

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE İHBARCILIK (WHISTLEBLOWING) NİYETLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: GÜZELLİK VE ESTETİK AMAÇLI
SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR ÇALIŞMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Züleyha ORAK

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Adnan DUYGUN

İSTANBUL – 2019

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Züleyha Orak
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Liderlik Davranışları ve İhbarcılık (Whistleblowing) Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Güzellik ve Estetik Amaçlı Sağlık Kuruluşlarında Bir Çalışma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 25.07.2019
- SAYFA SAYISI** : 96
- TEZ DANIŞMANLARI** : Dr. Öğr. Üyesi Adnan DUYGUN
- DİZİN TERİMLERİ** : Liderlik Davranışı, İhbarcılık Niyeti, Sağlık Kuruluşları
- TÜRKÇE ÖZET** : Liderlik davranışları ve ihbarcılık niyetleri arasındaki ilişkiler, güzellik ve estetik amaçlı sağlık kuruluşlarında çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmayla incelenmiştir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Züleyha ORAK

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE İHBARCILIK
(WHISTLE BLOWING) NİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ:
GÜZELLİK VE ESTETİK AMAÇLI SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR ÇALIŞMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Züleyha ORAK

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Adnan DUYGUN

İSTANBUL – 2019

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Züleyha ORAK

...../.....2019



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Züleyha ORAK' ın “Liderlik Davranışları ve İhbarcılık (Whistleblowing) Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Güzellik ve Estetik Amaçlı Sağlık Kuruluşlarında Bir Çalışma” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye _____
Doç.Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ

Üye _____
Dr. Öğr. Üyesi Adnan DUYGUN
(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2019

İmzası
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırmada; güzellik ve estetik amaçlı sağlık kuruluşlarında çalışanlar açısından, liderlik davranışları ile ihbarcılık niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, güzellik ve estetik amaçlı faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında görev yapan 308 çalışan ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışanlara; yöneticilerinin liderlik davranışlarına ve kendilerinin ihbarcılık (whistleblowing) niyetlerine ilişkin ifadeleri kapsayan sorular yöneltilmiş ve cevaplamaları istenmiştir.

Anket sonuçlarına göre çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışları hakkında ne tür bir algıya sahip oldukları tespit edilmiş ve çalıştıkları kuruluşta olası yanlış veya etik dışı bir olay ya da olaylarla karşılaştıkları varsayılarak, ihbarcılık niyetleriyle ilgili ifadelere ne derece katıldıkları belirlenmiştir.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre liderlik davranışları ve alt boyutları ile ihbarcılık niyetleri ve alt boyutları açısından çalışanların sosyo-demografik özellikleri arasındaki farklar incelenmiştir. Ayrıca, alışanların bakış açısıyla, liderlik davranışları ile ihbarcılık niyetleri arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik Davranışları, İhbarcılık Niyetleri, Güzellik ve Estetik Amaçlı Sağlık Kuruluşu

SUMMARY

In this study; it is aimed to investigate the relationship between leadership behaviors and intention of whistleblowing from the viewpoint of employees of health organizations for beauty and aesthetics purposes. Within the scope of the research, a survey was conducted with 308 employees working in such organizations. Employees were asked to answer questions regarding the leadership behaviors of their managers and their whistleblowing intentions.

According to the results of the survey, what kind of a perception the employees had about the leadership behaviors of their managers was identified and the degree to which they agreed with the statements about the intention of whistleblowing was determined, assuming that they encountered a possibly wrong or unethical event or events in the organization they work for.

According to the findings of the research, differences between the socio-demographic characteristics were examined with regards to leadership behaviors and sub-dimensions and the intention of whistleblowing and sub-dimensions. In addition, from the employees' point of view, there is a statistically meaningful and positive relationship between leadership behaviors and intention to report.

Keywords: Leadership Behaviours, Intentions of Whistleblowing, Healthcare Institution for Beauty and Aesthetics

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
EKLER LİSTESİ.....	XI
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI	3
1.1. KAVRAM OLARAK LİDERLİK VE LİDER	3
1.2. LİDERLİK TEORİLERİ	4
1.3. LİDERLİK TÜRLERİ.....	6
1.3.1. Otokratik Liderlik.....	6
1.3.2. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	7
1.3.3. Katılımcı ve Demokratik Liderlik.....	7
1.3.4. Karizmatik Liderlik	8
1.3.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik.....	8

1.3.6. Vizyoner Liderlik	9
1.3.7. Süper Liderlik	9
1.3.8. Ruhani Liderlik.....	9
1.3.9. Stratejik Liderlik	9
1.4. YÖNETİCİLİK İLE LİDERLİK VE YÖNETİCİ İLE LİDER ARASINDAKİ FARKLAR.....	10
1.5. YÖNETİCİLERDE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖNEMİ	11
1.6. LİDERLİK DAVRANIŞLARI.....	12
1.6.1. Liderlik ve Hükmetme	12
1.6.2. Liderlik ve Yapıyı Harekete Geçirme.....	14
1.6.3. Liderlik ve Üyeliğin Korunması.....	14
1.6.4. Liderlik ve Örgütün Temsili	15
1.6.5. Liderlik ve Amaçların Bütünleştirilmesi.....	16
1.6.6. Liderlik ve Örgütlenme.....	17
1.6.7. Liderlik ve İletişim	19
1.6.8. Liderlik ve Tanıma	20
1.6.9. Liderlik ve Üretim	21
İKİNCİ BÖLÜM.....	22
İHBARCILIK (WHISTLEBLOWING).....	22
2.1. İHBARCILIK (WHISTLEBLOWING) KAVRAMI	22
2.2. İHBARCILIK TÜRLERİ.....	24

2.4. İHBARCILIKLA İLİŞKİLENDİRİLEN ÇEŞİTLİ KAVRAMLAR	27
2.4.1. İspiyonculuk.....	27
2.4.2. Centilmenlik.....	28
2.4.3. Örgütsel Bağlılık	28
2.4.4. Örgütsel Vatandaşlık	30
2.4.5. Örgüt İklimi	30
2.4.6. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet	31
2.5. İHBARCILIK AÇISINDAN YÖNETİCİLERİN TUTUMLARI.....	32
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	34
GÜZELLİK VE ESTETİK AMAÇLI SAĞLIK KURULUŞLARINDA LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE İHBARCILIK NİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	34
3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	34
3.1.1. Araştırmanın Amacı	34
3.1.2. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri.....	355
3.1.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Örnekleme Planı	377
3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	41
3.2.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri	41
3.2.2. Ölçeklere İlişkin Normallik Testleri	42
3.2.3. Sosyo-Demografik Özelliklerle İlgili Bulgular	42
3.2.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları	45
SONUÇ	64

KAYNAKÇA.....73

EKLER -



KISALTMALAR LİSTESİ

AYİ : AŞAĞIDAN YUKARIYA İLETİŞİM

BK : BORÇLAR KANUNU

MK : MEDENİ KANUN

SPSS : STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES

TDK : TÜRK DİL KURUMU

YAI : YUKARIDAN AŞAĞIYA İLETİŞİM

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	11
Tablo-2 Güvenilirlik Analiz Sonuçları	42
Tablo-3 Ölçek Puanlarına Ait Normallik Testi Sonuçları	42
Tablo-4 Cinsiyete Göre Dağılım	43
Tablo-5 Yaşa Göre Dağılım.....	43
Tablo-6 Medeni Duruma Göre Dağılım.....	43
Tablo-7 Gelir Durumuna Göre Dağılım	43
Tablo-8 Eğitim Durumuna Göre Dağılım	44
Tablo-9 Kurumdaki Pozisyona Göre Dağılım.....	44
Tablo-10 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılım	45
Tablo-11 Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılım	45
Tablo-12 Cinsiyete Göre Çalışanların Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	46
Tablo-13 Cinsiyete Göre Çalışanların İhbarcılık Niyetleri Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	47
Tablo-14 Yaşa Göre Çalışanların Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	48
Tablo-15 Yaşa Göre Çalışanların İhbarcılık Niyetleri Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	50
Tablo-16 Medeni Duruma Göre Çalışanların Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	51

Tablo-17 Medeni Duruma Göre Çalışanların İhbarcılık Niyetlerinin Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	52
Tablo-18 Gelir Durumuna Göre Çalışanların Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	52
Tablo-19 Gelir Durumuna Göre Çalışanların İhbarcılık Niyetleri Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	54
Tablo-20 Eğitim Durumuna Göre Çalışanların Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	54
Tablo-21 Eğitim Durumuna Göre Çalışanların İhbarcılık Niyetleri Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	56
Tablo-22 Kurumdaki Pozisyona Göre Çalışanların Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	57
Tablo-23 Kurumdaki pozisyona göre çalışanların ihbarcılık tutumlarının karşılaştırılması	59
Tablo-24 Kurumdaki çalışma süresine göre çalışanların liderlik davranışlarının karşılaştırılması	60
Tablo-25 Kurumdaki çalışma süresine göre çalışanların ihbarcılık tutumlarının karşılaştırılması	61
Tablo-26 Toplam çalışma süresine göre çalışanların liderlik davranışlarının karşılaştırılması	62
Tablo-27 Toplam çalışma süresine göre çalışanların ihbarcılık tutumlarının karşılaştırılması	63
Tablo-28 Liderlik davranışı ile ihbarcılık arasındaki ilişkinin korelasyon tablosu	65
Tablo-29 Liderlik davranışı ve ihbarcılık alt boyutları arasındaki ilişkilere ait korelasyon tablosu.....	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil-1 Araştırmanın modeli	35
--	----



EKLER LİSTESİ

EK-A ANKET FORMU



ÖNSÖZ

Yüksek lisans çalışmamı tamamlama sürecinde emeği geçen başta kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Adnan DUYGUN'a ve bildirdikleri görüşleri ile çalışmanın veri kaynağını oluşturan tüm klinik ve poliklinik çalışanlarına desteklerinden dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Züleyha ORAK



GİRİŞ

Dünyanın hemen her yerinde güzellik ve estetik amaçlı sorunların çözümüne yönelik faaliyet gösteren sağlık kuruluşları yaygın bir şekilde bulunmaktadır. Özellikle güzellik ve estetik kaygılara bağlı olarak bu kuruluşlara başvuran insan sayısı oldukça yüksektir. Sağlık sektöründe hastalar tarafından yüksek talep gören bu sağlık kuruluşları, mevcut ekonomik pastadan pay alabilmek ve rakipleri karşısında güçlü konum elde edebilmek adına hizmet alanlarını ve uzman çalışan profilini sürekli üst noktalara taşımaya çalışmaktadırlar.

Diğer tüm örgütsel yapılarda olduğu gibi güzellik ve estetik amaçlı faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında da kuruluşun hedeflere ulaşabilmesi için etkin bir yöneticilik yaklaşımının sergilenmesi gerektiğini ifade etmek mümkündür. Gerek kuruluş içi işleyişin hedeflenen planlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi, gerekse sağlık kuruluşundan hizmet alan bireylerin kendilerini değerli hissedebilmeleri ve kuruluşa karşı bir bağlılık duygusunun oluşabilmesi için yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının mahiyeti büyük önem arz etmektedir. Liderlik davranışları örgütsel yapıda yer alan tüm unsurlarla ilişkili olabildiği gibi çalışanların ihbarcılık niyetleri ile de ilişkili olabilmektedir.

Güzellik ve estetik amaçlı faaliyet gösteren sağlık kuruluşları, gerek başarıları gerekse yaşanan uygunsuzluklar (mobbing ya da diğer adıyla yıldırma, hasta sağlığına zarar verebilecek davranışlar gibi) dolayısıyla sıklıkla gündeme gelen kuruluşlar arasında yer alabilmektedirler. Bu kuruluşlarda gözlemlenen uygunsuzluklar, çalışanlar arasında ihbarcılık (whistleblowing) olgusunun şekillenmesinde önemli rol oynamaktadırlar. İhbarcılık davranışının ihbarcı nezdinde olumlu ve/veya olumsuz sonuçlar doğurabilme ihtimalini ve ihbarcılık niyetinin ortaya çıkmasını, kuruluş yöneticilerinin liderlik davranışları ile ilişkilendirmek mümkündür. Bu bağlamda, liderlik davranışları ve ihbarcılık niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, önem arz etmektedir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; liderlik ve liderlik davranışlarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde; ihbarcılık üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise güzellik ve estetik amaçlı sağlık kuruluşlarında liderlik davranışları ile ihbarcılık niyetleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Son olarak araştırmanın sonuç bölümünde; araştırmada ulaşılan sonuçlar özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Ek olarak, bu konuda çalışmak isteyen araştırmacı ve akademisyenlere de önerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI

1.1. KAVRAM OLARAK LİDERLİK VE LİDER

İnsanların varoluşlarından bu yana sosyal bir varlık olarak bir arada yaşama eğiliminde oldukları düşünüldüğünde, liderliğin, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Toplumda bazı bireylerin farklı özellikleri ve baskın yönleri ile diğerleri arasında öne çıktığı ve kabul görerek liderlik yaptığı görülmektedir. Bu bağlamda liderlik toplumdaki diğerleri ile etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir rol olarak ifade edilmektedir.¹

Beş binden fazla çalışmaya konu olan liderliğin 350'den fazla tanımı olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları; "insanları belli hedeflere yönelmeye ikna etmek", "izleyenleri harekete geçirmeye yönelik bilgi ve yeteneklerin toplamı", "kişisel ve örgütsel sorunları çözebilme yeteneği gerektiren karmaşık bir performans alanı" şeklindedir. Tarihi süreçteki değişim ve gelişmeler doğrultusunda yeni liderlik tarzlarının ortaya çıktığı bilinmektedir.²

Liderlik, bir amaç doğrultusunda belli bir grup insanı harekete geçirmek, lider ise, bunu yapabilmeyi sağlayacak olan bilgi beceri ve etkiye sahip olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Liderlikte söz konusu olan etkileme ve harekete geçirme gücü, bir statü ya da yetkiden ziyade liderin kendine ait yetenek, özellik ve tutumlarından kaynaklanmaktadır.³

Dolayısıyla, liderlik gücünü hiyerarşik konumdan alan yöneticilikten farklı bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Birçok araştırmacının liderlik kavramı ile ilgili değişik tanımlar yaptığı dikkate alındığında, özetle liderliğin, bir amaç doğrultusunda insanları etkileme gücünden, görev ya da zorunluluk olgusundan çok gönüllülük

¹ Mehmet Teyfur vd., "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2018, 21, s. 24-106, s. 85.

² İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, "Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, 012(19) s. 73-84, s.74.

³ Murat Bay, Selahattin Akpınar, "Liderlik Tarzları ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017, 10(52) s. 964-973, s. 964-965.

temelinde insanları motive ederek hizmet ve üretime katılımlarını sağlama etkisinden bahsetmek mümkündür.⁴

Lider ise temel özellikleri bakımından vizyon sahibi, sezgileri güçlü, saygınlığı olan kişi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda bir liderin yönetme kabiliyetinden çok liderlik yeteneğine sahip olması, kendini kabul ettirebilmesi, düşüncelerini diğerlerine benimsetebilmesi ve ortamı iyi analiz edebilmesi gerektiği düşünülmektedir.⁵

1.2. LİDERLİK TEORİLERİ

1950'lerden itibaren liderliğin davranış açısından incelenmeye başlandığı ve liderlik yaklaşımlarının üç ana başlıkta toplandığı görülmektedir. Bunlar:

1-Özellikler Yaklaşımı: Liderliği yaş, görünüş, zeka ve bunlara ilaveten duygusal özellikleri ile ele alan ve bilinen en eski yaklaşım biçimidir.⁶ Liderlikle ilgili olarak geliştirilen ilk teori sayılmaktadır. Liderlerin kişisel, fiziksel, sosyal özelliklerini temel almaktadır. Bazı insanların özel yetenekler ve özelliklerle doğuştan lider oldukları esasına dayanmaktadır.⁷ Bu yaklaşım bazı insanların doğal lider olduğu ve kendilerine has özelliklere sahip oldukları düşüncesini taşımaktadır.⁹ Ancak, farklı kişilik özelliklerinin olaylara ve durumlara verilecek olan tepkiyi ve davranışları da farklılaştıracağı düşüncesi, özellikler yaklaşımının yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır.¹⁰

2-Davranışsal Yaklaşım: Başarıyı sağlayan esas unsurun liderlerin, liderlikle ilgili sergiledikleri davranışlardan kaynaklandığını ifade eden yaklaşım tarzı olarak ifade edilmektedir.¹¹ 1950-1970 yılları arasında ortaya çıkan yaklaşım, liderin

⁴ Şebnem Aslan, "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), s. 256-275, s.257.

