri ile sosyo demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, kurumda çalışma yılı, istihdam şekli (kadro durumu), meslek ve aylık gelir) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.
- H.3:** Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik algıları İçsel whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.
- H.4:** Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik algıları Dışsal whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.
- H.5:** Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik algıları Kayıtsız/Nötr kalmak davranışlarını etkilemektedir.
- H.6:** Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik algıları İçsel whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.
- H.7:** Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik algıları dışsal whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.
- H.8:** Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik algıları kayıtsız /nötr kalmak davranışlarını etkilemektedir.
- H.9:** Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından örgüt yararına sessizlik algıları İçsel whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.
- H.10:** Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından örgüt yararına sessizlik algıları dışsal whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.

H.11: Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından örgüt yararına sessizlik algıları kayıtsız/nötr kalmak davranışlarını etkilemektedir.



5. BULGULAR

Bu bölümde, anket formu aracılığıyla toplanan verilere uygulanan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgular raporlanmıştır. Öncelikle, araştırma örnekleminin profilinin ortaya konması amacıyla katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular paylaşılmıştır. Ardından, araştırma sorularına yanıt bulma amacıyla tez kapsamında ele alınan ölçeklere ait farklılık testleri bulguları raporlanmıştır. Son olarak da tez çalışmasının ana amacını oluşturan çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ve alt boyutlarının ifşa (whistleblowing) davranışları ve alt boyutları arasındaki ilişkilere ait bulgular raporlanmıştır.

5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmaya katılan Munzur Üniversitesi personelinin 223 kişinin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Tablo 5.1’de, araştırmanın örneklem grubuna ilişkin demografik bulgular sunulmaktadır.

Tablo 5.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

DEĞİŞKEN	FREKANS	YÜZDE (%)	DEĞİŞKEN	FREKANS	YÜZDE (%)
Cinsiyet?			İdari Göreviniz Var Mı?		
Kadın	97	43,5	Evet	83	37,2
Erkek	126	56,5	Hayır	140	62,8
Yaş?			Toplam Çalışma Yılı?		
21-30 yaş arası	11	4,9	1 Yılden Az	2	0,9
31-40 yaş arası	131	58,8	1-5 Yıl	25	11,2
41-50 yaş arası	69	30,9	6-10 Yıl	79	35,4
51-60 yaş arası	12	5,4	11-15 Yıl	76	34,1
Medeni Durum?			16-20 Yıl	17	7,6
Bekâr	72	32,3	21 Yıl ve üzeri	24	10,8
Evli	151	67,7	Üniversitedeki Çalışma Yılı?		
Öğrenim Durumu?			1 Yılden Az	2	0,9
Ortaöğretim	22	9,9	1-5 Yıl	51	22,9
Ön Lisans	26	11,6	6-10 Yıl	92	41,3
Lisans	80	35,9	11-15 Yıl	74	33,2
Yüksek Lisans	26	11,7	16-20 Yıl	2	0,9
Doktora	65	29,1	21 Yıl ve üzeri	2	0,9
Diğer	4	1,8	Üniversitedeki Kadronuz?		
Aylık Geliriniz?			Akademik Personel	78	35,0
3500-4499	45	20,2	İdari Personel	94	42,2
4500-5499	47	21,1	Temizlik Personeli	26	11,6
5500-6499	27	12,1	Güvenlik Personeli	25	11,2
6500 ve üzeri	104	46,6	TOPLAM	223	100
TOPLAM	223	100			

Tablo 4.1.'e göre, araştırmaya katılan çalışanların çoğu; erkek (%56,5), 31-40 yaş arasında (%58,7), evli (%67,7), lisans mezunu (35,9), aylık geliri 6500 tl üzerinde olan çalışanlardan oluşmaktadır. Yine çalışmaya katılanlardan idari görevi olmayanlar (62,8), toplam çalışma yılı 6-10 yıl arasında olanlar (35,4), üniversitede 6-10 yıldır çalışanlar (41,3) ve idari personel statüsünde olanlar (42,2) çoğunlukta oldukları görülmektedir.

5.2. Farklılık Testleri

Bu bölümde, araştırma soruları içerisinde yer alan demografik değişkenlere göre ifşa (whistleblowing) ve örgütsel sessizlik düzeylerinin ve alt boyutlarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

5.3. Demografik Değişkenlere Göre ifşa (whistleblowing) Farklılık Testleri

İlk olarak, ifşa (whistleblowing) boyutlarının çalışanların idari görevinin olup olmadığına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla t-test yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.2’de özetlenmiştir.

Tablo 5.2. Ifşa (whistleblowing) düzeyinin idari görevin olup olmamasına göre karşılaştırılması

İfşa (whistleblowing)	İdari Görev Var mı?	n	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	Anlam Düzeyi
<i>İçsel whistleblowing</i>	Evet	83	2,6145	1,15644	1,277	0,610
	Hayır	140	2,4179	1,08391		
<i>Dışsal whistleblowing</i>	Evet	83	3,9253	0,88550	2,293	0,027*
	Hayır	140	3,6029	1,08435		
<i>Kayıtsız/Nötr kalmak</i>	Evet	83	4,3855	0,90164	1,689	0,071
	Hayır	140	4,1500	1,06396		

Tablo 5.2 incelendiğinde, ifşa (whistleblowing) boyutlarından dışsal whistleblowing düzeyinin çalışanların idari görevinin olup olmamasına göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Tablo 5.2’ye göre, çalışanlardan idari görevi olanların idari görevi olmayanlara göre daha yüksek dışsal whistleblowing ortalamasına sahiptir. Buna göre kurumda idari görevi bulunanların ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı dış kaynaklara açıklama yatkınlığının idari görevi olmayanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların ifşa (whistleblowing) boyutlarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.3’te özetlenmiştir.

Tablo 5.3. İfşa (whistleblowing) öğrenim durumuna göre karşılaştırılması

İfşa (Whistleblowing)	Öğrenim Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlam Düzeyi
<i>İçsel whistleblowing</i>	Ortaöğretim	22	1,8864	1,13318	3,699	0,003*
	Ön Lisans	26	2,2308	1,13341		
	Lisans	80	2,3813	1,00708		
	Yüksek Lisans	26	2,6346	1,18792		
	Doktora	65	2,8231	1,02481		
	Diğer	4	3,3750	1,97379		
<i>Dışsal whistleblowing</i>	Ortaöğretim	22	3,2364	1,44042	1,523	0,184
	Ön Lisans	26	3,5385	1,13810		
	Lisans	80	3,7850	0,89938		
	Yüksek Lisans	26	3,8538	0,97744		
	Doktora	65	3,8431	0,90381		
	Diğer	4	3,5500	1,75404		
<i>Kayıtsız/Nötr kalmak</i>	Ortaöğretim	22	3,7727	1,54093	1,101	0,361
	Ön Lisans	26	4,2500	0,89722		
	Lisans	80	4,2688	0,95779		
	Yüksek Lisans	26	4,2692	1,01223		
	Doktora	65	4,3231	0,90325		
	Diğer	4	4,5000	0,57735		

*: $p < 0,05$

Tablo 5.3'e göre İfşa (whistleblowing) boyutlarından içsel whistleblowing boyutu, öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Varyansların homojenliği testine (Levene) göre içsel whistleblowing boyutunun varyansının homojen olduğundan ($p > 0,05$) hangi gruplar arasında farklar olduğunu görebilmek için Gabriel testi (Mayers, 2013: 180) uygulanmıştır. Varyansların homojenliği testi sonuçları Tablo 5.4'te verilmiştir.

Tablo 5.4. Varyansların homojenliği testi

	Levene Testi p Değeri
İçsel whistleblowing	0,205
Dışsal whistleblowing	0,001
Kayıtsız/Nötr kalmak	0,001

Tablo 5.5. Öğrenim durumuna göre ifşa (whistleblowing) düzeyi çoklu karşılaştırma (gabriel) tablosu

	Öğrenim Durumu		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
İçsel whistleblowing	Doktora	Ortaöğretim	0,93671*	0,005

*: $p < 0,05$

Tablo 5.5'ten görüldüğü üzere içsel whistleblowing boyutunda doktora eğitim düzeyindeki çalışanlar ortaöğretim düzeyindekilere göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu bulguya göre doktora eğitim düzeyindeki çalışanlar ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı iç kaynaklara aktarma yatkınlığı ortaöğretim düzeyindeki çalışanlara göre daha yüksektir.

Katılımcıların ifşa (whistleblowing) boyutlarının görev yapılan kadroya göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.6'da özetlenmiştir.

Tablo 5.6. İfşa (whistleblowing) görev yapılan kadroya göre karşılaştırılması

İfşa (Whistleblowing)	Kadro Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlam Düzeyi
<i>İçsel whistleblowing</i>	Akademik Personel	78	2,7564	1,06217	4,800	0,003*
	İdari Personel	94	2,5266	0,99830		
	Temizlik Personeli	26	2,0385	1,34850		
	Güvenlik Personeli	25	2,0000	1,17260		
<i>Dışsal whistleblowing</i>	Akademik Personel	78	3,8590	0,92251	4,379	0,005*
	İdari Personel	94	3,7723	0,91327		
	Temizlik Personeli	26	3,0615	1,44307		
	Güvenlik Personeli	25	3,8000	1,01653		
<i>Kayıtsız/Nötr kalmak</i>	Akademik Personel	78	4,3462	0,88018	1,622	0,185
	İdari Personel	94	4,2181	1,00150		
	Temizlik Personeli	26	3,8654	1,43915		
	Güvenlik Personeli	25	4,3600	0,84804		

*: $p < 0,05$

Tablo 5.6'ya göre İfşa (whistleblowing) boyutlarından İçsel whistleblowing ve Dışsal whistleblowing boyutları, görev yapılan kadroya göre anlamlı farklılık göstermektedir. Varyansların homojenliği testine (Levene) göre içsel whistleblowing

boyutunun varyansının homojen olduğundan ($p>0,05$) hangi gruplar arasında farklar olduğunu görebilmek için Gabriel testi; Dışsal whistleblowing boyutunun varyansının homojen olmadığından ($p<0,05$) hangi gruplar arasında farklar olduğunu görebilmek için Games Howell testi (Mayers, 2013: 180) uygulanmıştır. Varyansların homojenliği testi sonuçları Tablo 5.7’de verilmiştir.

Tablo 5.7. Varyansların homojenliği testi

	Levene Testi p Değeri
İçsel whistleblowing	0,305
Dışsal whistleblowing	0,001
Kayıtsız/Nötr kalmak	0,001

Tablo 5.8. Görev yapılan kadroya göre ifşa (whistleblowing) düzeyi çoklu karşılaştırma (games howell ve gabriel) tablosu

	Kadro Durumu		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
İçsel whistleblowing	Akademik Personel	Temizlik Personeli	0,71795*	0,017
		Güvenlik Personeli	0,75641*	0,011
Dışsal whistleblowing	Akademik Personel	Temizlik Personeli	0,79744*	0,002

Tablo 5.8’den görüldüğü üzere içsel whistleblowing boyutunda akademik personel olarak görev yapanlar temizlik ve güvenlik personellerine göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. dışsal whistleblowing boyutunda da akademik personel olarak görev yapanlar temizlik personellerine göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu bulguya göre akademik personel olarak çalışanlar ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı iç ve dış kaynaklara aktarma yatkınlığı temizlik ve güvenlik personellerine göre daha yüksektir.

Katılımcıların ifşa (whistleblowing) boyutlarının gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla ANOVA yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.9’da özetlenmiştir.

Tablo 5.9. İfşa (whistleblowing) gelir durumuna göre karşılaştırılması

İfşa (Whistleblowing)	Gelir Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlam Düzeyi
<i>İçsel whistleblowing</i>	3500-4499	45	2,0667	1,19469	2,918	0,035*
	4500-5499	47	2,5213	1,05273		
	5500-6499	27	2,5926	1,00992		
	6500 ve üzeri	104	2,6346	1,09773		
<i>Dışsal whistleblowing</i>	3500-4499	45	3,5467	1,30342	1,815	0,145
	4500-5499	47	3,5277	1,02696		
	5500-6499	27	3,7704	,76401		
	6500 ve üzeri	104	3,8750	,92984		
<i>Kayıtsız/Nötr kalmak</i>	3500-4499	45	4,0000	1,12815	1,547	0,203
	4500-5499	47	4,1702	1,15286		
	5500-6499	27	4,4630	,78356		
	6500 ve üzeri	104	4,3125	,93005		

*: p<0,05

Tablo 5.9'a göre İfşa (whistleblowing) boyutlarından içsel whistleblowing boyutu, gelir durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Varyansların homojenliği testine (Levene) göre içsel whistleblowing boyutunun varyansının homojen olduğundan (p>0,05) hangi gruplar arasında farklar olduğunu görebilmek için Gabriel testi (Mayers, 2013: 180) uygulanmıştır. Varyansların homojenliği testi sonuçları Tablo 5.10'da verilmiştir.

Tablo 5.10. Varyansların homojenliği testi

	Levene Testi p Değeri
İçsel whistleblowing	0,572
Dışsal whistleblowing	0,013
Kayıtsız/Nötr kalmak	0,131

Tablo 5.11. Gelir durumuna göre ifşa (whistleblowing) düzeyi çoklu karşılaştırma (gabriel) tablosu

	Gelir Durumu		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
İçsel whistleblowing	6500 ve üzeri	3500-4499	0,56795*	0,038

*: p<0,05

Tablo 5.11'den görüldüğü üzere içsel whistleblowing boyutunda gelir durumu 6500 tl ve üzeri olan çalışanlar 3500-4499 tl arasında gelire sahip olan personellere göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu bulguya göre gelir durumu diğerlerine göre yüksek olan çalışanlar ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı iç kaynaklara aktarma yatkınlığı daha yüksektir.

Araştırma kapsamında yapılan diğer farklılık testlerine göre, çalışanların ifşa (whistleblowing) düzeyleri; cinsiyete, yaşa, medeni duruma ve çalışma yılına göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir ($P>0,05$).

5.4. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizlik Farklılık Testleri

Örgütsel sessizlik boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla T-Test yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.12’de özetlenmiştir.

Tablo 5.12. Örgütsel sessizlik düzeyinin cinsiyete göre karşılaştırılması

Örgütsel Sessizlik	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	Anlam Düzeyi
<i>Kabul edilmiş sessizlik</i>	Kadın	97	2,7588	1,18811	0,294	0,732
	Erkek	126	2,7111	1,20680		
<i>Savunma amaçlı sessizlik</i>	Kadın	97	3,2036	1,72048	1,193	0,367
	Erkek	126	2,9365	1,60684		
<i>Örgüt yararına sessizlik</i>	Kadın	97	5,1485	1,69663	0,547	0,029*
	Erkek	126	5,0143	1,95815		

*: $p<0,05$

Tablo 5.12 incelendiğinde, Örgütsel sessizlik düzeyinin cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Tablo 5.12’ye göre, Örgütsel sessizlik alt boyutlarından Örgüt yararına sessizlik düzeyinin erkek çalışanlarda daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle, erkek çalışanların kadınlara göre örgüt yararı için örgüt hakkında daha sessiz kaldıkları söylenebilir.

Örgütsel sessizlik boyutlarının çalışanların idari görevinin olup olmadığına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla t-test yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.13’te özetlenmiştir.