⁵ Mustafa Önen ve Hasibe Kanayran, "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme", *Birey ve Toplum*, 2015, 5(10) s. 43-63, s. 45-56.

⁶ Ömer Avcı, Yalçın Yaşar, "Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım", *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2016, 11(1) ss. 187-205

⁷ Önen ve Kanayran, a.g.e., s. 48.

⁸ Cengiz Alkın, "Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma", Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006, s.55, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

⁹ Bakan ve Büyükbeşe, a.g.e., s. 74

¹⁰ Çetin Bektaş, "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler", *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, 2(7) ss. 43-53.

¹¹ Önen ve Kanayran, a.g.e., s. 48-49.

özelliklerinden çok liderlik sürecinde sergiledikleri davranışları öne çıkarmaktadır.¹²¹³ Davranışsal yaklaşımda liderlerin etkinliği ile ilgili belirli ölçülerden bahsedilmektedir. Bu ölçüler; örgüt içinde kullanılan haberleşme şekli, liderlerin yetki devri kullanıp kullanmadıkları, örgüt içinde planlama ve kontrol işlevlerinin ne şekilde yerine getirildiği ve amaçların belirlenme şekli olarak sıralanmaktadır.¹⁴

Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin liderlik ile ilgili çalışmaları, Mc Gregor'un X ve Y teorisi ve Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi lider davranışları ile ilgili araştırmaların yapıldığı davranışsal liderlik teorileri olarak bilinmektedir.¹⁵

3-Durumsallık Yaklaşımı: Farklı durum ve koşulların farklı liderlik tarzlarını ortaya çıkardığını kabul eden yaklaşımdır.¹⁶ Bu yaklaşımın temel varsayımı, değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiği şeklinde ifade edilmektedir.¹⁷

Durumsal faktörlerin liderliğe etkilerinin incelendiği araştırmalarda durumsal farklılıkların liderlik türlerini de farklılaştırdığı görülmekte ve liderlik özelliklerinin incelenmesi kapsamına "durum" kavramı da eklenmektedir. Fiedler'in "Durumsallık Yaklaşımı" ve Reddin'in "Üç Boyutlu Liderlik Modelleri" durumsallık teorisini ele almaktadır.¹⁸ Rekabet avantajı açısından bakıldığında önemli bir kavram olarak görülen liderlik davranışı, durum ve koşulların etkisinde farklılıklar göstermektedir. Bazı durumlarda demokratik, otokratik ya da dönüşümcü liderlik davranışlarının ön plana çıktığı görülürken, liderlik türlerinin tanımında durum ve koşulların belirleyici olduğu görülmektedir.¹⁹

1980 sonrası ortaya çıkan dönüşümcü liderlik yaklaşımı, yeni liderlik yaklaşımları içinde değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım sayılan diğer liderlik yaklaşımlarından farklı bir şekilde liderlik kuramına yaklaşmaktadır. Karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik bu kuramların içerisinde görülmektedir.²⁰

¹² Bakan ve Büyükbeşe, a.g.e., s. 74.

¹³ Alkın, a.g.e., s. 55.

¹⁴ Gün ve Arslan, a.g.e., s. 218.

¹⁵ Bektaş, a.g.e., s. 44.

¹⁶ Önen ve Kanayran, a.g.e., s. 48-49.

¹⁷ Bakan ve Büyükbeşe, a.g.e., s. 75.

¹⁸ Bektaş, a.g.e., s. 45.

¹⁹ Rıza Terzi, Hande Çelik, "Okul yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi", **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, 2016, 5(2) s. 87-98, s. 88.

²⁰ Avcı ve Yaşar, a.g.e., s.191.

Bass (1985), sıradan bir yönetici ile örgütsel anlamdaki lideri ayıran unsurun karizma olduğunu iddia etmekte ve başarı için karizmatik liderliğin gerekliliğini vurgulamaktadır. Karizmatik liderin, izleyenlerini liderleri ile özdeşleştirdiğini ve lidere benzeme çabası ve özenmeyi sağladığını söylemektedir. Bass'a göre liderlik, kişisel özellikler, durumsal faktörler ve bu ikisinin kombinasyonuna dayalı olan kişi, durum ve kişi-durum arasındaki uyuma bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.²¹

Liderlikle ilgili olarak iki boyutlu yeni bir model öneren Bass (1985), bunları dönüşümcü ve işlemci liderlik olarak tanımlamaktadır. İşlemci liderlikte taraflar arasında bir takas söz konusu olmaktadır ve bu takas üç boyutlu olarak ele alınmaktadır. Bu üç boyut; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve müdahale etmeme yaklaşımı olarak sıralanmaktadır. Koşullu ödülde lider tarafından belirlenen hedeflere ulaşan astlar sahip olacakları ödülü bilmektedirler. İstisnalarla yönetim; liderin hedeften sapmaları önleyip müdahale ederek sorunları önlemesi anlayışına dayanırken, müdahale etmeme boyutu, liderin izleyicileri kendi haline bırakıp karar ve sorumluluk almaması esasına dayanmaktadır. Ödül ve ceza prensibine dayanan işlemci liderlikte çalışanlar strese maruz kalmaktadırlar. Dönüşümcü liderlik ise idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, telkinle güdüleme ve bireysel destek alt boyutlarından oluşmaktadır.²²

1.3. LİDERLİK TÜRLERİ

Başlıca liderlik türlerini; otokratik liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, katılımcı ve demokratik liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik, süper liderlik, ruhani liderlik ve stratejik liderlik şeklinde sıralamak mümkündür.

1.3.1. Otokratik Liderlik

Tüm yetkinin tek bir kişide toplandığı liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir.²³ Daha çok otokratik ve bürokratik yönetime sahip toplumlarda görülen bu liderlik türünde, yönetme, karar alma ve uygulama sadece otokratik lidere ait olmaktadır. Katı kuralları olan, muhalefetten hoşlanmayan, yönettiği kişilere baskı uygulama

²¹ Aslan, a.g.e., s. 258.

²² Necati Cemaloğlu, "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, 33, s. 77-87, s. 79.

²³ Avcı ve Yaşar, a.g.e., s.192.

eğiliminde olan bu lider türü, motive etme davranışını da yine sahip olduğu güce dayandırarak yapmaktadır.²⁴ Bu liderlik türü hızlı karar alma ve uygulamaya imkan veriyor olmakla birlikte, gönüllük esasına dayanmamaktadır.²⁵

Likert, otokratik liderliği sömürücü otoriter lider ve yardımsever otoriter lider olarak ikiye ayırmaktadır. Sömürücü otoriter lider, ceza ve korkutma yöntemiyle hareket eden, kararları tek başına alan ve iletişimi yukarıdan aşağıya işleten bir liderlik türü olarak tanımlanırken, yardımsever otoriter lider, izleyenlerine kısmi olarak güven duyan, ceza ile birlikte ödül yöntemini de benimseyen liderlik türü olarak ifade edilmektedir.²⁶

1.3.2. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Grup kararlarında ya da bireysel kararlarda tam olarak serbestliğin sağlandığı liderlik tarzına denilmektedir.²⁷ Bu liderlik tipinde yetkiye sahip çıkmayan liderler, yetkiyi kullanma hakkını astlarına bırakabilmektedirler. İzleyiciler istedikleri kişilerle grup oluşturabilmekte, yeni fikirleri deneyebilmekte ve karar alabilmektedirler.²⁸ Liderin esas görevinin kaynak sağlamak olduğu kabul edilmektedir.²⁹ Bireysel başarının ön plana çıktığı bu liderlik türünde, liderin bıraktığı otorite boşluğunda anarşi ve karışıklık ortamının doğması ihtimali bir dezavantaj oluşturmaktadır.³⁰

1.3.3. Katılımcı ve Demokratik Liderlik

Karar sürecine grup üyelerinin de katılabildiği öneri ve eleştiriye açık liderlik tarzı olarak bilinmektedir.³¹ Lider ve grup üyelerinin merkezi otorite anlayışı ile değil, sosyal bir grup olarak hareket etmesine olanak sağlayan, demokrasi ve insan ilişkilerine önem veren, karar alma sürecine astlarını da dahil eden liderlik türü olarak tanımlanmaktadır.³²

²⁴ Önen ve Kanayran, a.g.e., s. 46.

²⁵ Ebru Aykan, "Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, 1(17) ss. 213-224

²⁶ Bay ve Akpınar, a.g.e., s. 966.

²⁷ Avcı ve Yaşar, a.g.e., s. 193

²⁸ Bakan ve Büyükbeşe, a.g.e., s. 75.

²⁹ Önen ve Kanayran, a.g.e., s. 46.

³⁰ Alkın, a.g.e., s. 38.

³¹ Avcı ve Yaşar, a.g.e., s.193.

³² Önen ve Kanayran, a.g.e., s. 46.

Bu liderlik türünde liderin görevi, rehberlik ve öncülük etmek olarak tanımlanmaktadır. Astlarını karar alma süreçlerine katılmaya teşvik eden lider, cezadan çok ödül sistemini benimseyen, astlarına inisiyatif alma imkanı sağlayan bir davranış tarzı sergilemektedir.³³

1.3.4. Karizmatik Liderlik

Karizma, özel bir güç ve yetenek olarak bilinmektedir. Bu bağlamda Weber karizmatik liderliği, yasalardan ya da gelenekten alınan yetkiyle değil, liderin kendi özel yetenekleri ile kitleleri etkileme gücü olarak tanımlamaktadır. İzleyicileri tarafından güvenilir bulunan karizmatik lider onları temsil etmekte, motivasyonlarını ve fikirlerini canlı tutmaktadır. Çoğunlukla kriz durumlarında ortaya çıkan karizmatik liderler, insanların kendilerini krizden kurtaracak kişi olarak gördükleri, hitabet yeteneği olan, risk alabilen temsilciler hatta kahramanlar olarak görülmektedir.³⁴

1.3.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Dönüşümcü liderlik; yeniliğe ve değişimlere açık, çalışanların yaratıcı özelliklerini dikkate alan liderlik tipi olarak ifade edilmektedir. Etkileşimci liderlik ise geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik olarak tanımlanmaktadır. Yüksek performans karşılığında bireysel ihtiyaçların karşılanması yoluyla takipçilerin motivasyonunun sağlanmasını öngörmektedir.³⁵

Dönüşümcü liderler, çalışanları ile psikolojik, iktisadi ve siyasi değişimlere bağlı bir ilişki içinde olup, motivasyonlarına pozitif etki edecek diyalog kurabilen liderler olarak bilinmektedirler.³⁶ İzleyenlerinin fikirlerine önem vererek, örgütün sahip olduğu vizyon ve amaca yönelik bir farkındalık sağlamak ve örgüt üyelerini örgüt çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının üstünde görmeye motive etmektedir. Dönüşümcü liderler izleyenleri tarafından karizmatik bulunabilmektedirler.³⁷

³³ Bakan ve Büyükbeşe, a.g.e., s. 75.

³⁴ Bektaş, a.g.e., s. 47.

³⁵ Bakan ve Büyükbeşe, a.g.e., s. 75.

³⁶ Önen ve Kanayran, a.g.e., s. 47.

³⁷ Özgür Uğurluoğlu, Yusuf Çelik, **Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2009, 12(2), s. 134.

1.3.6. Vizyoner Liderlik

Küresel rekabet, teknolojik gelişmeler, iş gücünde değişen demografik özelliklerin etkisi liderlik beklentilerinde de değişiklik yaratmaktadır. Vizyoner liderlik insanları etkileyerek harekete geçirebilecek vizyonları yaratabilme becerisi olarak günümüz koşullarında öne çıkmaktadır. Gerçekçi, güvenilir, çekici ve vizyon sahibi gibi ifadelerle tarif edilen vizyoner liderlik, geleceğin liderlik anlayışı içerisinde görülmektedir.³⁸

1.3.7. Süper Liderlik

Liderliğin, lider ile izleyiciler arasında paylaşılabilirdiği bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin zaman içinde yetkilendirildiği üstün bir gücün transferi olarak da ifade edilmektedir.³⁹

1.3.8. Ruhani Liderlik

Kapitalizm ve mekanikleşmenin sonucunda, iş ortamlarında yaşanan stres, bireylerin yalnızlık ve toplumdaki soyutlanma davranışlarının, ruhani liderlik için ortam hazırladığı düşünülmektedir. Ruhani liderler, diğer liderlik kuramlarının değinmediği bireylerin ruhsal yönünü öne çıkarmaktadırlar. Ruhani liderlerin; sevgi, uyum, merhamet, barış, dürüstlük ve gerçek gibi özellikleri benimsedikleri bilinmektedir.⁴⁰

1.3.9. Stratejik Liderlik

Artan rekabet, örgüt yönetimlerinde strateji konusunu önemli hale getirmekte ve stratejik liderlik kavramını gündeme getirmektedir. Stratejik liderlik iki yönü ile diğer liderlik türlerinden ayrılmaktadır. Birincisi, stratejik liderliğin alanı olarak, sadece üst düzey yönetim kademeleri görülmektedir. İkincisi ise, bu liderlik türünün olağan durumların değil, stratejik ve sembolik durumların bir sonucu olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Stratejik liderin sahip olması gereken özellikler; insan

³⁸ Gün ve Arslan, a.g.e., s. 220.

³⁹ Önen ve Kanayran, a.g.e., s. 47.

⁴⁰ Gün ve Arslan, a.g.e., s. 220.

kaynaklarını etkili yönetebilmesi, cesur hamleler yapabilmesi, ileri görüşlü olması, vizyon sahibi olması ve belirsizlikleri yönetebilmesi olarak sıralanmaktadır.⁴¹

1.4. YÖNETİCİLİK İLE LİDERLİK VE YÖNETİCİ İLE LİDER ARASINDAKİ FARKLAR

Birbirine benzer iki kavram olarak görünmekle birlikte liderlik ve yöneticilik farklı anlamlar içermektedir. Yöneticilik, belli amaçlar doğrultusunda, belli bir grup insanın uyum içinde çalıştırılmasını ifade ederken, liderlik, belli amaçlara yönelik olarak kişinin diğerlerini etkisi altına alarak, istekle amaca yönelik çalıştırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynağı üzerinde etkisi olan lider, amaca giden yolda gerektiğinde olağanüstü çaba gösterebilmektedir. Yönetici ise belli sınırlar ve kurallarla belirlenmiş olan planlama, yönetim ve denetim görevini yerine getirmektedir.⁴²

Lider ve yönetici arasındaki farkları inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır ve bu araştırmalar temelde, yöneticilerin var olan düzenin ve istikrarın korunması yönünde örgüt sistemini yönetsel bir anlayışla denetleyerek kısa vadeli amaçların gerçekleşmesini sağlamaya çalıştıkları ve bu süreçte kişisel bir tutum sergilemedikleri iddiasında birleşmektedirler. Liderlik ise bir vizyon geliştirme, bu vizyonu izleyenlere etkili bir biçimde aktarma ve kabul ettirmeyi gerektirmektedir. Liderler atılımcı kişilerdir ve fikirleri uygulamaktan ziyade onlara şekil verme yönünde hareket ederken, kişisel bir tutumları ve etkileri olduğu düşünülmektedir. Liderler, iletişim becerileri yüksek, hayranlık duyulan ve esin kaynağı olarak görülen kişiler olarak tanımlanmaktadır.⁴³ Yönetici olarak tanımlanan kişilerin liderlik özellikleri taşıması gibi bir gereklilik bulunmamaktadır.⁴⁴ Tablo 1’de lider ve yönetici arasındaki farklar görülmektedir.