Tablo 5.13. Örgütsel sessizlik düzeyinin idari görevin olup olmamasına göre karşılaştırılması

Örgütsel Sessizlik	İdari Göreviniz Var Mı?	n	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	Anlam Düzeyi
<i>Kabul edilmiş sessizlik</i>	Evet	83	2,6892	1,11279	-0,409	0,205
	Hayır	140	2,7571	1,24630		
<i>Savunma amaçlı sessizlik</i>	Evet	83	2,9488	1,48814	-0,750	0,029*
	Hayır	140	3,1143	1,75433		
<i>Örgüt yararına sessizlik</i>	Evet	83	5,0723	2,00963	-0,002	0,035*
	Hayır	140	5,0729	1,74953		

*: $p < 0,05$

Tablo 5.13 incelendiğinde, örgütsel sessizlik düzeyinin çalışanların idari görevinin olup olmamasına göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Tablo 5.13'e göre, örgütsel sessizlik alt boyutlarından Savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik düzeylerinin idari görevi olmayan çalışanlarda daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle, idari görevi olmayan çalışanların idari görevi olanlara göre hem kendini hem de örgütü korumak için örgüt hakkında daha sessiz kaldıkları söylenebilir.

Araştırma kapsamında yapılan diğer farklılık testlerine göre, öğren örgütsel sessizlik düzeyleri; yaşa, medeni duruma, öğrenim durumuna, çalışma yılına, görev yapılan kadroya ve gelir durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir ($p > 0,05$).

5.5. İfşa (Whistleblowing) Boyutları İle Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırma modelinde yer alan ifşa (whistleblowing) boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkileri incelemek üzere Pearson- Korelasyon Analizi uygulanmış, Tablo 5.14'te verilmiştir.

Tablo 5.14. İfşa (whistleblowing) boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki pearson-korelasyon analizi

		İçsel Whistleblowing	Dışsal Whistleblowing	Kayıtsız/Nötr Kalmak	Kabul Edilmiş Sessizlik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik
İçsel Whistleblowing	Pearson Correlation	1					
	Sig.	-					
Dışsal Whistleblowing	Pearson Correlation	0,630*	1				
	Sig.	0,043	-				
Kayıtsız/Nötr Kalmak	Pearson Correlation	-0,042	0,493**	1			
	Sig.	0,533	0,000	-			
Kabul Edilmiş Sessizlik	Pearson Correlation	-0,680	-0,261**	-0,207**	1		
	Sig.	0,314	0,001	0,002	-		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Pearson Correlation	-0,181**	-0,093	-0,205**	0,524**	1	
	Sig.	0,007	0,166	0,002	0,000	-	
Örgüt Yararına Sessizlik	Pearson Correlation	-0,133*	0,337**	0,158*	0,067	0,188**	1
	Sig.	0,047	0,000	0,018	0,319	0,005	-

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

Tablo 5.14'te ifşa (whistleblowing) boyutlarından içsel whistleblowing boyutunun örgütsel sessizlik alt boyutları ile ilişkisine bakıldığında kabul edilmiş sessizlik ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir ($p:0,314 > 0,05$). Öte yandan içsel whistleblowing ile savunma amaçlı sessizlik boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunmuştur ($r:-0,181$; $p:0,007 < 0,01$). Aynı zamanda içsel whistleblowing ile örgüt yararına sessizlik boyutları arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunmuştur ($r:-0,133$; $p:0,047 < 0,05$).

Tablo 5.14'te İfşa (whistleblowing) boyutlarından dışsal whistleblowing boyutunun örgütsel sessizlik alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde kabul edilmiş sessizlik ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ($r:-0,261$; $p:0,001 < 0,01$). dışsal whistleblowing ile savunma amaçlı sessizlik arasındaki ilişkiye bakıldığında ise iki boyut arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($p:0,166 > 0,05$). dışsal whistleblowing ile örgüt yararına sessizlik boyutları arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ($r:0,337$; $p:0,000 < 0,01$).

Tablo 5.14'e bakıldığında ifşa (whistleblowing) boyutlarından kayıtsız/nötr kalmak boyutunun örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik boyutu ile istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir ($r:-0,207$; $p:0,002<0,01$). Yine Kayıtsız/Nötr Kalmak boyutu ile Savunma Amaçlı Sessizlik boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ilişkinin olduğu görülmektedir ($r:-0,205$; $p:0,002<0,01$). Son olarak Kayıtsız/Nötr Kalmak boyutu ile Örgüt Yararına Sessizlik boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin olduğu görülmektedir ($r:0,158$; $p:0,018<0,05$).

5.6. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının İçsel Whistleblowing Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel sessizlik alt boyutları olan kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile içsel whistleblowing basit regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizde, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik bağımsız, içsel whistleblowing ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının içsel whistleblowing üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 5.15'te verilmiştir.

Tablo 5.15. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının içsel whistleblowing üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş β	Standardize β	Standart Hata	t	p	F	Model (p)	R^2
Sabit Değişken	3,084		0,266	11,606	0,000	3,332	0,020	0,044
Kabul Edilmiş Sessizlik	0,031	0,033	0,072	0,423	0,673			
Savunma Amaçlı Sessizlik	-0,120	-0,179*	0,053	-2,269	0,024			
Örgüt Yararına Sessizlik	-0,061	-0,101	0,041	1,506	0,133			
Bağımlı Değişken: İçsel Whistleblowing $p<0,05$								

Tablo 5.15 incelendiğinde, savunma amaçlı sessizlik ile içsel whistleblowing arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,332$; $p=0,024<0,05$). Ayrıca savunma amaçlı sessizlik boyutunun içsel whistleblowing boyutunu açıklama oranının

%4,4 olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizliğin içsel whistleblowing düzeyini etkilediği söylenebilir. Tablo 4.15'te düzeltilmiş Beta katsayısına bakıldığında çalışanların savunma amaçlı sessizlik düzeylerindeki bir birimlik artışın içsel whistleblowing düzeyinde 0,179 birimlik bir düşüşe yol açabileceği söylenebilir.

5.7. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Dışsal Whistleblowing Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel sessizlik alt boyutları olan kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile dışsal whistleblowing basit regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizde, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik bağımsız, dışsal whistleblowing ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının dışsal whistleblowing üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 5.16'da verilmiştir.

Tablo 5.16. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının dışsal whistleblowing üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş β	Standardize β	Standart Hata	t	p	F	Model (p)	R^2
Sabit Değişken	3,393		0,225	15,105	0,000	17,619	0,000	0,194
Kabul Edilmiş Sessizlik	-0,238	-0,277	0,061	-3,892	0,000			
Savunma Amaçlı Sessizlik	-0,009	-0,015	0,045	-0,210	0,834			
Örgüt Yararına Sessizlik	0,199	0,358	0,034	5,793	0,060			
Bağımlı Değişken: Dışsal Whistleblowing $p<0,05$								

Tablo 5.16 incelendiğinde, örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik ile dışsal whistleblowing arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($f=17,619$; $p=0,000 < 0,05$). Ayrıca kabul edilmiş sessizlik boyutunun dışsal whistleblowing boyutunu açıklama oranının %19,4 olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik boyutunun dışsal whistleblowing düzeyini etkilediği söylenebilir. Tablo 5.16'da düzeltilmiş beta katsayısına bakıldığında çalışanların kabul

edilmiş sessizlik düzeyindeki bir birimlik artışın dışsal whistleblowing düzeyinde 0, 277 birimlik bir düşüşe yol açabileceği söylenebilir.

5.8. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Kayıtsız/Nötr Kalmak Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel sessizlik alt boyutları olan kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile kayıtsız/nötr kalmak basit regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizde, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik bağımsız, kayıtsız/nötr kalmak ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının kayıtsız/nötr kalmak üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 5.17’de verilmiştir.

Tablo 5.17. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının kayıtsız/nötr kalmak üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş β	Standardize β	Standart Hata	t	p	F	Model (p)	R^2
Sabit Değişken	4,306		0,235	18,324	0,000	7,567	0,000	0,082
Kabul Edilmiş Sessizlik	-0,109	-0,129	0,061	-1,705	0,090			
Savunma Amaçlı Sessizlik	-0,106	-0,175	0,047	-2,274	0,024			
Örgüt Yararına Sessizlik	0,109	0,200	0,036	3,044	0,003			
Bağımlı Değişken: Kayıtsız/Nötr Kalmak $p<0,05$								

Tablo 5.17 incelendiğinde, örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile kayıtsız/nötr kalmak boyutu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($f:7,567$; $p:0,024 < 0,05$; $p:0,036 < 0,05$). Ayrıca savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik boyutlarının kayıtsız/nötr kalmak boyutunu açıklama oranının %8,2 olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik boyutlarının kayıtsız/nötr kalmak düzeyini etkilediği söylenebilir. Tablo 5.17’de düzeltilmiş beta katsayısına bakıldığında çalışanların savunma amaçlı sessizlik düzeyindeki bir birimlik artışın kayıtsız/nötr kalmak düzeyinde 0,175 birimlik bir düşüşe yol açabileceği; öte

yandan örgüt yararına sessizlik düzeyindeki bir birimlik artışın kayıtsız/nötr kalmak düzeyinde 0,200 birimlik bir artışa yol açabileceği söylenebilir.

Gerçekleştirilen betimsel analizler ve farklılık testleri sonucunda, yanıtlanan araştırma sorularının durumu Tablo 5.18’de sunulmuştur.

Tablo 5.18. Analizlere ilişkin araştırma hipotezlerinin cevaplanması

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	YANIT
H.1. Çalışanlarının İfşa düzeyleri sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, kurumda çalışma yılı, istihdam şekli (kadro durumu), meslek ve aylık gelir) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H.2. Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik düzeyleri ile sosyodemografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyim, kurumda çalışma yılı, istihdam şekli (kadro durumu), meslek ve aylık gelir) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H.3. Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik algıları İçsel whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.	KABUL
H.4. Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik algıları Dışsal whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.	KABUL
H.5. Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik algıları Kayıtsız/Nötr kalmak davranışlarını etkilemektedir.	RED
H.6. Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik algıları İçsel whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.	RED
H.7. Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik algıları dışsal whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.	RED
H.8. Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik algıları kayıtsız /nötr kalmak davranışlarını etkilemektedir.	KABUL
H.9. Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından örgüt yararına sessizlik algıları İçsel whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.	KABUL
H.10. Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından örgüt yararına sessizlik algıları dışsal whistleblowing davranışlarını etkilemektedir.	RED
H.11. Çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarından örgüt yararına sessizlik algıları kayıtsız/nötr kalmak davranışlarını etkilemektedir.	RED

6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Genel olarak bilgi ifşası bir örgütte etik ve ahlak dışı bir eylemin örgüt içinde ya da dışında oluşması muhtemel zararın ortadan kaldırılması için, bu konuda yetkili ve sorunun çözeceği düşünülen kişiler ya da mercilere bildirilmesidir (Aktan, 2015: 20). Bu durum sadece örgütler için geçerli olmayıp toplumun sağlığı ve güvenliğini tehlikeye atacak durumları da ortaya çıkaran sözlü ya da yazılı bir iletişim şekli olarak görülebilir. Her ne kadar ortada bir sorunun çözülmesi durumu söz konusu olsa dahi bir davranışın başkalarıyla paylaşılması günümüzde ispiyon olarak görülmekte ve bundan kaçınma, örtbas etme durumu da doğabilmektedir. Ancak bu durumu açık bir şekilde ifade etmek için özellikle belirtilmesi gereken şey bilgi ifşası erdemli ve ahlaki bir eylem iken, ispiyon için aynı şeyi söylemek doğru olmayacaktır.

Toplumumuzda görülen ve geleneksel hale gelen kuruma-topluma sadakat, otoriteye bağlılık, işine bağlı kalmak gibi birtakım özellikler, bireyleri karşılaştıkları etik dışı ya da yasal olmayan durumlar (taciz, hırsızlık, görevi kötüye kullanma, rüşvet alma, toplumun sağlığını bozma vb.) karşısında sessiz kalmaya itebilmektedir. “Söz gümüşse sükut altındır.” “Bana dokunmayan yılan bin yaşasın.” gibi yaşamımızda var olan atasözleri bu anlayışın göstergeleridir.

Yaşanan olumsuz durumlara karşı sessiz kalmayarak bu durumu bildiren bireylerin kime, nereye ve ne şekilde ifşa edeceği de sorunun çözümü için son derece önemlidir. Aksi takdirde yapılan yanlış ifşa, ifşacının; yalancı, düzeni bozucu, geçimsiz gibi etiketler alarak olayın ifşayı yapan kişinin aleyhine dönüşmesi muhtemeldir. Örgütlerde bu durumlar, yetkili kişilere ya da varsa bu durumlar için oluşturulmuş ilgili birimlere, üst amirlere, medyaya, yasal mercilere iletilebilmektedir.

Ifşayı etkileyen, bireyleri ifşaya iten ya da tam tersi durum olan sessiz kalmaya zorlayan birtakım sebepler vardır. Bunlar kişisel, örgütsel ve durumsal faktörler olarak sınıflandırılabilir. Bireyin yaşı, medeni durumu, ahlaki değerleri, eğitim düzeyi, cinsiyeti, hizmet süresi vb. faktörler bireysel faktörlere örnek gösterilebilir. Yine örgütün etik iklimi, yapısı ve örgüt kültürü örgütsel faktörler olarak ele alınırken; ortaya çıkan olumsuz durumların türü de durumsal faktör olarak değerlendirilir (Güvercin, 2016).

Bilgi ifşası davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada, teori kısmında bilgi ifşası ve örgütsel sessizlik kavramları ele alınıp

sonrasında bu değişkenler arasındaki ilişki incelendi. Uygulama kısmında ise yapılan analizlerle belirlenen hipotezler test edildi.

Çalışma yapılan farklılık testlerine göre, çalışanların ifşa (whistleblowing) düzeyleri; cinsiyete, yaşa, medeni duruma ve çalışma yılına göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma yılı açısından ifşa algıları birbirine benzerken örgütsel sessizlik algıları açısından anlamlı farklılar ortaya çıkmıştır. Şöyle ki; erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgüt yararı için örgüt hakkında daha sessiz kaldıkları, idari görevi olmayan çalışanların idari görevi olanlara göre hem kendini hem de örgütü korumak için örgüt hakkında daha sessiz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumun idari görevi olan personelin görevi itibari ile bulunduğu örgüte kendilerinin ait hissetmesi, olası olumsuz durumlardan örgütü koruma eğiliminin daha fazla olması, bulundukları yönetici pozisyonun bunu gerektirmesi gibi etkenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ancak literatür incelendiğinde;

Bulut ve arkadaşları (2016) yaptıkları çalışmada kadın çalışanların erkek çalışanlara göre ifşa düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Alper (2018), yaptığı çalışmada örgütsel sessizliğin “kabullenici sessizlik”, “korunmacı sessizlik” ve “korumacı sessizlik” alt boyutları ve whistleblowingin “dışsal whistleblowing” ve “içsel whistleblowing” alt boyutlarının hiçbirinde cinsiyet faktörünün istatistiksel olarak bir fark içermediğini belirtmiştir. Buna karşın Celep ve Konaklı (2012), Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki adlı çalışmada Kocaeli ilinde ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinde çalışan 349 öğretmene bir anket uygulamış, bu anket sonucunda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bilgi ifşası davranışlarını gösterme eğilimlerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır ve bu durum toplumsal sorumluluk duyguları ile ilişkilendirilmiştir.

Mesmer-Magnus ve Viswesvaran (2005), Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation adlı çalışmalarında çalışanların yaşlarının artmasıyla doğru orantılı olarak etik dışı davranışların bildirme olasılıklarının da arttığı sonucuna rastlanılmıştır.