⁴¹ Bektaş, a.g.e., s. 49.

⁴² Önen ve Kanayran, a.g.e., s. 45-46.

⁴³ Uğurluoğlu ve Çelik, a.g.e., s.137-139.

⁴⁴ Bay ve Akpınar, a.g.e., s. 964-965.

Tablo-1 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar⁴⁵

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yöneticidir	Yenilikçidir
Düzeni Sürdürür	Farklılık Yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Kısa bakış açısına sahiptir	Uzun bakış açısına sahiptir
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir	Ne ve ne için sorularına önem verir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme eğilimi	Mevcut durumu sorgulama eğilimi
Yerleşik normlara uygun iş gören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapan	Doğru iş yapan

1.5. YÖNETİCİLERDE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖNEMİ

Liderlerin önemli özelliklerinden birisi, çalışanların isteklerini canlı tutmak ve devamlılığı sağlamak amacıyla izleyenlerini iyi motive edebilmektir. Bunun için liderlerin iletişim kanallarını açık tutmak ve güven duygusunu pekiştirmek suretiyle motivasyonu sağlamaları, liderliğin temel görev ve özelliklerinden sayılmaktadır. Motivasyon konusunda lider, örgütte kilit bir rol üstlenmektedir.⁴⁶

Çalışanlar, hayatlarının önemli bir bölümünü örgüt içinde ve örgüte ait faaliyetlerle geçirmektedirler. Bu süreçte yaşanan stres, yoğunluk ve beklentiler çalışanların hem özel yaşamlarında hem de iş yaşamlarında sıkıntılara neden olabilmektedir. Örgütsel koşullarla ilgili olarak yapılan araştırmalar bu sıkıntıların oluşmasında örgüt yöneticilerinin tutumlarının önemli yer tuttuğunu göstermektedir. Yöneticilerin olumsuz tutumları; çalışanlarda strese dayalı tükenmişlik, performans düşüklüğü, ruhsal ve fizyolojik sorunların oluşmasındaki nedenler arasında gösterilmektedir.⁴⁷

⁴⁵ Alkın, a.g.e., s.9.

⁴⁶ Önen ve Kanayran, a.g.e., s. 44.

⁴⁷ Cemaloğlu, a.g.e., s. 77-78.

1.6. LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Liderlik davranışları çeşitli boyutlardan oluşan bir eylemler bütünüdür.^{48 49} Liderlik davranışını şekillendiren ve buna yön veren boyutlar aşağıda sıralanmaktadır.⁵⁰

- Liderlik ve hükmetme
- Liderlik ve yapıyı harekete geçirme
- Liderlik ve üyeliğin korunması
- Liderlik ve örgütün temsili
- Liderlik ve amaçların bütünleştirilmesi
- Liderlik ve örgütlenme
- Liderlik ve iletişim
- Liderlik ve tanıma
- Liderlik ve üretim

1.6.1. Liderlik ve Hükmetme

Bir oluşumda lider pozisyonunda bulunan bireyler, konumları itibariyle astlarına göre daha üst statüye sahip kadrolarda istihdam edilmektedirler. Bu pozisyonlar ise liderlere astlarına nazaran daha geniş karar alma ve bu kararları uygulama imkan ve otoritesi sağlamaktadır. Otorite kavramı, örgütsel yapı içinde idare ve sevk eyleminin gerçekleştirilmesinde ana itici güçtür. Lider pozisyonunda bulunan bireyin otorite gücünü hatalı bir tarzda ya da farklı amaçlarla kullanması (çıkarcılaşma, tüm yetkiyi kendinde toplama vs.), örgütsel yapı içinde çok sayıda yönetimsel soruna da yol açabilmektedir.^{51 52}

Diğer taraftan, yönetici pozisyonunda yer alan liderin, konumuna uygun donanım ve tecrübeye sahip olmaması zamanla örgüt içindeki konumunun

⁴⁸ Rana Yiğit, Klinik sorumlu hemşirelerinin liderlik davranışları. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim dalı, , Ankara. 1996, s. 12-24, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁴⁹ Turgay Ergun, "**Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**", Türk ve Orta Doğu Amme Enstitüsü. Yayın No: 191, Ankara, 1981, s. 63-87.

⁵⁰ Ergun, a.g.e., s. 63-85.

⁵¹ Ergun a.g.e., s: 63.

⁵² Salih Arslan, Yönetim Sürecinde Otorite Kullanımı ve Ortaya Çıkan Sorunların Değerlendirilmesi: Eleştirel Bir Yaklaşım. **Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2018, 5(1), 1-18, s. 2.

sarsılmasına yol açmakta, bu da, lideri astlarına karşı iş gördürme konusunda korkutma eylemini uygulamaya yönlendirebilmektedir.^{53 54}

Örgütsel yapı içinde liderlik davranışı sergilenirken astlar üzerinde hükmedici pozisyonu sağlamlaştıran otorite kavramına ilişkin iki farklı ana felsefi yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar uyuşumcu otoriterlik ve çatışmacı otoriterliktir. Uyuşumcu otoriterlik yaklaşımında lider topluma baskı uygulamamaktadır. Mevcut sistemsel yapı içinde tutarlılık, denge ve uyum bulunmaktadır. Çatışmacı otoriterlik yaklaşımının sergilendiği örgütlerde ise lider, çeşitli baskı unsurlarını kullanarak astları üzerinde zor kullanarak sevk ve idare eylemini gerçekleştirmektedir.^{55 56}

Örgütsel amaçları realize etmek adına yapı içi otoriter ilişkilerin mevcudiyeti oldukça önem arz etmektedir. Zira burada ifade edilen otorite kavramı, örgütsel yapı içinde yer alan ast üst ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel yapı içinde her pozisyona ait rolün tanımlı olması ve otoriteye bağlı gerçekleşen etkileşimlerin örgütsel yapının hedefleri doğrultusunda gerçekleştiğine dair beklenti, otoriter etkileşim altında görev yapan astlarda herhangi bir direnç oluşumuna yol açmamaktadır.⁵⁷ Buna karşın kamusal alanda var olan otoritelere karşı akademi ve sanat dünyası gibi topluluklar tarafından çeşitli itirazcı tutumlar sergilenebilmektedir.⁵⁸

Bir organizasyon içinde sergilenen liderlik davranışının hükmetme boyutunu şekillendiren otorite kavramının dört temel özelliği; yasallık, mevki, yeterlik ve kişi olarak sıralanmaktadır. Bu temeller, lider otoritesinin astlar üzerinde sergilediği otoriter davranışın bireyler üzerindeki yansımalarını biçimlendirmektedir. Nitekim örgüt içi ast ve üst pozisyonda yer alan bireylerin otoriteyi anlama ve anlamlandırma durumları birbirinden farklılık göstermektedir. Örgütsel yapıda üst pozisyonda bulunan bireyler astları üzerindeki otoriter etkisini korumaya yönelik tutum sergilerken astlar ise, üstleri tarafından sergilenen ve maruz kaldıkları otoriter yaklaşımı olabildiğince azaltma eğiliminde olmaktadır. Astlar üzerinde sergilenen keyfi ve sert tutum otoriterlik seviyesinde artışa yol açarken, astların otoriter

⁵³ Arslan, a.g.e., s: 7.

⁵⁴ Feyzullah Eroğlu, Ahmet İrmış, Yönetim Krizlerine Karşı Yönetim Ahlakının Yeniden İnşası, **Türkiye Günlüğü Dergisi**, 2004, 78, 104-107, s. 104.

⁵⁵ Arslan a.g.e., s:3-4.

⁵⁶ Esat Çam, **Siyaset Bilimine Giriş**, 2005, İstanbul: Der Yayınları.

⁵⁷ Ergun a.g.e., s:

⁵⁸ Arslan a.g.e., s: 7.

özelliğini sert ve keyfi tutumla ön plana çıkararak hükmediciye karşı olumsuz tutum takınmasına yol açmaktadır.^{59 60}

Bir organizasyon içinde sergilenen liderlik davranışı boyutlarından "hükmetme" olgusunun yapı içinde uygulanmasında bireyin liyakat, yeterlilik vs. gibi özelliklerinin yanı sıra sosyo-demografik değişkenlere ait farklılıklar da etkili olabilmektedir.⁶¹

1.6.2. Liderlik ve Yapıyı Harekete Geçirme

Liderlik davranışı boyutlarından yapıyı harekete geçirme; OHIO State Üniversitesi tarafından liderlik davranışı boyutlarını tanımlamak için gerçekleştirilen çalışmada, lider davranışının iki ana boyutundan birisi olarak tanımlanmıştır. Bu davranış, lider ile birlikte çalıştığı astlar arasındaki ilişkiyi tanımlayan davranıştır. Bu davranış boyutuna göre lider, örgütsel yapı içinde yer alan bireylere karşı kendi rolünü açık bir şekilde göstermektedir. Bu davranışın sergilenmesinde sistemsel yapıda yer alan örgütün, iş yapma metodlarının ve iletişim kanallarının iyi derecede tanımlanmış olması gerekmektedir.⁶²

Diğer taraftan örgütsel yapı içinde yer alan bireyler açısından iş tamamlama süresinin net olmadığı veya bireylerin dış tehditler gibi sebeplerden ötürü baskı altında oldukları durumlarda; harekete geçirme olgusu bireyler arasında tatmin ve performansı artırıcı etki göstermektedir. Nitekim bir savaş meydanında çarpışma hattının arkasında sıkıntılı vaziyette bulunan askerler, liderlerinin yapıyı harekete geçirici otoriter davranışı sonrası daha iyi görev yapmaktadırlar.^{63 64}

1.6.3. Liderlik ve Üyeliğin Korunması

Örgütsel yapı içinde yer alan her birey mevcut sistemin bir üyesidir ve her üyenin örgütsel hedeflere ulaşmak için efor sarf etmesi gerekmektedir. Örgütsel

⁵⁹ Ergun a.g.e., s: 64.

⁶⁰ Robert L. Peabody, **Organizational Authority: Superior-Subordinate Relationships in Three Public Service Organizations**, 1964, New York: Atherton Press, s.119.

⁶¹ Alkın, a.g.e., s.145.

⁶² Ergun a.g.e., s: 68.

⁶³ Gary Johns, Alan M. Sax, **Organizational Behaviour Understanding and Managing Life At Work, Sixth Edition**, Toronto:2005, Pearson Prentice Hall, s. 278.

⁶⁴ Mahmut Özdevecioğlu, Sevgi Kanıgür, Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2009, (1), s. 53-82, s. 68.

hedeflere ulaşma noktasında üyelerin sağlayacağı katkı, organizasyon içinde sahip olduğu kadro ve mevkiye göre değişkenlik arz edecektir. Bu bağlamda, örgütsel yapıya üye olan bireyler arasında liderlerin davranışları ile ast pozisyonda çalışan bireylerin davranışları arasında farklılık olacaktır. Zira liderlerin örgütlenme ve iş planlama sorumlulukları olduğu için liderlik davranışının uygun şekilde yerine getirilmediği örgütlerde, yapının verimli çalışması mümkün değildir. Örgüt içi yapıda üyeliğin korunmasında denetim sistemi ve otoriter yapının uygun şekilde işlemesi gerekmektedir. Nitekim otorite ve denetim sistemi yokluğu sistem içinde üyelik algısını zayıflatacağı gibi denetim sistemi ve otoriter yapı korunurken insani gereksinimleri de göz ardı etmemek gerekmektedir. Üstelik bu gereksinimlerin dikkate alınmadığı ve üstlerin astlarına uygunsuz bir tarzda davranış sergilediği organizasyonlarda, bireylerin örgüte kendilerini adama yaklaşımları zayıflamaktadır. Bu bağlamda, lider ve yapı üyeleri arasında var olan mutualist ilişkiden hareketle iki tarafın da fayda sağladığı yaklaşımlar sergilemek gerekmektedir. Diğer taraftan, liderin astlarıyla kurduğu yakınlık ve ilişki, örgüt içinde yer alan bireylerin üyelik algısını önemli ölçüde etkilemekte, karşılıklı yarar sağlamanın yolunu açmaktadır. Ancak, örgütsel yapıda yer alan üyelerin birbiri arasında statü çekişmesine yol açmamak için yakınlık kurma olgusunun bir amaç değil araç olduğu unutulmamalıdır.⁶⁵

1.6.4. Liderlik ve Örgütün Temsili

Bir liderin örgütü temsil etmeye yönelik davranışları, Ergun (1981) tarafından üç farklı noktada tanımlanmıştır.⁶⁶

i. Lider; yöneticisi olduğu organizasyonel yapıyı ve bu yapıda görev yapan bireyleri koruyup dışarıdan gelebilecek saldırılara karşı birimini ve bireyleri koruyucu tutum sergilemektedir.

ii. Lider, başında bulunduğu örgüt biriminin çıkarları doğrultusunda, mevcut yapı dışındaki kişi, grup ya da kurumlarla etkileşime geçmektedir.

iii. Lider, yönetimini üstlendiği grubun faydasına olacak kazanımları elde etmek için örgütsel yapı dışında bulunan ortamlarda etkinliklerde bulunmaktadır.

⁶⁵ Ergun a.g.e., s. 70-71.

⁶⁶ Ergun a.g.e., s. 72.

Bir örgütsel yapıda görev alan üst düzey liderler, örgütlerine ait değerleri ifade eden hususları, yapının çatı oluşumuna ve yapı dışındaki grup ya da bireylere aktarmakla yükümlüdür. Sistem içinde görevli alt ve orta seviye yöneticiler dış ortamda temsilden ziyade, örgütsel işleyişle ilgili üst seviye amirlerine bilgi aktarımında bulunmaktadır. Bu bilgileri alan tepe yöneticiler ise edindikleri bilgileri yönetim kurulu üyelerine ya da yapının ortaklarına sunmaktadırlar. Diğer taraftan örgütsel yapıda tepe konumda bulunan liderler, başında buldukları yapının dış ortamla ilişkisini sağlarken adeta bir halkla ilişkiler uzmanı gibi davranarak lobcilik faaliyeti sergilemektedirler.⁶⁷

Yüksek mevkilerde yer alan yöneticilerin hem yönetici hem de siyasetçi olarak ikili rolleri bulunmaktadır. Liderler örgüt içi pozisyonlarda yükseldikçe, yönetsel uzmanlık vasıfları azalırken sergiledikleri görevlerin siyasal niteliklerinde artış olmaktadır. Bu vazifeleri esnasında liderler örgütü temsil ederken, zamanlarının %65'ten %90'a kadar olan kısmını kişiler arası temaslar ile diğer bir ifade ile yapı içinde, müşterilerle, başka yapı ve kuruluşlarla ve genel anlamda da halkla geçirmektedirler. Bu ikili rol arasında liderler zaman zaman çeşitli sorunlar yaşayabilmektedirler. Nitekim örgütü temsil ederken genele hitap eden lider, uzmanlık gerektiren işlerde ise dar çerçevede belirli bir gruba hitap edebilmektedir. Geniş çerçevede, başında bulunduğu örgütü toplumsal anlamda temsil etme noktasında sorun yaşayan lider, bu sorunu, uzmanlık gerektiren hususlarda karar alma yetkisini astlarıyla paylaşarak çözebilmektedir. Böylece grup içi faaliyetlerden ziyade lider daha çok dış dünya ile halk ile çıkar gruplarıyla vs. vakit geçirerek, liderlik ettiği örgütün çıkarları doğrultusunda temsil davranışı sergileyebilmektedir.⁶⁸

1.6.5. Liderlik ve Amaçların Bütünleştirilmesi

Örgütsel yapının ulaşmak istediği belirli hedefler bulunmaktayken, diğer taraftan örgütsel yapıya üye birey ve grupların da kendine has amaçları bulunmaktadır. Birey ve gruplar, örgütsel hedef doğrultusunda hareket ederken, kendi hedeflerine başarı ile ulaşmayı becerebiliyorlarsa amaçların bütünleştirilmesi durumu başarı ile ortaya konmuş demektir. Bu bağlamda örgütsel yapı içinde amaçların bütünleştirilebilmesi adına ast ve üst pozisyonların da hedef ve amaçları iyi bir şekilde tanımlanmalıdır. Zira liderlerin örgütsel yapı için belirlediği amaçlar ile

⁶⁷ Alkın a.g.e., s: 16.