Celep ve Konaklı (2012), yaptıkları çalışmada bulundukları kurumda 21-25 yıl hizmet süresi olan katılımcıların 1-5 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresi olan katılımcılara göre etik ve ahlak dışı eylemleri okul dışı diğer toplumsal kurumlara bildirme eğiliminde oldukları saptanmıştır. Hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin hizmet süresi daha az olan

öğretmenlere göre karşılaştıkları etik dışı olayların kurum dışına bildirilerek çözülebileceğini düşünmektedirler. Hizmet süresi az olan öğretmenlerin ise ya kimliklerini gizleyerek ya da kurumdaki arkadaşlarında destek alarak ifşa eylemini gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Buna karşın Fettahlıoğlu ve Demir (2014), yaptıkları Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri adlı çalışmada Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi ve Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde görev yapan 240 akademik personele yaptıkları anket sonucuna göre etik dışı davranışları ifşa etme durumunda, kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olanların, çalışma süresi 16-20 yıl arası olanlara göre, ifşa davranışlarında bulunma eğilimleri olduğu saptanmıştır.

Yapılan t-testi sonucunda katılımcılar arasında Munzur Üniversitesi'nde herhangi bir idari görevi olan katılımcıların idari görevi olmayan katılımcılara göre, ahlaki değerlere uygun olmayan bir davranış karşısında daha çok dışsal ifşa yollarına başvuracakları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra katılımcılardan doktora eğitim durumuna sahip olanların uygun olmayan bir olayı kurum içi kaynaklara aktarma yatkınlığı ortaöğretim düzeyindeki çalışanlara göre daha yüksektir. Çalışma yapılan kurumda herhangi bir idareci pozisyonunda olan personelin diğer personellere oranla kurumu daha çok tanıdığını ve işleyişe daha hakim olduğunu düşünebiliriz. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda olası bir uygun olmayan davranışın kurumda idareci pozisyonundaki bir çalışan tarafından fark edilmesi durumunda kendilerince çözülemediği takdirde dış ifşa kanallarına başvurması beklenen bir durumdur. Öte yandan Örgüt içinde karşılaşılan etik dışı bir uygulamanın raporlanması davranışında başvurulacak kanallar önemlidir. Durumu iç kaynaklara bildirilmesi örgütün bu durumdan en az zararla etkilenmesi sağlar. Dolayısıyla çalışmamızda eğitim düzeyi yüksek personelin gerek bulunduğu kadro durumu, gerek ifşa konusundaki bilgisi göz önüne alındığında kurumun olaydan etkilenmesini minimum düzeyde tutmak adına iç ifşa yollarına başvurduğu düşünülmektedir. Eğitim durumu yüksek personelin eğitim durumu düşük personele oranla ifşa eğilimlerinin yüksek olması literatür sonuçları ile bağdaşmaktadır. Zira bu konuda yapılan çalışmaların birçoğunda eğitim durumu ile ifşa eğiliminin doğru orantılı olduğu saptanmıştır.

Çalışmada içsel whistleblowing boyutunda gelir durumu 6500 TL ve üzeri olan çalışanlar 3500-4499 TL arasında gelire sahip olan personellere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır. Bu bulguya göre gelir durumu diğerlerine göre

yüksek olan çalışanların ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı iç kaynaklara aktarma yatkınlığının daha yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca ankete yanıt verenler arasında akademik personel olarak çalışanların ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı iç ve dış kaynaklara aktarma yatkınlığının temizlik ve güvenlik personellerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışmanın yapıldığı Munzur Üniversitesi'nde temizlik ve güvenlik personellerinin daha önce sözleşmeli personel statüsünde olduğu, gelir düzeyi diğer personele göre düşük olduğu ve iş kaygısı yaşadıkları için ifşa düzeylerinin düşük olduğu düşünülmektedir. Zira çalışmanın teori kısmında da bahsedildiği gibi ifşacıların karşılaştığı en büyük sorunların başında, mobbing ve işini kaybetme korkusu gelmektedir. Bu nedenle bu sonuç beklenen bir durumdur.

Öztuna (2019), gerçekleştirdiği İşyerindeki Olumsuz Durumların İfşa Edilmesi adlı tez çalışmasında İstanbul'daki bir Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşu çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda çalışmaya katılanların içsel ifşa davranışlarının gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır, kurum içinde karşılaşılabilecekleri olumsuz durumlarda gelir düzeyi düşük olan çalışanların gelir düzeyi yüksek olan çalışanlara oranla daha fazla içsel ifşa yolunu tercih edeceği görülmüştür. Bu durum araştırma yapılan iş yerinde gelir düzeyi düşük olanların kıdem yılının daha az olduğu diğer bir ifadeyle iş yerinde yeni oldukları değerlendirilmiştir. Dolayısıyla bu çalışanların karşılaşılabilecekleri olumsuz durumlarda kurum içindeki yollara başvurmaları beklenen bir sonuç olduğu belirtilmiştir.

Literatürde örgütsel sessizlik kapsamında cinsiyete göre farklılıkların incelendiği çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak çalışmamızda örgütsel sessizlik alt boyutlarından örgüt yararına sessizlik düzeyinin erkek çalışanlarda daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle, erkek çalışanların kadınlara göre örgüt yararı için örgüt hakkında daha sessiz kaldıkları söylenebilir. Kadınların yapısı gereği daha duygusal olması, uygun olmayan davranış karşısında sessiz kalma davranışını sergilemediği için böyle bir sonucun olduğu düşünülmektedir.

Ancak Macit ve Erdem (2020), yaptıkları çalışmada kadınların toplum içinde seslerini duyurmada zorluklarla karşılaştıkları için erkeklerin fikir belirtme noktasında daha başarılı oldukları belirtilmiştir. Örgütlerde kadın çalışanların ücret, terfi gibi birçok konuda adil olmayan uygulamalarla karşılaştıkları ve kadın çalışanların aleyhine sonuçlar doğuran uygulamalar sonucunda birçok olumsuz etkinin yaşandığı belirtilmiştir.

Toplumsal cinsiyet rollerinin belirlendiği ataerkil toplumlarda kadınların iş doyumu ve örgüte olan bağlılıkları azalarak kadınların sessiz kalmalarına neden olduğu söylenmiştir.

Yaptığımız çalışmada örgütsel sessizlik alt boyutlarının bilgi ifşası üzerinde anlamlı etkileri vardır. İçsel whistleblowing ile savunma amaçlı sessizlik boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki orta çıkmıştır. Yine içsel whistleblowing ile örgüt yararına sessizlik boyutları arasında da negatif yönlü ilişki bulunmuş, bireylerin örgüt yararına sessiz kalma davranışının artması sonucu içsel ifşa davranışlarında azalma ortaya çıktığı saptanmıştır.

Dışsal whistleblowing boyutunun örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik ile arasında negatif yönlü ilişki olduğu, ancak örgüt yararına sessizlik boyutları arasında ise pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani örgüt yararına sessiz kalan çalışanların dış ifşa kanallarını daha çok kullandığını söylemek mümkündür.

Ifşa (whistleblowing) boyutlarından kayıtsız/nötr kalmak boyutunun örgütsel sessizlik alt boyutlarıyla ilişkisi incelendiğinde, kabul edilmiş sessizlik boyutu ile negatif, savunma amaçlı sessizlik boyutu ile negatif ve örgüt yararına sessizlik boyutları arasında ise pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

Örgütsel sessizlik alt boyutlarının ifşa üzerindeki etkileri üzerine yapılan regresyon analizine göre örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik boyutunun dışsal whistleblowing düzeyini etkilediği söylenebilir. Öte yandan örgütsel sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik boyutlarının kayıtsız/nötr kalmak düzeyini etkilediği de söylenebilir.