⁶⁸ Ergun a.g.e., s: 72-73.

astların hedeflediği amaçlar arasında uyumsuzluk söz konusu ise süreç organizasyonel yapının yok olmasına kadar gidebilmektedir. Böyle bir durumun ortaya çıkmaması ve potansiyel risklerin önceden elemine edilmesi adına, astlar arasında kendi amaçlarını üst kademelere aktaracak bir sözcünün görevlendirilmesi, mevcut ve potansiyel güçlüklerin çözümü adına önemli bir adım olmaktadır.⁶⁹

Bununla birlikte lider açısından örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve bunu yaparken de astların örgüt amaçları doğrultusunda hareketini sağlamak için onların hedef ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmak oldukça zor olmaktadır. Bu durum, literatürde “liderliğin çelişkisi” olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda örgütün hedefi doğrultusunda gereken adımlar atılırken, liderin astlarını da çok iyi tanınması, amaçların bütünleştirilmesi için önem teşkil etmektedir.^{70 71}

1.6.6. Liderlik ve Örgütlenme

Örgütlenme, bir örgütün içinde yer alan bireylerin ve bu bireyler tarafından örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için yerine getirilen işlerin bir yönetici tarafından bir araya getirilmesi sürecidir. Bu süreç, ister iki isterse binlerce çalışandan oluşan bir yapı olsun, organizasyon içi eşgüdümlü iş birliğinin ortaya konabilmesi için gereklidir. Bir organizasyon içinde görev yapan liderler, örgütsel yapının şekillendirilmesinde hem kendisine hem de mevcut yapı içinde yer alan örgüt üyelerine ait vazifeleri tanımlamaktadırlar. Bu vazifeler arasında ast veya üst pozisyondaki örgüt üyeleri için tanımlanan örgütsel sorumlulukların derecesi arttıkça, yapı içi denetim gereksinimi de artış göstermektedir. Liderler tarafından sergilenen örgütlenme davranışı tüm bu zorlukların üstesinden gelmek için önemli bir boyuttur.⁷²

Liderler tarafından ortaya konan örgütlenme davranışında iki ögenin varlığından söz etmek mümkündür:⁷³

a) Gerçekleştirilecek işlerin, işbölümü kavramı baz alınarak örgüt içi bireyler arasında bölünmesi.

⁶⁹ Ergun a.g.e., s. 75-76.

⁷⁰ J.M. Kouzes, Z.B. Posner, “The Credibility Factor What People Expect of Leaders”, In Taylor R.L. and Rosenbach W.E, Editors, Military Leadership, 1987, San Francisco: Westview Press, s. 26.

⁷¹ Alkın a.g.e., s. 15.

⁷² Ergun a.g.e., s. 77.

⁷³ Ergun a.g.e., s. 77.

b) Bölünmüş işlerin bir ekip ruhu oluşturarak birbirleriyle bağlantılarının sağlanması.

Bu iki ögeyi spor organizasyonlardan özel işletmelere varıncaya kadar çok farklı örgütler içinde görebilmek mümkündür. Bu bağlamda bir örgütün başarısı, örgüt lideri tarafından sağlanan iş bölümü ve görevlerin bütünleştirici bir mahiyete sahip olmasına bağlıdır. Diğer taraftan, örgüt içinde yer alan bireylerin belirlenmiş iş tanımları doğrultusunda nasıl hareket etmesi gerektiğine dair temel yaklaşımlar da göz önüne alınmalıdır. Zira örgütsel yapı içinde bulunan bireylerin üstleri tarafından kendilerine belirtilen hususları tam bir uyum içinde yerine getireceği, üst pozisyonda yer alan liderlerin örgütün hedefleri doğrultusunda amaçları planlayacağı, verimli bir sonuç elde etmek için tanımlanmış işlerde kurum içi oryantasyonun yapılacağı ve yöneticilerle birlikte alt kademelerde çalışan bireylerin örgütün hedefleri doğrultusunda hareket edeceği varsayılmalıdır. Bu varsayımların gerçek yaşamdaki karşılıkları incelendiğinde kısmen geçerli oldukları görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel anlamda başarıya ulaşmak için temel varsayımların yanı sıra bireyleri de odak alan yeni bir yaklaşımın da hesaba alınması gerekmektedir. Zira örgütlenme tamamlandıktan sonra örgüt içi grupların ortaya çıkabileceği hesaba katılmalı ve örgütün, bireylerin gereksinimlerini de baz alarak şekillendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Ayrıca, örgüt içi tanımlanan işlerin bireylerin yetenek ve kabiliyetleri baz alınarak dağıtılması gerektiği dikkate alınmalı, insan kaynaklı varyasyonlar, örgütsel yapı inşa edilirken dikkatlice ele alınmalıdır.⁷⁴

Örgütsel yapı iş üreten bir aparat gibi değil de bir sosyal yapı olarak ele alındığında farklı sonuçlara ulaşmak mümkündür. İlk olarak, örgütsel yapı içinde beliren sosyal ilişkiler uzun süre zarfında ortaya çıkan kişisel reaksiyonlara göre şekillenmektedir. Bu bağlamda örgütsel yapı hakkında tam bir bilgi sahibi olmak için oluşan sosyal ilişkilerin durumunu, gruplaşmaları ve varsa güç kliklerini iyi tespit etmek gerekmektedir. İkincisi, örgütsel yapı içinde yer alan bireylerin tavırları nesnel olarak ele alınmalıdır. Zira insan tavır ve davranışlarına yönelik tepkiler genellikle duygusal olmaktadır. Sonuncusu ise lider, örgüt içerisinde etkili konumda bulunan sosyal olguları ne kadar iyi anlarsa, planlama, denetleme ve yönetme eylemlerini o ölçüde kolay yapabilmektedir.^{75 76}

⁷⁴ Ergun a.g.e., s. 77-78.

⁷⁵ Ergun a.g.e., s. 78-79.

Bir organizasyon içinde kurumsal hedeflerin zaman içinde değişmesi, bireysel gereksinimler ile sosyal ilişkilerin uzun vadede değişkenlik gösterebilmesi; lider tarafından ortaya konan örgütlenme faaliyetini de sürekli kılmaktadır. Bu durum, örgütlenme olgusunu dinamik bir süreç haline getirmektedir.⁷⁷

1.6.7. Liderlik ve İletişim

Bir organizasyon zaman içinde gelişerek büyük bir örgüt haline geldiğinde, kurum içinde oluşan üst pozisyonlarla birlikte bu pozisyonlara bağlı çalışan bireylerden oluşan güçlü bir hiyerarşik bir yapı oluşmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla bir araya gelip faaliyet gösteren bireyler arasında etkili bir iletişim ağının kurulması, örgütsel amaçların realize edilmesinde önem arz etmektedir. Diğer taraftan örgütsel yapı içinde vazifeli bireylerin güdülenmesinde, gruplarda yer alıp karar verme sürecine katılmasında iletişimin önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgütsel yapı içinde bilgiler karar merkezlerinde bir araya getirilmekte, alınan kararlar ise uygulanmak amacıyla örgüt içi eylem merkezlerine gönderilmektedir.^{78 79}

Örgütsel yapı içinde hiyerarşik yapı baz alınarak aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı doğru yapılan bilgi aktarım eylemi biçimsel iletişim olarak tanımlanmaktadır. Bu iletişim biçimi büyük ölçüde yazılı olarak, bazı durumlarda da sözlü olarak ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşi içinde yukarıdan aşağı yönlü yapılan iletişim daha çok görev tanımlarına yönelik emirler, görevin uygulanma sınırlılıklarını belirleyen yönergeler gibi alt kademedeki görev alan bireylere yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Aşağıdan yukarı iletişimde ise astlar tarafından oluşturulan raporlar ile ast kadrodaki bireyler tarafından ortaya konan tepkiler iletilmektedir. Özellikle aşağıdan yukarıya doğru yapılan iletişimde üst yönetim tarafından tanımlanan iş ve programlar hakkında alt kadrodaki bireylerden geri dönüşüm (feedback) almak mümkün hale gelmektedir. Bununla birlikte zaman içinde örgütsel yapının gelişmesine bağlı olarak alt ve üst kademedeki bireyler arasında fiziki mesafenin artması ve iletişim süresince mesajların süzgeçlerden geçirilerek değiştirilme ihtimalinin mevcudiyeti, aşağıdan yukarı iletişimin uygulanmasında önemli engeller oluşturabilmektedir. Diğer taraftan üstlerin astlarına karşı tutumları, aşağıdan yukarı doğru gerçekleşen iletişimin etkinliğini etkileyebilmektedir. Bazı

⁷⁶ William H. Newman, vd., **The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice Second edition**, 1967, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, s. 188-189.

⁷⁷ Yiğit a.g.e., s. 20.

⁷⁸ Ergun a.g.e., s. 80.

⁷⁹ Yiğit a.g.e., s. 20.

durumlarda ast pozisyondaki bireylerin üst pozisyondaki yöneticilere ulaşma istekleri ara kademelerde görevli yöneticiler tarafından engellenebilmektedir.^{80 81} Bu bağlamda bir lider, başında bulunduğu örgütsel yapının başarıya ulaşması için liderlik davranışı boyutlarından iletişimi sergilerken, organizasyona bağlı bireylerle olan iletişimini başarılı bir şekilde sağlamalı, yukarıdan aşağı doğru iletişimi güçlü bir şekilde kurgularken aşağıdan yukarı yönlü iletişimi ise zafiyete uğratabilecek potansiyel tehlikeleri bertaraf etmelidir. Aşağıdan yukarı doğru iletişim kanallarının olabildiğince açık tutulması, ast pozisyonda görev yapan örgüt üyelerinin fikirlerine önem verildiğini göstermekte ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmek doğrultusunda kurum içi motivasyonu güçlendirmektedir.^{82 83}

1.6.8. Liderlik ve Tanıma

Her örgütün gerçekleştirmek istediği tanımlanmış amaçları bulunmaktadır. Bu amaçları gerçekleştirirken örgütsel yapıyı oluşturan astların da örgütsel amaçları benimsemesi ve bu doğrultuda çalışması gerekmektedir. Bununla birlikte alt pozisyonda çalışan örgüt üyelerinin de bireysel amaç ve gereksinimleri olduğu dikkate alındığında, örgütsel amaçlar ile bireysel amaç ve gereksinimlere ulaşma adına, belirli bir dengenin tutturulması gerekmektedir. Eğer bu denge sağlanamazsa örgüt üyesi bireysel amaç ve gereksinimlerini önceleyerek örgüt hedeflerine ulaşma adına gereken gayreti göstermeyebilmekte ve hatta örgütten ayrılma yolunu da seçebilmektedir. Örgüt üyelerinin organizasyon tarafından karşılanmasını beklediği fizyolojik gereksinimleri olduğu gibi toplumsal ve psikolojik gereksinimleri de bulunmaktadır.^{84 85} Nitekim yapı içerisinde örgütsel hedefe ulaşma noktasında ciddi efor sarf edip oldukça başarılı çalışmalar ortaya koyan örgüt üyeleri takdir edilmeyi ve başarısının övülmesini isteyecektir. Takdir edilmek ve övülmek suretiyle toplumsal ve psikolojik gereksinimleri karşılanan örgüt üyesi başarısını daha da ileri noktalara taşımak için işini olumlu anlamda sürdürmeye devam edecektir.⁸⁶ Liderlerin astları tarafından ortaya konan başarı, tutum ve davranışları takdir edip etmeyeceğini ifade eden davranış boyutuna “tanıma” denmektedir. Bu bağlamda

⁸⁰ Ergun, a.g.e., s. 80-81.

⁸¹ Yiğit, a.g.e., s. 21.

⁸² Ali Gürsoy, “Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama”, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 2005, s. 24 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

⁸³ Alkın, a.g.e., s. 28.

⁸⁴ Ergun, a.g.e., s. 83.

⁸⁵ Abraham H. Maslow, **Motivation and Personality, Second Edition**, New York, 1970.; Harper-Row, s. 59-77.

⁸⁶ Yiğit, a.g.e., s. 230.

liderlik davranışı boyutlarından tanınmanın uygun şekilde ifade edilebilmesi için liderlerin astlarının ortaya koyduğu çalışma, tavır ve tutumları yakından takip etmesi ve örgütsel hedeflere ulaşma noktasında örgüt üyelerinin psikolojik ve toplumsal gereksinimlerini de karşılaması gerekmektedir.⁸⁷

1.6.9. Liderlik ve Üretim

Bir örgütsel yapılanma, ortaya koyduğu faaliyetlere göre bir üretim ya da hizmet servisi sağlayabilmektedir. Üst pozisyondaki yöneticiler ise örgütsel faydayı gözeterek, birim zamanda aynı insan kaynağını kullanarak, daha yüksek üretim ve hizmet servisi sayısına ulaşmaya yönelik adımlar atabilmektedirler. Bunu yaparken de örgüt üyeleri üzerinde çeşitli baskı politikaları ve zorlayıcı eylemler uygulayabilmektedirler. Ancak, bu uygulamalar esnasında çalışanlar arasında adalete riayet etmeden eşitlikçi olmayan bir politikanın uygulanması, örgüt içinde ast ve üst pozisyonlarda görev yapan örgüt üyelerine farklı standartların sunulması, üretim hedeflerine ulaşma noktasında zaman içinde çeşitli problemlere yol açabilmektedir. Ayrıca, lider tarafından örgütsel yapı içinde üretim mekanizmasının geliştirilmesine yönelik atılan adımlarda, üretilecek ürün ya da hizmetin sadece niteliği değil, aynı zamanda niceliği hakkında da çeşitli sorunlarla karşılaşılabilir.⁸⁸ Nitekim yeni bir ürün ya da ürün grubu üretilmek istendiğinde, yeni iş standardı oluşturulurken eski ürün ya da ürün gruplarının üretim süreleri baz alınabilmektedir. Ancak, liderin üretime yönelik başarı beklentisi göreceli bir unsur olduğu için hata yapılma olasılığı mevcudiyetini korumaktadır.⁸⁹

Tüm bu hususlar dikkate alındığında liderin, örgütsel hedeflere ulaşmak adına gerçekleştirilen üretimi sağlamada astlarla etkin bir işbirliğine gitmesi gerekmektedir. Astlara güven duygusu aşılanıp, arzu edilen günlük çalışma düzeni astlara kabul ettirilirse istenen üretim hedefine yaklaşmak daha da mümkün hale gelecektir. Nitekim örgüt içi güven ortamı oluşturulmaz ise astlar kendilerinin istismar edilmediğini düşünebilmektedirler. Aksi takdirde astlar arasında gelişen hoşnutsuzluk, zaman içerisinde düşmanlık duygusunun ortaya çıkmasına yol açıp, üretimde istenen hedeflerin tutturulabilmesinin önüne set çekebilmektedir.⁹⁰

⁸⁷ Ergun, a.g.e., s: 84.

⁸⁸ Ergun, a.g.e., s: 84.

⁸⁹ Yiğit, a.g.e., s: 24.

⁹⁰ Ergun, a.g.e., s: 85.

İKİNCİ BÖLÜM

İHBARCILIK (WHISTLEBLOWING)

2.1. İHBARCILIK (WHISTLEBLOWING) KAVRAMI

Whistleblowing kavramı ilk kez 1963 yılında bir hukuki belgede yer alan “ifşa” kavramı, kurallara ve yasalara aykırı, gayri ahlaki davranışların durdurulmasına yönelik davranış olarak tanımlanmaktadır.^{91 92 93} Türkçede tam bir karşılığı olmamakla birlikte, genel olarak “bilgi uçurma”, “ele verme”, “ihbar”, “ihbarcılık” ve “ifşa” ifadeleri kullanılmaktadır. İfşa kavramı sosyoloji, psikoloji hukuk gibi alanlarda da birçok araştırmacının konusu olarak ortaya çıkmıştır. Örgütte gerçekleşen illegal ve gayri ahlaki durumların ortaya çıkmasında, en alt kademededen en üst kademeye iletilmesinde kilit rol oynayan kişi ise “ihbarcı” olarak tanımlanmaktadır.⁹⁴ Bu çalışmada, “whistleblowing” kavramının Türkçe karşılığı olarak “ihbarcılık” kullanılacaktır.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de son yıllarda sıkça karşılaşılan işyerlerinde etik dışı, kural dışı faaliyetler, sahtecilik kamu çıkarlarına aykırı davranışlar vs. gündeme gelmekte ve medyaya yansımaktadır. Gizli kalması durumunda ekonomik, sosyal ve çevresel anlamda kamu çıkarlarına zarar veren bu yanlış uygulamaların önlenmesi için çalışmalar yapılmaktadır. 1980’lerden itibaren ihbarcılık (whistleblowing) konusunda özellikle batılı ülkelerde araştırmaların yapılmaya başlandığı, ülke yönetimlerinin de bu konuda düzenlemelere gittikleri görülmektedir. İhbarcılık Türkiye’de İngilizce “whistleblowing” sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak kullanılmaktadır. Genel kabul gören tanımı ile ihbarcılık; bir örgütteki iş görenlerin o örgütte meydana gelen yasadışı, kural dışı ve etik olmayan eylemleri kişi ya da kurumlara bildirmesi olarak ifade edilmektedir.⁹⁵

⁹¹ E. Türkan Arslan, Murat Kayalar, “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İfşa (Whistleblowing) Niyeti: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2017, 19(32), 15-26, s.15.

⁹² Alper Ay, “Adaletin Olmadığı Yerde Islık Çalamamak, Örgütsel Adaletin Whistleblowing (İfşa Etme) Niyeti Üzerine Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2018, 10(4), 246-266, s. 248.

⁹³ Süleyman Uyar, Esin Yelgen, “Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2015, 13(1), 85-106, s. 86.

⁹⁴ Arslan ve Kayalar, a.g.e., s.15.

⁹⁵ Hakan Candan, Tuba Kaya, “İhbarcılık (Whistleblowing) ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, 5(2), 305-330, s. 307.

1985 yılında Near ve Miceli'nin yaptığı ihbarcılık tanımı bilimsel anlamda geçerliliğini korumaktadır. Bu tanıma göre ihbarcılık; bir örgütte çalışmakta olan ya da daha önce çalışmış olan kişinin, örgüt içinde gerçekleşmiş olan yasa dışı etik veya dışı bir durumu, sorunu çözme gücüne sahip olan kişi ya da örgütlere bildirmesi olarak ifade edilmektedir. Benzer bir tanımda ise ihbarcılık, herhangi bir suçu, ayrımcılığı, devlet politikasına, ahlaki değerlere ve etik kurallara aykırı, toplum sağlığını ve güvenliğini tehdit eden durumları açığa çıkartmak amacıyla yapılan sözlü veya yazılı iletişim olarak tanımlanmaktadır.⁹⁶

İhbarcılık, kamu ya da özel fark etmeksizin her türlü kuruluşta yaşanabilmektedir. İhbarcılığa konu olan davranışların yasalara, genel ahlak, iş ahlakı, meslek ahlakına aykırı olması, meşru kabul edilemeyecek türden olması, insan hakları, sağlığı ve güvenliğini tehdit edici türden olması gibi durumlar olduğu görülmektedir. İhbarcılık davranışında esas olan zorlama veya zorunluluk değil, gönüllülük olarak kabul edilmektedir.⁹⁷ İhbarcılık eylemini gerçekleştiren kişiye "ihbarcı" denilmekte, ihbarcılık oluşumu ise bilgi, açıklama (ifşa-ihbar) ve sonuç olarak üç aşamadan meydana gelmektedir.⁹⁸

Dünya geneline bakıldığında, kanuna aykırı uygulamaların resmi denetimlerden çok ihbarlar sayesinde tespit edildiği, %60 oranında bu ihbarların çalışanlar tarafından yapıldığı ve Sertifikalı Hile İnceleme Uzmanlar Örgütü (Association Of Certified Fraud Examiners – ACFE) 2012 raporuna göre %43,3 ile hileli işlerin belirlenmesinde ilk sırada ihbarcılığın geldiği görülmektedir.⁹⁹ Araştırmalarda genel olarak sıklıkla karşılaşılan ihbarcılık konularının kaynak israfı, çalmak, çıkar çatışması, ayrımcılık, cinsel taciz, adaletsizlik ve kötü yönetim olduğu görülmektedir.¹⁰⁰

⁹⁶ Nazlı Arıbaş, İfşa (Whistleblowing) ve Yasa/Etik Dışı Davranışın Türü Arasındaki İlişki, **Akademisyen Yayınevi Bilimsel Araştırmalar Kitabı 2018 İktisadi ve İdari Bilimler**, 2018, Cilt:3, 13-26, s. 14.

⁹⁷ C. Can Aktan, "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlakî Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2015, 7(2), 19-36, s. 20-21.

⁹⁸ Nuray Mercan vd., "Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2012, 4(2), 167-176, s. 168-170.

⁹⁹ Candan ve Kaya, a.g.e., s.308.

¹⁰⁰ Arıbaş, a.g.e., s.17.

2.2. İHBARCILIK TÜRLERİ

İhbarcılık; iletildiği kaynak açısından “içsel ve dışsal” olarak, ihbarcının kimliğini belirtmesi açısından “isimli ve anonim” olarak, bildirildiği kurum ya da kişilerin resmîyetine göre “resmî ve gayri resmî” olarak, ihbarcılığın meydana geliş şekline göre “aktif ve pasif” olarak, hukuka ve etiğe aykırılık düzeyine göre “yumuşak ve sert” olarak, ihbarcının örgüt içi hiyerarşik pozisyonuna göre “eş düzey ve kişisel ya da kişisel olmayan” olarak ve usulsüzlüğü bildirenin kimliğinin açık ya da gizli olmasına bağlı olarak “faili gizli ve faili açık” olarak sınıflandırılmaktadır.¹⁰¹

Her ne kadar farklı sınıflandırmalar yapılsa da, genel olarak ihbarcılığın, “içsel ihbarcılık” ve “dışsal ihbarcılık” olarak ikiye ayrıldığını söylemek mümkündür. Kurum içi iletişimin sağlıklı işlediği kurum politikalarının uygun olduğu durumlarda, sorunun giderilmesi içsel ihbarcılık ile kolayca sağlanabilmektedir.¹⁰² Çalışanların haberdar oldukları uygunsuz durumları örgüt içinde açığa çıkarması, örgütün yetkili birimlerine başvurarak sorunun giderilmesi için girişimde bulunması içsel ihbarcılık davranışı olarak nitelendirilmektedir.¹⁰³ Dış ihbarcılıkla kastedilen ise dış makamlar, devlet, polis ya da medya kuruluşları olmaktadır. İçsel ihbarcılığın çözüm olmadığı durumlarda dışsal ihbarcılığa başvurmak daha doğru bir davranış olarak kabul edilmektedir. Bu şekilde kurumun imajına zarar verilmemiş, zaman ve maliyet kayıpları önlenmiş olarak çözüm bulunabilmesi muhtemel görünmektedir. Ancak çözüm için kurum içinde yetersiz kalındığında dışsal yetkililere bilgi uçurulması gerekmektedir.¹⁰⁴

Yapılan araştırmalar ihbarcılığın işleyiş sürecinin öncelikle iç ihbar, sonuç alınamaması durumunda dış ihbar kanallarının kullanılarak gerçekleştiğini göstermektedir. Dışsal ihbarcılığın içsel ihbarcılığa göre daha etkili olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir.¹⁰⁵

¹⁰¹ Eylem Bayrakçı, Murat Kayalar, “İfşa Davranışının Prososyal Davranışlar Bağlamında Değerlendirilmesine Yönelik Teorik Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2016, 7(15) ss. 120-131

¹⁰² Sahra Sayğan, “Whistleblowing ve Örgütsel Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, 2011, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s. 16, (*Yayımlanmamış doktora tezi*)

¹⁰³ E. Hakan Toytok, M. Onur Gezen, “Örgütlerde Pozitif Psikolojik Sermaye ve Bilgi Uçurma: Bir İlişkisel Tarama Araştırması”, *Journal Of Social And Humanities Sciences Research*, 2018, 5(25), s. 1975.

¹⁰⁴ Sayğan, a.g.e., s. 16.

¹⁰⁵ Candan ve Kaya, a.g.e., s. 310.

Yasadışı etik dışı davranışları “Whistling While They Work” isimli projesinde 38 guruba ayıran Brown, ilk maddelerde yer alan davranışların kamu yararı ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Bunlar; maddi kazancın suistimali, çıkar çatışması, uygun ya da profesyonel olmayan davranış, yetersiz yönetim, israf ve kaynakların kötü yönetimi, adaleti ve hesap verebilirliği saptırmak ile son olarak personel veya iş ortamı sıkıntıları olarak sıralanmaktadır.¹⁰⁶

2.3. İHBARCILIĞIN OLUŞMASI

İhbarcılığın oluşma sürecine bakıldığında farklı aşamaları olan karmaşık bir karar verme süreci olduğu görülmektedir. İhbar davranışının oluşması için sekiz ögenin varlığı gerekmektedir. Bu sekiz öge şu şekilde açıklanmaktadır:¹⁰⁷

- Aktör: Örgütte çalışmış ya da halen çalışmakta olan örgüt hakkında bilgiye erişebilen ve ihbar davranışını başlatan kişidir.
- Hedef: İhbarcılığa konu olan etik dışı davranışın faili olan kişi ya da kişilerdir.
- İhbarın alıcısı: Örgüt içinde veya örgüt dışındaki, usulsüzlüğü durdurma düzeltme yetkisine sahip kişi ya da kurumlardır.
- Konu: Etik ya da kanun dışı, ihbarcılığın yapılma sebebini oluşturan olay ya da uygulamalardır.
- Bilgi iddia: Usulsüzlüğe dair delil ya da şüphedir.
- GÜdü: İhbarı yapacak olan kişiyi harekete geçiren faktördür.
- Hareket: Gönüllü ve bilinçli olarak yapılan davranıştır.
- Sonuç: Tüm taraflarla ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilen ihbarcılığın sonucudur.

İhbarcılık eyleminin meşru kabul edilebilmesi içinse Richard De George şu temel şartlara dikkat çekmektedir:¹⁰⁸

- Organizasyonda yasa-etik dışı davranışın topluma maliyeti çok ciddi ve yüksek boyutlarda ise

¹⁰⁶ Arıbaş, a.g.e., s.15-16.

¹⁰⁷ Bayrakçı, a.g.e., s. 39.

¹⁰⁸ Aktan, a.g.e., s.28-29.

- Yanlışlık hakkında bilgi sahibi olan kişiler bu bilgiyi üst yönetimlerine bildirmiş ise
- Üst yönetime bilgi verildiği halde herhangi bir sonuç alınamamış ve çaresiz kalmış ise
- İhbarcı, sahip olduğu bilgiyi tarafsız olduğuna inandığı bir yetkili ile paylaşmış ve sahip olduğu kanıtları sunmuş ise
- İhbarcı, sahip olduğu bilgiyi kamuoyu ile paylaştığı takdirde yanlışlığın sona ereceğine inanıyor ise çalışanın yapmış olduğu ihbarlar meşrudur.

Richard De George ortaya attığı şartlara benzer şekilde, ihbarcılık girişimi için yerine gelmesi gereken koşullar ise ihbar edilecek davranışın ayırımı yapmada belirleyici olmaktadır. Bu koşullar:^{109 110}

- Zorunluluk: Her şeyin değil, zararın açık ve önemli olmasıdır.
- Yakınlık: Herhangi bir duyum ya da dedikodu ile değil, birinci elden sahip olunan bilgi ve belgelerle harekete geçmektir.
- Son Çare: İşletme içindeki kanallardan soruna çözüm bulunamaması halinde son çare olmasıdır.
- Yetenek/ Olanak: İhbar eylemi için kabul edilebilir bir başarı şansının olması durumunda, meydana gelebilecek sonuçlar analiz edilerek, ihbarcılığın gerçekleşmesidir.

Blau (1964) “sosyal mübadele kuramı”nda çalışanların örgütleri ile sosyal ve ekonomik olmak üzere iki tür mübadele ilişkisi olduğundan bahsetmektedir. Hem ekonomik hem de sosyal mübadelede, işçi ve işveren karşılıklı katkı karşılığında geleceğe yönelik beklenti içerisinde olmaktadır. Sosyal mübadelede bu beklenti açık olarak tanımlanmamaktadır. Ekonomik mübadele hesaplanmış somut kaynaklara dayanırken, sosyal mübadele karşılıklı güven ve bağlılık olarak ifade edilmektedir. Sosyal mübadele düzeyinin yüksek olması çalışanların örgüt yararına davranışlarını desteklemektedir. Tam tersi durumda, çalışanların adaletsizlik ve güvensizlik algısı, negatif tutumlara yol açmaktadır. Bu bağlamda çalışanların örgüt içi uygunsuzlukları ya örgüt yararını gözeterek örgüt içi birimlere ya da örgüt

¹⁰⁹ Sayğan, a.g.e., s. 22-23.

¹¹⁰ Hasan Gerçek, “Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi”, *Bilimsel Madencilik Dergisi*, 2005, 44(4), s. 32-33.

yöneticilerini cezalandırmak amacıyla örgüt dışı kişi ya da kurumlara ihbar ettikleri düşünülmektedir.¹¹¹

Ajzen'e ait (1991) "Planlı Davranış Teorisi" ihbarcılığı gerçek davranışın iyi bir öngörüsü olarak tanımlamaktadır. Teoriye göre, ihbarcılık niyetine etki eden üç boyut söz konusu olmaktadır. Bunlar özetle; kişinin ihbar davranışını etik olarak algılaması, başkalarının etik olarak gördüğünü algılaması ve davranış üzerinde kontrol sahibi olması olarak sıralanmaktadır. Bunun ihbarcılığın gerçekleştirilmesi olasılığını yükselttiği düşünülmektedir.¹¹²

2.4. İHBARCILIKLA İLİŞKİLENDİRİLEN ÇEŞİTLİ KAVRAMLAR

Bu kısımda; ihbarcılık kavramı ile ilişkilendirilen başka kavramlara yer verilmiştir. Sırasıyla; ispiyonculuk, centilmenlik, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgüt iklimi ve son olarak algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet üzerinde durulmuştur.