Fettahlıoğlu ve Demir (2014), yaptıkları çalışmada örgütlerde sessiz kalınan konular ile bilgi ifşası arasında düşük düzeyde bir pozitif ilişkinin olduğunu; örgütsel sessizlik nedenleri ile whistleblowing arasında ise ilişkiye rastlanılmadığını tespit etmişlerdir. Çeven (2019), sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada ifşa ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı ilişki bulunmadığını ancak örgütsel sessizlik boyutlarından savunma amaçlı sessizlik ifşa negatif bir şekilde etkilediği, örgüt yararına sessizliğin ise ifşa pozitif yönde etkilediği ifade etmiştir. Bulut ve arkadaşları (2016) yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve ifşa arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütlerde yaşanan yasalara, etik değerlere ve ahlaka aykırı durumların bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan maliyetleri oldukça fazla olabilmektedir. Bireyler yaşadığı toplumda ya da çalıştığı örgütte karşılaşılabilecekleri karşıt durumlar yüzünden sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Günümüz ekonomik şartlarda çalışanların iş bulma

konusunda zorlandığı göz önünde bulundurulduğunda, işten kovulma, mobbing, çevresel soyutlanma gibi birtakım karşılaşılabilecek tehlikeler sebebiyle her ne kadar kendileri de durumdan memnun olmasa da sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

Çalışmanın teori kısmında da bahsettiğim birtakım engellerle karşılaşan bireylerin sessiz kalması toplumda ve örgütlerde kaotik ve hızla büyüyen hatalara sebebiyet verecektir. Oysa insan hayatının önemsendiği toplumlarda ve örgütlerde yaşanması muhtemel yanlışların önüne geçmek ve ortaya çıkacak zararların büyümesini engellemek zorunluluk haline gelmelidir. Öyle ki, insanlar ancak her koşulda değerli hissedildiği çevrede kendilerini var etmek ve hayatlarını devam etmek isterler.

Ülkemizde son yıllarda toplumda ve örgütlerdeki kötü uygulamaları bildirmeleri amacıyla yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER), Dilekçe Kanunu, Kamu Denetçiliği Kurumu(Ombudsmanlık), Kamu Görevlileri Etik Kurulu gibi düzenlemeler bunlardan bazılarıdır.

Bütün bu değerlendirme ve araştırma sonunda şu öneriler yapılabilir:

- Öncelikle son derece hassas bir konu olan bilgi ifşası kavramı iyi anlamlandırılmalı, her duyurmanın bilgi ifşası sayılıp sayılmayacağı değerlendirilmeli.
- Ifşada bulunan kişi örgütte ve toplumda cesaretlendirilmeli, haklarının korunması gerekmektedir. Öte yandan kurumun itibarı ve sürdürülebilirliği söz konusu olduğundan çalışanların ödül ve terfi gibi uygulamalarla ifşanın örgüt yararına olduğu bilgisi verilmelidir.
- Örgütlerde etik ve güven iklimi oluşturulmalı, etkili ve uygun iletişim kanalları açılmalı ve çalışanların iş yeri ile aidiyet hissetmesi sağlanmalıdır.
- Ifşacıların olası misilleme davranışı ve düşmanlıklardan korunması amacıyla yasal düzenlemelerin kanuna ve yasalara uygun bir biçimde yapılmalıdır.
- Whistleblowing (bilgi ifşası) medyada ya da toplum aracılığıyla ortaya çıkan olumsuz algısını değiştirmek yönünde çalışma yapılmalı ve bilgi ifşasının erdemli ve ahlaki bir durum olduğu bilgisi verilmelidir.
- Bilgi ifşası ile ilgili literatürde fazla çalışmanın olmaması göz önünde bulundurulduğunda; örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile beraber ele alınıp farklı evren ve örnekleme yeniden çalışma yapılabilir.

7. KAYNAKLAR

- Acaray, A.**, 2014. Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli,
- Aktan, C.C.**, 2015. Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: whistleblowing, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2),
- Alioğulları, Z. D.**, 2012. Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki -bir uygulama-, *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum,
- Alpar, R.**, 2016. Uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik. Ankara: Detay Yayıncılık,
- Alparslan, A. M., Kayalar, M.**, 2012. Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 6: 136-147.,
- Alper, M.**, 2018. Whistleblowing ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye örgüt kültürünün etkisi ve bir araştırma, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul,
- Alper, M.**, 2018. Whistleblowing ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye örgüt kültürünün etkisi ve bir araştırma, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul,
- Altıntaş, M.**, 2019. Örgütsel sağlık ve erdemli raporlama (whistleblowing) arasındaki ilişkinin araştırılması: eğitim ve sağlık kuruluşları örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir,
- Aydın, U.**, 2003. İş hukuku açısından işçinin bilgi uçurması, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2) : 79-100.,
- Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N.**, 2012. Organizational silence, *ideal type of management*, 1 (1): 47-58.,
- Bakar, Ş.**, 2012. Çalışanların, iş yerlerinde karşılaştıkları etik olmayan durumları raporlama eğilimleri ve bir uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi, Bursa,
- Banisar, D.**, 2011. “whistleblowing: international standards and developments” in sandoval, I. (editor), *Corruption and Transparency: Debating the Frontiers between State, Market and Society* içinde. World bank-institute for social research UNAM, Washington, D.C.,
- Bayrakçı, E., Kayalar, M.**, 2016. İfşa davranışının prososyal davranışlar bağlamında değerlendirilmesine yönelik teorik bir inceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi, *Vizyoner Dergisi*, 7(15): 120-131,

- Bayrakçı, E.,** 2016. Örgütsel bağlılık düzeylerine göre ifşa davranışının nitel araştırma ile incelenmesi: ısparta ili örneği, *Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta,
- Bildik, B.,** 2009. Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze,
- Binikos, E.,** 2006. A sociological case study of the relationship between organisational trust and whistleblowing in the workplace, *Yüksek Lisans Tezi*, In the Faculty of Humanities University of Johannesburg South Africa, Johannesburg, Güney Afrika,
- Brinsfield, C. T.,** 2009. Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors dissertation, *Doktora Tezi*, Ohio State University, Ohio,
- Bulut, D., Eryeşil K., Bedük, A.,** 2016. Banka çalışanlarının örgütsel sessizlik ve whistleblowing davranışlarına yönelik bakış açısı: Gaziantep ilindeki bir araştırma. 1.*Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 566-573.,
- Büyüköztürk, Ş.,** 2009. Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem Akademi,
- Can, E.,** 2016. Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Okan Üniversitesi, İstanbul,
- Celep, C., Konaklı T.,** 2012. Bilgi uçurma: eğitim örgütlerinde etik ve kural dışı uygulamalara yönelik bir tepki, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4): 65-88.,
- Chiu, R. K.,** 2003. Ethical judgment and whistleblowing intention: examining the moderating role of locus of control. *Journal of Business Ethics*, 43,
- Çakıcı, A., Aysen, B.,** 2014. Örgütlerde yönetici sessizliği mümkün müdür? Keşifsel bir araştırma, *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7 (1): 107-125.,
- Çakıcı, A.,** 2007. Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1): 145-162.,
- Çakıcı, A.,** 2008. Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1):117-134,
- Çalık, A.,** 2016. Nepotizmin örgütsel sessizlik üzerine etkisinde öz yeterlilik algısının rolü, *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Erzurum,
- Çavuşoğlu, S., Köse, S.,** 2016. Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1): 115-146.,

- Çelebi, I.**, 2018. Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide öğrenilmiş çaresizliğin rolü: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir alan araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara,
- Çetinkaya, B. D.**, 2017. Bireysel etik değerlerin örgütsel bağlılık kapsamında whistleblowing (bilgi sızdırma) davranışı üzerindeki etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir,
- Çeven, S.**, 2019. Sağlık çalışanlarının sessizlik ve ifşa (whistleblowing) düzeylerinin incelenmesi: üniversite hastanesi örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas,
- Çiftçi, G. E.**, 2015. Örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisi, *Doktora Tezi*, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale,
- Çiğdem, S.**, 2013. Büro yönetiminde whistleblowing ve etik ilişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı,
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyükoztürk, Ş.**, 2018. Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları. Pegem Akademi, Ankara,
- Demir, M., Demir, Ş. Ş.**, 2012. Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: turizm lisans eğitimi kurumları örneği, *Milli Eğitim Dergisi*, 193:184- 199.,
- Dilek, Y.**, 2014. Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, İstanbul,
- Durak, İ.**, 2018. Korku kültürü ve örgütsel sessizlik (2. baskı), Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa,
- Dworkin, T. M., Baucus, M. S.**, 1998. Internal ve external whistleblowers: a comparison of whistleblowing precesses, *Journal of Business Ethics*, 17(12): 1281-1298,
- Dyne, L.V., Ang,S., Botero, I.C.**, 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal Of Management Studies*, 40 (6): 1359-1392.,
- Efe, D.**, 2018. Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli,
- Eren, E.**, 2000. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, 12.Baskı, İstanbul,
- Ersançmış, O.**, 2015. Dönüştürücü liderlik anlayışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki- bir uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Kafkas Üniversitesi, Kars,
- Fettahhoğlu, Ö. O., Demir, S.**, 2014. Konuşma hürriyetinin yanında sessiz kalma seçeneği: üniversite akademik personelinin örgütsel sessizlik ve whistleblowing (ifşa etme) hakkındaki görüşleri, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:45 Eylül,

- Gegeoğlu, T.**, 2018. İşletmelerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik ilişkisi: bir alan araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir,
- Genç, E.**, 2017. “Whistleblowing” yazınından bir kesit incelemesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara,
- George, D., Mallery, M.** (2010). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and refrence. 17.0 update*, Boston: Pearson.
- Gerçek, H.**, 2005. Mühendislikte etik sorunların ele verilmesi, *Madencilik Dergisi*, 44(4): 29-38.,
- Gürsel, Ö.**, 2018. Örgütsel sessizlik ve sinizm ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü: belediye çalışanları üzerine bir inceleme, *Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya,
- Güvenç K.**, 2017, Örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşmenin ihbar davranışına etkisi: Mersin ilinde bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Aksaray Üniversitesi, Aksaray,
- Güvercin D.**, 2016. Ortaöğretim kurumlarında görülen bilgi uçurma süreci ve bilgi uçurma nedenlerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri, *Yüksek Lisans Tezi*, Uşak Üniversitesi, Uşak,
- Hassink, H. Vries, M., De, Bollen, L.**, 2007. A content analysis of whistleblowing policies of leading european companies. *Journal of Business Ethics*, 75: 25-44.,
- Henik E.**, 2008. Mad as hell or scared stiff? The effects of value conflict and emotions on potential whistle-blowers, *Journal of Business Ethics*, 80:111-119,
- Hersh, M. A.**, 2002. Whistleblowers—heroes or traitors?: individual and collective responsibility for ethical behaviour, *Annual Reviews In Control*, 26(2): 243-262.,
- İşleyici, K. K.**, 2015. Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (zonguldak ili örneği), *Yüksek Lisans Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu,
- Kahveci G., Demirtaş, Z. Z.**, 2013. Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43): 167-182.,
- Kahveci, G.**, 2010. İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler, *Yüksek Lisans Tezi*, Fırat Üniversitesi, Elazığ,
- Kalaycı, Ş.**, 2014. *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikler*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara,
- Karaman Sarıbay, B.**, 2015. Örgütsel sessizlik ile kültürel değerler arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu kuruluşlarında bir araştırma, *Doktora Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa,

- Karasar, N.**, 2018. Bilimsel araştırma yöntemi, Nobel Yayıncılık, Ankara,
- Kartal, Y., Sipahi, H.**, 2018. Whistleblowing ile mobbing ilişkisi: kavramsal bir bakış ve çözüm önerileri, *International Journal of Management and Administration*, 4(2):119-134.,
- Kartalpepe Behram, N.**, 2015. Örgütsel politika ve etik olmayan davranış bildirimi. 1.Basım, Beta Yayınevi, İstanbul,
- Kır, A.**, 2018. Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde,
- Koç, E.**, 2017. Örgütsel bağlılık düzeylerine göre whistleblowing (ifşa) davranışı üzerine bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, KTO Karatay Üniversitesi, Konya,
- Kumral, T.**, 2017. İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul,
- Larmer, R.A.**, 1992. Whistleblowing and employee loyalty, *Journal of Business Ethics*, 11:125-128.,
- Liu, D. J. Wu, J. Ma** 2009. Organizational silence: a survey on employees working in a telecommunication company. *International Business Research*. 9(5):1647- 1650.,
- Macit, G., Erdem R.**, 2020. Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (2); 93-114,
- Mercan N., Altınay A., Aksanyar Y.**, 2012. Whistleblowing (bilgi ifşası, ihbar) ve yolsuzlukla mücadelede iç denetimin değişen ve gelişen rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2),
- Mesmer-Magnus, Jessica R., Chockalingam Viswesvaran.**, 2005. Whistleblowing in organizations: an examination of correlates of whistleblowing intentions, *Actions, and Retaliation*, *Journal of Business Ethics* 62,
- Miceli , M. P. , Near , J. P., Schwenk , C. R.** 1991. Who blows the whistle and why ? *Industrial and labor relations review* 45 : 113-130,
- Oruç Ş.**, 2015. Presentizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Aksaray Üniversitesi, Aksaray,
- Örenlili, M.**, 2018. İşletmelerde örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli,
- Özdamar, K.**, 2011. Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 1.Cilt. Kaan Kitabevi, Eskişehir,

- Özdemir E. N.**, 2015. Whistleblowing (bilgi ifşasının) örgütsel güvene etkileri üzerine bir alan araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya,
- Öztuna, Ö.**, 2019. İşyerindeki olumsuz durumların ifşa edilmesi: İstanbul’da bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul,
- Öztürk Ü.**, 2018. Türkiye’de özel okullarda görev yapan Türk ve yabancı uyruklu öğretmenlerin karşılaştıkları yasa dışı veya etik dışı eylemleri ihbar etmeye (whistleblowing) bakış açıları, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul,
- Pektaş, H. M.**, 2019. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi, *Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi, Malatya,
- Pinder, C.C., Harlos, K.P.**, 2001. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.,
- Preacher, K. J., MacCallum, R.C.**, 2002, Exploratory factor analysis in behavioral genetics research: factor recovery with small sample sizes. *Behavior Genetics*, 32(2):153-161.,
- Sarıkaya, M.**, 2013. Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik, *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli,
- Sayğan, S.**, 2011. Whistleblowing ve örgütsel etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya,
- Shojaie, S., Matin, H. Z., Barani, G.**, 2011. Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30:1731-1735.,
- Soybakıcı, B.**, 2019. İşletmelerde örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki: otel çalışanları üzerine bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar,
- Şencan, H.**, 2005. *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara,
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S.**, 2001, using multivariate statistics. Pearson education company,
- Taş F.**, 2015. Özel ve kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin izharcılık (whistleblowing) tutumları üzerine bir çalışma, *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta,
- Taşkıran, E.**, 2010. Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul,

- Tayfun, A., Çatır, O.,** 2013. Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3):114-134.,
- Tınaz, P.,** 2006. Mobbing: işyerinde psikolojik taciz, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3:11-22.,
- Timurtaş M.,** 2018. Hastanelerde örgüt kültürü ile bilgi ifşası ilişkisinin değerlendirilmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul,
- Toker Gökçe, A.,** 2014. Okullarda bilgi uçurma: iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22,
- Ural, A., Kılıç, İ.** 2013. Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi, Detay Yayıncılık, Ankara,
- URL-1,** 2021 <http://www.tdk.gov.tr/> Türk Dil Kurumu Sözlükleri. 27.10.2021
- URL-2,** 2021 <http://www.tdk.gov.tr/> Türk Dil Kurumu Sözlükleri. 01.11.2021
- Uyar, S., Yelgen, E.** 2015. Bilgi ifşası (whistleblowing) ve denetim, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*,13(1):85-106,
- Yeh, Y. H.,** 2011. The effectiveness of the whistleblower protection under sarbanes - oxley section 806 in corporate governance, *Doktora Tezi*, University of Kansas, Kansas, ABD.,
- Yılmaz E.,** 2009. Kurumsal iletişim ve prensiplere dayalı kurumla uyumsuzluk davranışı: whistleblowing, *Uluslararası Davraz Kongresi*, (1455-1577),
- Yüksel, C.,** 2005. Devlette etikten etik devlete: kamu yönetiminde etik, İstanbul
- Zafer, E. D.,** 2014. Tükenmişliğin örgütsel sessizlik ile ilişkisi ve bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul,
- Zamantılı Nayır, D.,** 2012, kurumsal etik ve whistleblowing, Pozitif Yayınları, ISBN 978-605-5514-71-6, İstanbul,

EKLER

Ek 1: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 08.11.2021-31250



T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ



GİRİŞİMSSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
BAŞKANLIĞI
ETİK KURULU KARARLARI

Oturum Tarihi	Oturum Saati	Karar No	Oturum Sayısı
28.10.2021	10:30	06	2021/14

Kurulumuz 28.10.2021 tarihinde saat 10:30'da Kurul Başkanı Prof. Dr. Fulya Benzer başkanlığında, aşağıda imzaları bulunan kurul üyelerinin katılımlarıyla toplanarak gündemdeki konuları görüşmüş ve aşağıdaki kararları almıştır.