2.4.1. İspiyonculuk

Türkiye'de ihbar ya da ihbarcılık kavramına yaklaşım anlamında bir takım belirsizlikler görülmektedir. İspiyonculuk, gammazlama, muhbirlik gibi kavramlarla yan yana kullanılabilen ihbarcılık bu türden olumsuz çağrışımları da beraberinde getirmektedir. Türk Dil Kurumu'nun (tdk.gov.tr) ihbar, muhbir ve ifşa tanımına bakıldığında, ispiyonculuk ve gammazlama kavramlarından ayrı tutularak olumsuz durumları yetkili mercilere bildiren haber ulaştıran anlamında, göreceli olarak olumlu bir anlam yüklediği görülmektedir. Bir sivil erdem ve vicdani ret davranışı sergileyen ihbarcılarının; zaman zaman haksız suçlamalar, misilleme, dışlanma gibi tutumlarla karşılaşmaları mümkün olabilmektedir.¹¹³

İhbarcılık davranışı, ihbar eden kişinin içeriden biri olması nedeniyle kimi zaman diğer çalışanlar ya da yöneticiler tarafından kabul görmeyip ihbar eden kişiyi istenmeyen kişi durumuna düşürebilmektedir. Örgüte ve diğer çalışanlara ihanet ya

¹¹¹ Senay Yürür, Sima Nart. "Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi midir?", *Amme İdaresi Dergisi*, 2016, 49(3), 117-148, s. 120-121.

¹¹² Ay, a.g.e., s. 250.

¹¹³ Birgül Çiftçi, "Türkiye'de Toplumsal Kültürün Örgütlerde İhbarcılık Üzerine Etkisi: Hofstede' in Kültürel Boyutlar Teorisi Bağlamında Bir Değerlendirme", *International Journal of Academic Value Studies*, 2017, 3(10), s. 148-149.

da sadakatsizlik olarak değerlendirilebilen bu davranış, ihbar eden kişinin gammazcı, ispiyoncu hatta ajan gibi olumsuz sıfatlarla tanımlanmasına ve gerçekten bu sıfatta olan kişilerle aynı kefeye konmasına yol açabilmektedir.¹¹⁴

2.4.2. Centilmenlik

Bilgi uçurma davranışı, bir yanlışlığı düzeltmeye yönelik kamu yararı ve kişisel etik anlayışının bir sonucu olarak gerçekleşen olumlu bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Kişisel ahlak ve erdem barındıran bu davranışı gerçekleştiren bireylerin, sadece örgüt içinde değil her türlü zeminde etik dışı uygulamalardan rahatsızlık duydukları ve müdahale ettikleri düşünülmektedir.¹¹⁵

2.4.3. Örgütsel Bağlılık

Ahlak dışı ve etik dışı uygulamaların doğru kanallara, doğru yollarla bildirilmesi gerekmektedir. İhbar eden kişi, içeriden bir kişi olduğu için kimi zaman istenmeyen kişi olarak görülebilmektedir. Fakat, ihbarcılık kavramı kişinin mensubu olduğu örgüt içinde fark ettiği, örgütün ve diğer insanların zararına olabilecek olumsuz bir davranışı bildirilmesini öngörmektedir. Dolayısıyla ihbarcılık, örgütsel ve kişisel zararları önleyici, örgüte sadakat ve bağlılığın gereği bir davranış olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁶

Örgütsel bağlılık ihbar kararına ve ihbarın niyetine etki eden unsurlardan biri olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte ihbar niyetinin doğru anlaşılabilmesi için örgütsel bağlılık, potansiyel zarar ve toplumsal baskı ile birlikte ele alındığında, bu faktörlerin ihbarcıyı farklı şekillerde etkileyerek farklı ihbarcı türlerine sebep olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, toplumsal baskının örgütsel bağlılığı yüksek olan kişileri içsel ihbar kanallarına, örgütsel bağlılığı düşük olan kişileri ise dışsal ihbar kanallarına yönlendirdiği görülmektedir. Potansiyel zararın yüksekliği durumunda ihbarcılık eğiliminin yükseldiği, potansiyel zararın azaldığı durumlarda ise ihbarcılık eğiliminin azaldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık etkisinin bu noktada daha belirleyici olduğu, yüksek potansiyel zarar ve yüksek örgütsel bağlılığın, kişileri içsel ihbar kanallarını kullanmaya yönelttiği ve sonucunda toplumsal sorumlulukla

¹¹⁴ Ali Aksu vd., "Denetimde Bilgi Uçurma", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2016, 24(4) ss.1727-1748

¹¹⁵ Ş. Sezgin Nartgün, Ayça Kaya, "Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışları ve Bilgi Uçurma Nedenleri İle Bireysel Değerleri Arasındaki İlişki", *The Journal of AcademicSocialScienceStudies*, 2017, 54, s. 68.

¹¹⁶ Aksu vd., a.g.e., s.1729-1730.

örgütsel sorumluluk arasında bir denge sağlanmasına yol açtığı anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılıkları düşük olan kişilerin potansiyel zararın yüksek olması durumunda, kimliklerini gizleyerek dışsal kanallara yöneldikleri görülmektedir.¹¹⁷

Örgütsel bağlılık ve sadakatin güçlü olduğu örgütlerde çalışanlar, örgüt içindeki yanlış ve kural dışı eylemleri ihbar etme konusunda tereddüt etmemekte ve gönüllü denetçilik düşüncesiyle ihbarcılığı gerçekleştirmektedirler.¹¹⁸

Türk hukuk sisteminde işçilerin sadakat, bağlılık anlamındaki borçlarını düzenleyen bir kural bulunmamakla birlikte Medeni Kanun (MK) madde 2'de yer alan dürüstlük kuralı, işçilerin iş görme borcunu işin ifasına ilave olarak yan borçlar anlamında çerçevelemektedir. Borçlar Kanunu (BK) madde 321 ile işçinin görevini özenle yerine getireceğine dair getirilmiş bir hüküm, iş kanununun 17/II. Maddesi ile de işçilerin sadakat borçlarının aksine davranışlarına yönelik yaptırımların düzenlendiği görülmektedir. Hukuk sisteminde sadakat borcunun kapsamına dair yer alan birçok ifade içinde, işçinin iş yerinde gördüğü aksaklık ve yanlışları işverenine bildirmesi gerektiği ifadesi yer almakta ve MK.m.2' nin dürüstlük kuralıyla da örtüştüğü görülmektedir. Bunun yanı sıra sadakat borcunun kapsamı içinde yer alan sır saklama borcu da sadakat borcu kapsamında yer alan ifadelerdendir. Burada hukuki çerçeveden bakıldığında ortaya çıkan soru; iş yerinde haberdar olunan olumsuz durumlardan hangilerinin işçilerin sadakat borcundan doğan sır saklama yükümlülüğü içine girdiği, bu olumsuzlukları bildiren kişilerin herhangi bir disiplin uygulaması ya da fesih ile karşılaşp karşılaşmayacağı, diğer bir ifadeyle korunmalarına ilişkin olarak değerlendirmenin ne olduğu konusunda olmaktadır.¹¹⁹

Çalışanlarının seslerini yöneticilerine duyurabildiği oranda örgütsel bağlılığın yükseldiği, yapılan çalışmaların sonucunda görülmektedir. Sessizliğin ise örgütsel bağlılıkla negatif ilişki içinde olduğu, çalışan sessizliğinin örgüt bağlılığını azaltarak, çalışanlarda stres düzeyini arttırdığı ve işten ayrılmalara sebebiyet verdiği bilinmektedir. Örgüt içi olumsuzlukları dile getiren çalışanlara, yöneticilerin olumsuz geri dönüşleri, çalışanların örgüt bağlılığını azaltabilmektedir.¹²⁰

¹¹⁷ Çiftçi, a.g.e., s. 151.

¹¹⁸ Aktan, a.g.e., s.27-28.

¹¹⁹ Ufuk Aydın, "İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing)", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003, 79-100, s. 82-84.

¹²⁰ Alper Gürer, Nevin Deniz, "Çalışan Sessizliğinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi", *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 2018, 53(1), 91-110, s. 95.

2.4.4. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı günümüzün rekabet ortamında çalışanların bilindik rol tanımlamasının ötesinde fazladan rol davranışı göstermelerini ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilen bu rol, gönüllülük esasına dayalı davranışı temsil etmektedir. Örgütsel etkinliği sağlayan “örgütsel vatandaşlık davranışı” liderin çalışanlar üzerindeki algısı ve değerlendirmesi ile ilişkili görülmektedir.¹²¹

İhbarcılıkta, karakter özellikleri kadar organizasyonun kültürü ve vatandaşlık algısı da son derece belirleyici olmaktadır. Organizasyonlarda görülen yanlışlıklara karşı gösterilen tepkiler, kaçıp gitme, sessiz kalma ya da karşı çıkma ve mücadele etme şeklinde olmaktadır. Karşı çıkma ve mücadele etme ihbarcılık davranışı olarak görülmektedir ve bunun altında önemli ölçüde kurumsal vatandaşlık davranışının yattığı düşünülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların karakter özelliklerinin ötesine geçmekte ve tamamen gönüllülük esasına dayanarak oluşmaktadır. Bu noktada çalıştığı kurumun emir, talimat ya da sorumluluk kavramıyla açıklanamayan ihbarcılık davranışı, gönüllülük esasına dayanmakta ve kurumsal yararı gözetmek amacıyla ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, kişinin örgütsel vatandaşlık algısı itici güç olmaktadır.¹²²

Çalışan sessizliğinin örgütsel vatandaşlık algısı üzerinde negatif etkisi olduğu bilinmektedir. Çalışanların örgüt içindeki işleyişle ilgili fikir ve görüşlerini dile getirmemeleri, meydana gelen olumsuzluklarda sesiz kalmaları örgütsel vatandaşlık davranışının azalması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışan sessizliğinin alt boyutları olan korumacı sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeyi yükseldiğinde, örgütsel vatandaşlık düzeyi azalmakta, korumacı sessizlik artış gösterdiğinde ise örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığı görülmektedir.¹²³

2.4.5. Örgüt İklimi

İhbarcılığın gerçekleşmesi için örgüt iklimi ve yönetici tutumları önemli olmakta, çalışanın ihbar etme karar aşamasında yaşadığı kaygılar, öncelikle örgüt ikliminden etkilenmektedir. Bu kaygılar; ciddiye alınmama, tecrit, yargılama suçlama,

¹²¹ Aslan, a.g.e., s. 260.

¹²² Aktan, a.g.e., s.25-27.

¹²³ Gürer ve Deniz, a.g.e., s. 95-96.

misilleme, işten atılma, dışlanma, psikolojik şiddet, arkadaş ilişkilerinin bozulması, sağlığın bozulması ve stres gibi başlıklar altında toplanmaktadır. Eğer kurumlar ihbarcılık politikasını örgütün bir parçası halinde ele alıyorsa, örgüt içindeki yanlış uygulamaların dışarıya yansımadan örgüt içinde çözümlenmesi mümkün görünmektedir.¹²⁴

Organizasyonlarda bulunan güçlü bir etik kültür ve yöneticilerin etik davranış ve eylemleri çalışanlara örnek olma anlamında önemli görülmektedir. Yöneticilerin çalışanları yasa dışı ve etik dışı eylemler konusunda bilgilendirmelerinin, bununla ilgili seminer ve konferanslarla çalışanların hassasiyetini güçlendirmelerinin, ihbarcılık için uygun örgüt iklimini sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla beraber iyi niyetle ve doğru bilgilerle ihbarcılık yapan çalışanların ödüllendirilmeleri de ihbarcılık davranışına olumlu katkı yapacak bir uygulama olarak görülmektedir.¹²⁵

2.4.6. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet

Örgüt çalışanlarının örgüte sağladıkları katkı ve refahlarının önemsenerek değer gördüklerine dair inancın, örgütsel destek algısının temelini oluşturduğu düşünülmektedir. Örgüt içi adalet, çalışma koşullarının iyiliği, yönetici desteği ve ödüller, örgütsel desteği ifade eden kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın örgüte bağlılığı, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık algısının örgütsel destek düzeyinde arttığı yapılan çalışmaların sonuçlarında ortaya çıkmaktadır.¹²⁶

Örgütsel adalet, çalışanlarının kişisel doyumlarının sağlanmasında temel bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Çalışanların motivasyonuna katkı sağlayan faktörlerden biri de, olumlu örgüt adaleti algısı olarak açıklanmaktadır. Çalışanların kafasında oluşan örgütsel adalet ve destek algısı, işveren çalışan ilişkisinin açıklanmasında ve anlaşılmasında yardımcı rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar adil politikaların ve yönetim anlayışının ihbarcılık davranışını arttırdığını vurgulamaktadırlar.¹²⁷

¹²⁴ Aktan, a.g.e., s.29-32.

¹²⁵ Uyar ve Yelgen, a.g.e., s. 97.

¹²⁶ Terzi ve Çelik, a.g.e., s. 88.

¹²⁷ Ay, a.g.e., s. 251.

2.5. İHBARCILIK AÇISINDAN YÖNETİCİLERİN TUTUMLARI

Örgütlerde yöneticilerin tutum ve davranışları; uzun zamana yayılmakta, sürekliliği olmakta ve birçok kişiyi dolayısıyla örgüt iklimi ve örgüt kültürünü de etkilemektedir. Bunun sonucu olarak zehirli örgütler ortaya çıkabilmektedir. İhbarcılık örgütsel zehirlenmeyi önleyebilecek davranış türlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Tüm örgütlerin yapılarında yönetici ve liderlerin davranışlarının etkisi o örgütün kültüründe etkili olmaktadır. Çalışanların davranışları da, aynı şekilde örgüt kültüründen etkilenmektedir. Liderlerin tutum ve davranışları, örgütün işleyişine önemli ölçüde etki ettiği için bu noktada liderin zehirli olarak tanımlanan davranışları, örgütü de zehirli bir örgüte çevirebilmekte ve bu şekilde de bağlantılı oldukları her alanda kişilere ve topluma maddi-manevi zarar verir hale gelmektedirler.¹²⁸

Yöneticilerin tutumları, çalışanlara örgütte beklenen, istenilen davranışların nasıl olduğu konusunda fikir vermektedir. Bu da çalışanların etik iklim algısı ve yönetim desteği algısının, ihbar niyetine etki etmesi olarak yorumlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, yönetim desteğinin arttığı işletmelerde dışsal ihbar niyetinin azaldığı, içsel ihbar niyetinin arttığı ifade edilmektedir. Örgütte çözülmeyen, ortaya çıkarılmayan yanlışlara şahit olunması, bireydeki örgüt adaleti algısını zedelemektedir. Çalışmalar, yönetsel adalet algısı ile ihbar davranışı arasındaki sebep sonuç ilişkisine dikkat çekmektedir.¹²⁹

İhbarcılık ve örgütsel adalet konusunda yöneticilere ve örgüte olan güven kilit faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Örgütsel adaletin yüksek olması buna paralel olarak içsel ihbarcılığın tercihi edilmesine yol açmaktadır. Yöneticilerinden destek alan ve güven duyan çalışanların içsel ihbarı tercih etmeleri, ihbarın kullanılacağı kanalı belirlemede de son derece etkili olmaktadır.¹³⁰

Örgüt yapısı ve yönetici tutumları, ihbarın engellenmesi ya da cesaretlendirilmesi konusunda belirleyici olabilmektedir. İhbarcı ile örgüt üst yönetiminin değerleri arasında uyum olduğunda ve daha az bürokratik yapıya sahip örgütlerde, ihbarcılığın daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütsel

¹²⁸ Eylem Bayrakçı, "Zehirli Liderlik, Örgütsel Zehirlenme ve Zehirlenmeyi Gidermede İfşa Olasılığı Üzerine Nitel Bir Araştırma", *Route Educational and Social Science Journal*, 2017, 4(6) s.35-38.

¹²⁹ Yürür ve Nart, a.g.e., s. 123.

¹³⁰ Candan ve Kaya, a.g.e., s. 312.

adaletle ilgili algılarının olumlu olması, çalışan tutumlarını da olumlu olarak etkilemektedir.¹³¹

İhbarcılık konusunda kurumların ve yöneticilerin tutumlarının samimi ve kararlı olması, kurumsal kusur ve yanlışlıkların varlığı durumunda bunların çözümü konusunda açık yürekli ve tutarlı olup gerekenin yapılması konusundaki eğilimleri belirleyici ve teşvik edici olmaktadır.¹³²

Yönetici ve işverenler, zaman zaman ihbarcılara karşı misilleme ya da öç alma davranışı da gösterebilmektedirler. Dikkatin ihbarcılara çekilmesi, zayıf bir sicil/geçmiş üretmek, tehdit yoluyla sessiz kalmaya zorlamak, yalnız bırakmak ya da aşağılayıcı bir tutum sergilemek, başarısızlığa zemin hazırlamak, dava etmek ve kariyeri yok etmek gibi misilleme davranışları görülebilmektedir. Bunlara ilave olarak yöneticiler haricinde diğer çalışanların tutumları da yaralayıcı ve suçlayıcı olabilmektedir. Taraf tutma davranışının bir sonucu olarak, ihbarcılar diğer çalışanlar tarafından yalnız bırakılmaktadırlar.^{133 134}

¹³¹ Yürür ve Nart, a.g.e., s. 119.

¹³² Uyar ve Yelgen, a.g.e., s. 97.

¹³³ Sayğan, a.g.e., s. 19-21.

¹³⁴ Gerçek, a.g.e., s. 33-34.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÜZELLİK VE ESTETİK AMAÇLI SAĞLIK KURULUŞLARINDA LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE İHBARCILIK (WHISTLEBLOWING) NİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve örnekleme planının nasıl şekillendirildiğine dair hususlar üzerinde durulmuştur.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın ana amacı, güzellik ve estetik amaçlı sağlık kuruluşlarında çalışanlar açısından, liderlik davranışları ve ihbarcılık niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir.

İnsanlar, estetik kaygılarına bağlı tıbbi yardım amacıyla güzellik ve estetik amaçlı faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarına başvurabilmektedir. Bu sağlık kuruluşlarının faaliyetlerine ilişkin genel kurallar ve şartlar 15.02.2008 tarihli 26788 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Ayakta Teşhis ve Tedavi Yapılan Özel Sağlık Kuruluşları Hakkında Yönetmelik'te¹³⁵ detayları verilen güzellik ve estetik amaçlı sağlık kuruluşları belirtilmiş olup gerekli tanımlamalar söz konusu yönetmelikte belirtilmiştir.

Ana amaç doğrultusunda çalışma için belirlenen alt hedefler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

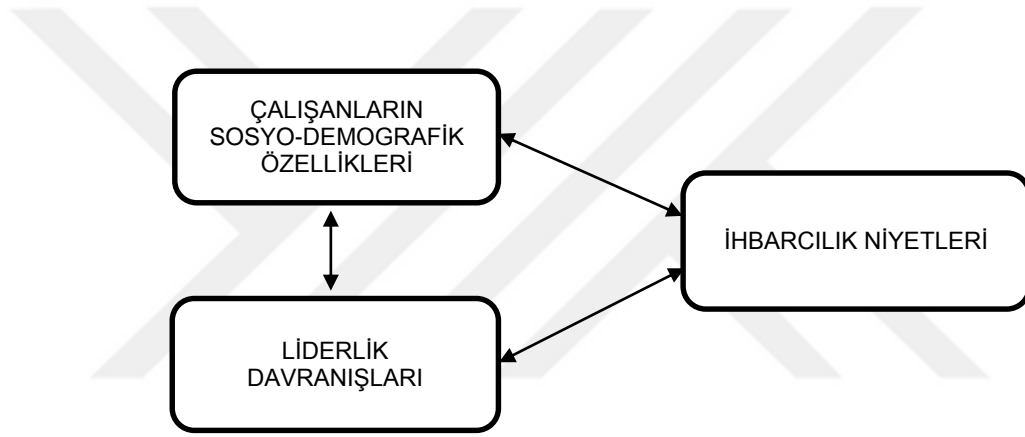
- Çalışanların, yöneticilerine ait liderlik davranışlarına ilişkin algılarını belirlemek.
- Çalışanların, olası bir yanlış uygulama, yasal olmayan, etik dışı ya da kurallara aykırı bir eylem vs. karşılaştıklarında ihbarcılık niyetlerini ortaya koymak.

¹³⁵ Resmi Gazete, Sayı 26788, 15 Şubat 2008

- Çalışanların sosyo-demografik özelliklerini saptamak.
- Liderlik davranışları açısından çalışanların sosyo-demografik özellikleri arasında fark olup olmadığını belirlemek.
- İhbarcılık niyetleri açısından çalışanların sosyo-demografik özellikleri arasında fark olup olmadığını ortaya koymak.

3.1.2. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli Şekil 1’de görülmektedir. Modelde; çalışanların sosyo-demografik özellikleri, yöneticilerine ait algıladıkları liderlik davranışları ve son olarak ihbarcılık niyetleri yer almaktadır.



Şekil-1 Araştırmanın modeli

Şekil-1’deki araştırma modeli dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Birinci Hipotez:

H₁: Liderlik davranışları açısından çalışanların sosyo-demografik özellikleri arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Birinci hipoteze ait oluşturulan alt hipotezler:

H_{1a}: Liderlik davranışları açısından çalışanların cinsiyetleri arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{1b}: Liderlik davranışları açısından çalışanların yaşları arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{1c}: Liderlik davranışları açısından çalışanların medeni durumları arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{1d}: Liderlik davranışları açısından çalışanların gelir durumları arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{1e}: Liderlik davranışları açısından çalışanların eğitim durumları arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{1f}: Liderlik davranışları açısından çalışanların kurumdaki pozisyonları arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{1g}: Liderlik davranışları açısından çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{1h}: Liderlik davranışları açısından çalışanların toplam çalışma süreleri arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

İkinci Hipotez:

H₂: İhbarcılık niyetleri açısından çalışanların sosyo-demografik özellikleri arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

İkinci hipoteze ait oluşturulan alt hipotezler:

H_{2a}: İhbarcılık niyetleri açısından çalışanların cinsiyetleri arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{2b}: İhbarcılık niyetleri açısından çalışanların yaşları arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{2c}: İhbarcılık niyetleri açısından çalışanların medeni durumları arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{2d}: İhbarcılık niyetleri açısından çalışanların gelir durumları arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{2e}: İhbarcılık niyetleri açısından çalışanların eğitim durumları arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{2f}: İhbarcılık niyetleri açısından çalışanların kurumdaki pozisyonları arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{2g}: İhbarcılık niyetleri açısından çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H_{2h}: İhbarcılık niyetleri açısından çalışanların toplam çalışma süreleri arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Üçüncü Hipotez:

H₃: Liderlik davranışları ile ihbarcılık niyetleri arasında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem Planı

Araştırma kapsamında çalışanlardan elde edilen veriler anket yoluyla toplanmış olup, anket çalışmasında kullanılan değişkenler mevcut literatür ışığında şekillendirilmiştir. Araştırmada çalışanlara; sosyo-demografik özelliklere ilişkin 8 soru (cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, eğitim durumu, kurumdaki pozisyon, kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma süresi), yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin 60 soru ve son olarak ihbarcılık niyetlerine ilişkin 6 soru olmak üzere, toplam 74 soru sorulmuştur.

Liderlik davranışlarına ilişkin kullanılan ölçek, Ergun (1981)¹³⁶ tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler güzellik ve estetik amaçlı sağlık kuruluşlarında çalışanların anlayabileceği şekilde tekrar düzenlenmiştir. Ölçek 10 alt boyuttan ve toplam 60 ifadeden oluşmaktadır. Liderlik davranışlarına ilişkin ölçeğin alt boyutları ve her bir boyuta ait ifadeler aşağıdaki gibidir:

- Liderim ya da yöneticim
 - Hükmetme
 - Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakır.
 - Görevlerimizi bize danışmadan değiştirir.
 - Çalışanların belli konularda kendisine yol göstermelerini anlayışla karşılar.
 - Çalışanlara danışmadan iş görür.
 - Üzerinde tartışma yapılamayacak bir tarzda konuşur.
 - Bizlerin kurum içi kararlara katılmamızı sağlar.

¹³⁶ Ergun, a.g.e., s. 122-126.

- Yapıyı harekete geçirme
 - Yeni fikirlerinin kabul ve uygulama kabiliyeti olup olmadığını araştırır.
 - Çalışanlardan örgütün kurallarına uymalarını bekler.
 - İşlerin yapılma usullerindeki değişmelere karşı direnme gösterir.
 - Faaliyetlere önyak olan ilk kişi odur.
 - Kurumda değişme yapmaya ve yeniliklere karşı isteklidir.
 - Yeni fikirleri kabulde aceleci davranmaz.
- Üyeliğin korunması
 - Bizlerle yaptığı toplantılarda dostça şakalar ve dostça yorumlar yapar.
 - Kendisine «Beyefendi» ya da «Müdür bey» denmesi yerine adıyla (Ör. «Ahmet Bey») hitap edilmesini ister.
 - Herşeyi kendine yontar.
 - Bizlere adlarımızla hitap eder.
 - Kişisel sorunlarımızı bizlerle tartışır.
 - Çalışanlar ve kurum tarafından düzenlenen sosyal faaliyetlere katılır.
- Örgütün temsili
 - Kurumu eleştirilere karşı savunur.
 - Kurum dışındaki kişilere kurumunun ne kadar önemli olduğunu belirtir.
 - Kurum dışındaki davranışlarında, kurumun tek temsilcisi gibi hareket eder.
 - Kurumu için özel avantajlar sağlamaya çalışır.
 - Kendini seilmeyen kişi yapacağını bilse de kurumu savunur.
 - Kuruma yardımcı olabilecek kişilerle temas kurar.
- Amaçların bütünleştirilmesi
 - Bizlerle zaman zaman birlikte ekip çalışması yapar.
 - Bizleri örgüt içinde ve dışında kişisel olarak mutlu görmek ister.
 - Çalışanların bir ekip halinde çalışmasını teşvik eder.
 - Ortaya dedikodular çıktığında önlemeye çalışır.
 - Kuruma mal olmuş faaliyetlerin çalışanlarca kişisel olarak eleştirilmesini istemez.

- Söz verdiği şeyleri yerine getirir.
- Örgütleme
 - Yapılacak işleri sıraya koyar ve ne zaman yapılacaklarını plânlar.
 - Mevcut uygulamalarda yenilik yapılması gereği üzerinde durur.
 - Ne yapılması gerekiyse önceden hesaplar.
 - Standart usullerin kullanılmasını teşvik eder.
 - Bir plâna dayanmadan çalışır.
 - Çalışanları değerlendirmede standart bir yöntem kullanır.
- Yukarıdan aşağıya iletişim
 - Bizlere her türlü meselede bilgi verir.
 - Bizleri daha önce tartışılmış sorunları yeniden tartışmak için biraraya getirir.
 - Çalışanların birbirleriyle haberleşmelerini kolaylaştıracak olanakları sağlar.
 - Çalışanlara, kendilerinden ne beklediğini söyler.
 - Kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar.
 - Kurumdaki yerinin ve ağırlığının çalışanlar tarafından anlaşıldığından emin olmak ister.
- Aşağıdan yukarıya iletişim
 - Yapılan işler hakkında kendisine sürekli olarak bilgi verilmesini ister.
 - Çalışanların aldığı kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.
 - Kurumdaki gelişmeler hakkında sürekli olarak bilgi edinir.
 - Her işten kimin sorumlu olduğunu bilir.
 - Çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan haberi olur.
 - Çeşitli konularda çalışanların ne düşündüklerinden ve ne hissettiklerinden haberi olur.
- Tanıma
 - Emrinde çalışanlardan birisi iyi bir iş yaptığı zaman takdir ettiğini belirtir.
 - Eleştiride bulunduğu zaman nedenlerini açıklar.
 - Gerektiği zaman odalarımıza gelerek, başkalarının yanında överek vb. bizi onurlandırır.

- Kişiyi eleştirmektense belirli bir hareketi eleştirir.
- Hata yapan astının «tepesine biner».
- Belirli bir işi iyi yapan çalışanın karşısındakine tanıtır.
- Üretim
 - Bizim çalışma tempomuza karışmaz.
 - Onun için ne miktar iş çıkarıldığı önemlidir.
 - Çalışanlardan yapabileceklerinin fazlasını ister.
 - Belli bir süre içinde, elde bulunan, yapılması gerekli iş miktarını bizlere bildirir.
 - Çok çalışarak çalışanlara örnek olmak ister.
 - Yapılan işin miktarından çok kalitesine önem verir.

İhbarcılık niyetlerine ilişkin 8 ifadeden oluşan ölçek ise Park, Rehg ve Lee (2005) tarafından geliştirilmiştir.¹³⁷ 2010 yılında Tak ölçeği Türkçe'ye 9 ifade olarak uyarlanmış ve kullanmıştır.¹³⁸ Sonrasında, Park ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek, Sayğan (2011)¹³⁹ tarafından 8 ifade olarak Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekte yer alan 3 ifade dışsal ihbarcılık ile ilgili iken, 3 ifade içsel ihbarcılık ile ilgilidir. Geriye kalan 2 ifade ise sessizlik ile alakalıdır ve bu ifadelerin ihbarcılıkla dolaylı bağlantılı olduğu¹⁴⁰ düşünüldüğünden, bu çalışmada yer alan ölçekte sessizlik ile alakalı ifadelere yer verilmemiştir.

İhbarcılık niyetlerine ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir:

- Dışsal ihbarcılık niyetleri
 - Olayı kurum dışındaki kişilerle paylaşırım.
 - Olayı ildeki ilgili yasal mercilere bildiririm.
 - Olayı örneğin basın yoluyla kamuoyuna açıkladım.
- İçsel ihbarcılık niyetleri
 - Olayı üst kademe yönetime iletirdim.

¹³⁷ Heungsik Park vd., "The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on Whistleblowing Intentions: A Study of South Korean Public Employees", *Journal of Business Ethics*, s. 394.

¹³⁸ Bilçin Tak, Hastanelerde Hasta Güvenliğini Tehdit Eden Olayların Raporlanması: Türkiye, Azerbaycan, Bosna, Arnavutluk, Lübnan ve Suriye'yi Kapsayan Karşılaştırmalı Bir Araştırma, II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı. Cilt 1, Ankara, 2010: 413-414, s. 413.

¹³⁹ Sayğan, a.g.e., s. 155-157.

¹⁴⁰ Sayğan, a.g.e., s. 93.

- Olayı tepe yöneticime bildirdim.
- Bu tür durumları kurum içinde kime iletmemiz isteniyorsa o iletişim kanallarını kullanırdım.

Her iki ölçeğe ait sorular 5'li likert ölçeği yardımıyla hazırlanmıştır. Tüm bölümler için verilen cevaplar; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Bu araştırmanın evrenini güzellik ve estetik alanında sağlık hizmeti veren kuruluşlarda çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında anketlerin yapılabilmesi için gereken izinler alınmış olup, anket çalışmasına kurum içi farklı görevlere sahip 308 kişilik bir çalışan grubu dahil olmuştur. Tüm çalışanlara zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından, örnekleme yapılmış ve tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma Ankara, İstanbul, Adana, Mersin, Antalya ve İzmir'de faaliyet gösteren güzellik ve estetik amaçlı sağlık kuruluşlarında çalışanlardan elde edilen verilerle yapılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu kısımda; ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizlerine, ölçeklere ilişkin normallik testlerine, sosyo-demografik özelliklerle ilgili bulgulara ve son olarak araştırma hipotezlerinin test sonuçlarına yer verilmiştir.