KARAR NO 2021/14-06: Yüksek Lisans Öğrencisi Yusuf GÜNDÜZ'ün 21/10/2021 tarihli ve E. 30064 sayılı başvurusuna istinaden;

Munzur Üniversitesi Genel İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans yapan Yusuf GÜNDÜZ ve danışmanlığını yapan Dr. Öğr. Üyesi Gül GÜN'e ait "**Bilgi İfşası (Whistleblowing) Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Üniversitesi Örneği**" başlıklı çalışma etik kurulumuzda görüşülmüş olup; çalışmanın etik kurallara **uygun olduğuna** oybirliği ile karar verilmiştir.

Kararın gereği için Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığına sunulmasına karar verilmiştir.

Kurul Üyeleri:

Prof. Dr. Fulya BENZER (Başkan)
Prof. Dr. Nuran CIKCIKOĞLU YILDIRIM (Üye)
Prof. Dr. Murat ÇİMEN (Üye)
Doç. Dr. Mevlüt ALATAŞ (Üye)
Doç. Dr. Ebru YÜCE BABACAN (Üye)
Doç. Dr. Banu KUTLU (Üye)
Doç. Dr. Doğançan ÖZSEL (Üye)
Doç. Dr. Savaş SERTEL (Üye) (Katılmadı)
Doç. Dr. Nazan GÜRARSLAN BAŞ (Üye)
Doç. Dr. Görkemli KAZAR (Üye)
Doç. Dr. Gönül ŞENER (Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Bayram GÜNEŞ (Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN (Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Serkan GÜNDOĞDU (Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Cihan PALANCI (Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Nursel ALP DAL (Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Akif BOZKIR (Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Muhammed Bahadır SANDIKÇI (Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Duygu ÇELİK (Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Demet GÜLÇİÇEK (Üye)
Av. Serkan ERDOĞAN (Üye)

e-imzalıdır

Prof. Dr. Fulya Benzer
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Nuran CIKCIKOĞLU YILDIRIM
Üye

Prof. Dr. Murat ÇİMEN
Üye

Doç. Dr. Mevlüt ALATAŞ
Üye

Doç. Dr. Ebru YÜCE BABACAN
Üye

Doç. Dr. Banu KUTLU
Üye

Doç. Dr. Doğançan ÖZSEL
Üye

Doç. Dr. Nazan GÜRARSLAN BAŞ
Üye

Doç. Dr. Görkemli KAZAR
Üye

Aktuluk Mah. Üniversite Yerleşkesi Merkez / Tunceli
Tel: 0 428 213 17 94
E-Posta: universite@munzur.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Necip Doğan
Faks: 0 428 213 18 61
Elektronik ağ: www.munzur.edu.tr

Sayfa 1 / 2

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



Oturum Tarihi	Oturum Saati	Karar No	Oturum Sayısı
28.10.2021	10:30	06	2021/14

Doç. Dr. Gönül ŞENER Üye	Dr. Öğr. Üyesi Bayram GÜNEŞ Üye
Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN Üye	Dr. Öğr. Üyesi Serkan GÜNDOĞDU Üye
Dr. Öğr. Üyesi Cihan PALANCI Üye	Dr. Öğr. Üyesi Nursel ALP DAL Üye
Dr. Öğr. Üyesi Akif BOZKIR Üye	Dr. Öğr. Üyesi Muhammed Bahadır SANDIKÇI Üye
Dr. Öğr. Üyesi Duygu ÇELİK Üye	Dr. Öğr. Üyesi Demet GÜLÇİÇEK Üye
Av. Serkan ERDOĞAN Üye	

Ek 2: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Araştırmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ankette, sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Yanıtlarınız tamamıyla gizli tutulacak, sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Katılımcılardan elde edilecek bilgiler toplu halde değerlendirilecek ve bilimsel yayımlarda kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkürler.

Dr. Öğr. Üyesi Gül GÜN

Munzur Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yusuf GÜNDÜZ

Munzur Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1- Cinsiyetiniz: 1 () Kadın 2 () Erkek
2- Yaşınız 1-() 16-20 2-() 21-30 3-() 31-40 4-() 41-50 5-() 51-60
3- Medeni Durumunuz 1 () Bekar 2 () Evli
4- Öğrenim Durumunuz 1 () Ortaöğretim 2() Ön Lisans 3() Lisans 4 ()Yüksek Lisans 5() Doktora 6() Diğer
5- Toplam Mesleki Çalışma Yılınız: 1() 1 yıldan az 2() 1-5 yıl 3() 6-10 yıl 4() 11-15 yıl 5() 16-20 yıl 6() 21 yıl ve üzeri
6- Kaç Yıldır Bu Üniversitede Çalışıyorsunuz: 1() 1 yıldan az 2() 1-5 yıl 3() 6-10 yıl 4() 11-15 yıl 5() 16-20 yıl 6() 21 yıl ve üzeri
7- İdari Göreviniz Var mı?: 1 () Evet 2() Hayır
8- Üniversitedeki Kadro Durumunuz: 1 () Akademik Personel 2 () İdari Personel 3 () Temizlik Personeli 4 () Güvenlik Personeli
9- Aylık Geliriniz: 1() 1.500-2.499 2() 2.500-3.499 3() 3.500-4.499 4() 4.500-5.499 5() 5.500-6.499 6() 6.500 ve üzeri

İfşa (Whistleblowing) Ölçeği

Çalıştığınız kurumda ahlaki değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerle karşılaştığınızda ne yapardınız?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı kurum dışındaki kişilerle paylaştım.	1	2	3	4	5
2. Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı ilgili yasal mercilere bildirirdim	1	2	3	4	5
3. Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı kamuoyuna açıklardım	1	2	3	4	5
4. Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı üst yönetime iletirdim.	1	2	3	4	5
5. Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı tepe yöneticime bildirirdim.	1	2	3	4	5
6. Kurum içerisinde bu gibi durumlarla ilgilenen kişiler vasıtasıyla durumu bildirirdim	1	2	3	4	5
7. Kurum içindeki yetkili makamlara durumu bildirirdim.	1	2	3	4	5
8. Sessiz kalırdım.	1	2	3	4	5
9. Görmezden gelirdim.	1	2	3	4	5

Sessizlik Ölçeği

Aşağıdaki sorular Çalışan Sessizliği ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir. Okuduğunuz ifadeye hiç katılmıyorsanız (1), kararsızsınız (4), tamamen katılıyorsanız (7) rakamının üzerine işaret koyunuz. Diğer rakamlar ise katılmama (2), (3) veya katılma (5), (6) derecenizi ifade etmenizi kolaylaştırmak için verilmiştir.							
Örgütsel sessizlik	1	2	3	4	5	6	7
1. Kurumumuzda ilgili olmadığı konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.							
2. Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.							
3. Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.							
4. Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumda iyileşme (yenilik, düzeltme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.							
5. Kurumumuzda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümde, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.							
6. Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.							
7. Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.							
8. İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkaları ile paylaşmam.							
9. Kendimi korumak için kurumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.							
10. Kurumun iş birliğini korumak için gizli bilgileri başkaları ile paylaşmam.							
11. Kurumun yararına olduğu için, özel bilgileri başkaları ile paylaşmam.							
12. Kurumumdaki sırları açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.							
13. Kurumuma zarar verme ihtimali olan zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.							
14. Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.							