3.2.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerde (Liderlik Davranışları Ölçeği ve İhbarcılık Niyetleri Ölçeği) yer alan soruların güvenilirlik seviyesini test etmek için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır.¹⁴¹ ¹⁴² Tablo 2'de görüldüğü üzere, her iki ölçeğin de güvenilirlik testleri yapılmış, Cronbach's Alpha katsayısı liderlik davranışları ölçeği için 0,875 iken ihbarcılık niyetleri ölçeği için 0,699 olarak bulunmuştur.

¹⁴¹ Vahit Bademci, "Güvenirliği Doğru Anlamak ve Bazı Klişeleri Yıkamak: Bilinenlerin Aksine, Cronbach'ın Alfa Katsayısı, Negatif ve "-1"den Küçük Olabilir", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 557:1.

¹⁴² Şenel Büyükoztürk, *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi Y., Ankara, s. 78.

Tablo-2 Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Liderlik Davranışları Ölçeği		İhbarcılık Niyetleri Ölçeği	
Cronbach's Alfa İç Tutarlılık Değeri	Ölçek İfade Sayısı	Cronbach's Alfa İç Tutarlılık Değeri	Ölçek İfade Sayısı
0,875	60	0,699	6

Çıkan sonuçlara göre liderlik davranışları ölçeğinin “yüksek derecede güvenilir”, ihbarcılık niyetleri ölçeğinin ise “oldukça güvenilir” olduğunu söylemek mümkündür.

3.2.2. Ölçeklere İlişkin Normallik Testleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normalliğini test etmek amacıyla uygulanan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucu elde edilen veriler Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo-3 Ölçek Puanlarına Ait Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	P	İstatistik	df	P
Liderlik Davranışları	,113	308	,000	,947	308	,000
İhbarcılık Niyetleri	,108	308	,000	,972	308	,000

Ortaya çıkan sonuçlara göre ölçeklerin normal dağılım göstermediği ortaya çıkmıştır. Bu durumda; fark analizleri ve korelasyon analizi için parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

3.2.3. Sosyo-Demografik Özelliklerle İlgili Bulgular

Araştırma esnasında katılımcılara uygulanan anket çalışmasında yer alan sosyo-demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, eğitim durumu, kurumdaki pozisyon, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi) ait frekans bulguları bu başlık altında sunulmuştur.

Tablo-4 Cinsiyete Göre Dağılım

		Frekans	Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Cinsiyet	Kadın	293	95,1	95,1
	Erkek	15	4,9	100,0

Tablo 4'te görülüşü üzere araştırmaya katılan toplam 308 çalışandan %95,1'inin (293 kişi) kadın olduğu, erkeklerin ise 15 kişi ile %4,9'luk bir azınlığı teşkil ettiği tespit edilmiştir.

Tablo-5 Yaşa Göre Dağılım

		Frekans	Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Yaş	18-25	140	45,5	45,5
	26-30	74	24,0	69,5
	31-35	42	13,6	83,1
	36-40	15	4,9	88,0
	41-45	19	6,2	94,2
	46 ve üzeri	18	5,8	100,0

Tablo 5'e göre altı farklı yaş aralığı dikkate alındığında, çalışanların yarısına yakınının (%45,5) 18-25 yaş aralığında yer aldığı, 36 ve üzeri yaş aralığının ise toplamda %16,9 (52 kişi) olduğu, bu bağlamda çalışanların büyük çoğunluğunun genç bireylerden oluştuğu tespit edilmiştir.

Tablo-6 Medeni Duruma Göre Dağılım

		Frekans	Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Medeni Durum	Evli	80	26,0	26,0
	Bekâr	228	74,0	100,0

Tablo 6'da görülebileceği gibi ankete katılan çalışanların medeni durumları incelendiğinde 228 kişiden oluşan %74,0'lık kısmın bekar olduğu, geriye kalan %26,0'ının (80 kişi) ise evli bireylerden oluştuğu gözlemlenmiştir.

Tablo-7 Gelir Durumuna Göre Dağılım

		Frekans	Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Gelir Durumu	0-1500 TL	200	64,9	64,9
	1501-2500 TL	64	20,8	85,7
	2501-3500 TL	27	8,8	94,5
	3501 TL ve üzeri	17	5,5	100,0

Tablo 7’de dört farklı gelir aralığı dikkate alınarak yöneltilen soruda, çalışanların %64,9’unun aylık 0-1500 TL aralığında gelir durumuna sahip olduğu, en düşük gelir durumuna sahip çalışanların ise 17 kişi (%5,5) ile 3501 TL ve üzeri gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların %85,7’sinin (264 kişi) 2500 TL ve altı gelire sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo-8 Eğitim Durumuna Göre Dağılım

		Frekans	Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Eğitim Durumu	İlköğretim	35	11,4	11,4
	Lise	78	25,3	36,7
	Ön Lisans	171	55,5	92,2
	Lisans ve lisansüstü	24	7,8	100,0

Tablo 8’e göre araştırmaya dahil olan toplam 308 çalışanın, %55,5’lik kısmının ön lisans eğitimine sahip olduğu, bunu ise 78 kişi (%25,3) ile lise eğitiminin takip ettiği tespit edilmiştir. Lisans ve lisansüstü eğitim alan çalışan sayısı 24, oranı ise %7,8 olarak gözlemlenmiştir.

Tablo-9 Kurumdaki Pozisyona Göre Dağılım

		Frekans	Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Kurumdaki Pozisyon	Dermatoloji uzmanı. Plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahi	12	3,9	3,9
	Yönetici	18	5,8	9,7
	Yardımcı personel	21	6,8	16,6
	Güzellik uzmanı	215	69,8	86,4
	Diğer	42	13,6	100,0

Tablo 9’da ortaya konduğu gibi ankete katılan çalışanların kurumlarındaki pozisyonları incelendiğinde, büyük çoğunluğunun (215 kişi, %69,8) güzellik uzmanlarından oluştuğu, 12 kişi (%3,9) ile en az temsil edilen kurumsal pozisyonun ise dermatoloji uzmanı, plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahi pozisyonları olduğu belirlenmiştir.

Tablo-10 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılım

		Frekans	Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 Yıldan az	95	30,8	30,8
	1-3 Yıl	108	35,1	65,9
	4-6 Yıl	64	20,8	86,7
	7 yıl ve üstü	41	13,3	100,0

Tablo 10'a göre çalışanların kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde, en büyük oranın %35,1 (108 kişi) ile kurumda 1-3 yıl arası çalışanlarda olduğu belirlenmiştir. Kurumda çalışma süresi 7 yıl ve üstü olanların, (41 kişi) %13,3 ile en düşük yüzdeye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo-11 Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılım

		Frekans	Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Toplam Çalışma Süresi	3 Yıldan az	118	38,3	38,3
	3-6 Yıl	74	24,0	62,3
	7-10 Yıl	76	24,7	87,0
	11 Yıl ve Üstü	40	13,0	100,0

Tablo 11'de görüldüğü üzere toplam çalışma süresi bakımından çalışanların çoğunluğunun (%38,3) 3 yıldan az süredir çalıştığı belirlenmiştir. 3-6 yıl (74 kişi, %24,0) ile 7-10 yıl (76 kişi, %24,7) arası toplam çalışma süresine sahip olanların birbirine yakın, en az sayıda (40 kişi, %13,0) toplam çalışma süresine sahip olanların ise 11 yıl ve üstü olduğu tespit edilmiştir.

3.2.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları

Ankete dahil olan çalışanların liderlik davranışları ve alt boyutları ile ihbarcılık niyetleri ve alt boyutlarının, sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek amacıyla iki ilişkisiz değişkenler için Mann Whitney U testi, ikiden fazla ilişkisiz değişkenler için Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Tablo-12 Cinsiyete Göre Çalışanların Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Sıra		U	p
			Ortalama	Sıra Toplamı		
Liderlik davranışları	Kadın	293	156,34	45808,00	1658.000	,109
	Erkek	15	118,53	1778,00		
Hükmetme	Kadın	293	156,25	45782,00	1684.000	,126
	Erkek	15	120,27	1804,00		
Yapıyı harekete geçirme	Kadın	293	155,59	45586,50	1879.500	,342
	Erkek	15	133,30	1999,50		
Üyeliğin korunması	Kadın	293	156,41	45828,50	1.638E3	,095
	Erkek	15	117,17	1757,50		
Örgütün temsili	Kadın	293	155,62	45596,50	1.870E3	,327
	Erkek	15	132,63	1989,50		
Amaçların bütünleşmesi	Kadın	293	155,42	45537,00	1929.000	,423
	Erkek	15	136,60	2049,00		
Örgütlenme	Kadın	293	155,67	45612,00	1854.000	,304
	Erkek	15	131,60	1974,00		
Yukarıdan aşağıya iletişim	Kadın	293	156,45	45840,00	1626.000	,088
	Erkek	15	116,40	1746,00		
Aşağıdan yukarıya iletişim	Kadın	293	156,91	45974,50	1491.500	,034
	Erkek	15	107,43	1611,50		
Tanıma	Kadın	293	156,31	45799,50	1.666E3	,113
	Erkek	15	119,10	1786,50		
Üretim	Kadın	293	156,79	45940,50	1.526E3	,044
	Erkek	15	109,70	1645,50		

Tablo 12’de cinsiyete göre liderlik davranışlarının ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Mann Whitney U-Testi bulguları yer almaktadır. Liderlik davranışları açısından sosyo-demografik özellikler arasındaki fark incelendiğinde, istatistiki olarak anlamlı bir fark görülmemiştir ($p>0,05$). Cinsiyete göre liderlik davranışları alt boyutlarından aşağıdan yukarıya iletişim ile üretimde istatistiki olarak anlamlı bir fark görülürken ($p<0,05$) diğer alt boyutlarda istatistiki olarak anlamlı bir fark görülmemektedir ($p>0,05$). Bu sonuçlar dikkate alındığında H_{1a} hipotezi, liderlik davranışları alt boyutlarından aşağıdan yukarı iletişim ve üretim için kabul edilirken, liderlik davranışları ve diğer tüm alt boyutlar için reddedilmektedir.

Tablo-13 Cinsiyete Göre Çalışanların İhbarcılık Niyetleri Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Sıra		U	p
			Ortalama	Sıra Toplamı		
İhbarcılık niyetleri	Kadın	293	153,12	44864,50	1793,500	,228
	Erkek	15	181,43	2721,50		
Dışsal ihbarcılık niyetleri	Kadın	293	152,67	44731,50	1660,500	,107
	Erkek	15	190,30	2854,50		
İçsel ihbarcılık niyetleri	Kadın	293	154,40	45239,50	2168,500	,930
	Erkek	15	156,43	2346,50		

Tablo 13'de cinsiyete göre çalışanların ihbarcılık niyetlerinin ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Mann Whitney U-Testi bulguları görülmektedir. Tablo 13'de yer alan bulgulara göre, ihbarcılık niyetleri ile alt boyutları açısından cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı bir fark görülmemektedir ($p>0,05$). Bu bağlamda, H_{2a} hipotezi, ihbarcılık niyetleri ile tüm alt boyutları için reddedilmektedir.

Tablo-14 Yaşa Göre Çalışanların Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Yaş	n	Sıra ortalamalar I	sd	X ²	p
Liderlik Davranışları	18-25	140	164,31	5	20,895	,001
	26-30	74	116,82			
	31-35	42	165,31			
	36-40	15	138,93			
	41-45	19	185,66			
	46 ve üzeri	18	187,97			
Hükmetme	18-25	140	166,45	5	15,726	,008
	26-30	74	121,71			
	31-35	42	173,76			
	36-40	15	173,10			
	41-45	19	149,18			
	46 ve üzeri	18	141,53			
Yapıyı harekete geçirme	18-25	140	162,51	5	21,737	,001
	26-30	74	118,76			
	31-35	42	166,52			
	36-40	15	133,97			
	41-45	19	204,13			
	46 ve üzeri	18	175,75			
Üyeliğin korunması	18-25	140	165,02	5	12,541	,028
	26-30	74	125,22			
	31-35	42	154,15			
	36-40	15	152,93			
	41-45	19	162,74			
	46 ve üzeri	18	186,47			
Örgütün temsili	18-25	140	168,58	5	22,460	,000
	26-30	74	117,44			
	31-35	42	168,15			
	36-40	15	137,73			
	41-45	19	139,21			
	46 ve üzeri	18	195,64			
Amaçların bütünleşmesi	18-25	140	162,42	5	15,049	,010
	26-30	74	126,09			
	31-35	42	157,60			
	36-40	15	133,33			
	41-45	19	197,76			

	46 ve üzeri	18	174,42			
Örgütleme	18-25	140	161,09	5	28,589	,000
	26-30	74	116,28			
	31-35	42	158,75			
	36-40	15	139,40			
	41-45	19	199,13			
	46 ve üzeri	18	215,94			
Yukarıdan aşağıya iletişim	18-25	140	167,15	5	38,630	,000
	26-30	74	103,82			
	31-35	42	177,30			
	36-40	15	126,17			
	41-45	19	187,08			
	46 ve üzeri	18	200,47			
Aşağıdan yukarıya iletişim	18-25	140	156,70	5	25,786	,000
	26-30	74	121,97			
	31-35	42	170,35			
	36-40	15	126,27			
	41-45	19	217,42			
	46 ve üzeri	18	191,22			
Tanıma	18-25	140	172,76	5	32,716	,000
	26-30	74	111,28			
	31-35	42	140,58			
	36-40	15	146,13			
	41-45	19	171,74			
	46 ve üzeri	18	211,42			
Üretim	18-25	140	159,20	5	7,191	,207
	26-30	74	148,20			
	31-35	42	133,87			
	36-40	15	140,60			
	41-45	19	163,61			
	46 ve üzeri	18	193,92			

Tablo 14'de yaşa göre liderlik davranışlarının ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi bulguları yer almaktadır. Liderlik davranışları açısından yaşa göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Sıra ortalamalarına bakıldığında 46 ve üzeri çalışanların liderlik davranışlarına ait algılarının, diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından ise yaşa göre üretim alt boyutu hariç ($p > 0,05$), diğer tüm alt boyutlar açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Bu bağlamda elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, üretim alt boyutu hariç liderlik davranışları ile diğer tüm alt boyutlar için H_{1b} hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo-15 Yaşa Göre Çalışanların İhbarcılık Niyetleri Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Yaş	n	Sıra ortalamalar I	sd	X ²	p
İhbarcılık niyetleri	18-25	140	174,64	5	19,731	,001
	26-30	74	144,42			
	31-35	42	112,77			
	36-40	15	175,97			
	41-45	19	136,92			
	46 ve üzeri	18	137,36			
Dışsal ihbarcılık niyetleri	18-25	140	179,92	5	42,810	,000
	26-30	74	136,11			
	31-35	42	108,02			
	36-40	15	220,83			
	41-45	19	98,97			
	46 ve üzeri	18	144,19			
İçsel ihbarcılık niyetleri	18-25	140	155,86	5	8,896	,113
	26-30	74	166,32			
	31-35	42	130,15			
	36-40	15	126,73			
	41-45	19	185,13			
	46 ve üzeri	18	142,92			

Tablo 15'de yaşa göre çalışanların ihbarcılık niyetlerinin ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi bulguları görülmektedir. İhbarcılık niyetleri ile alt boyutlardan dışsal ihbarcılık niyetleri açısından yaşa göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). İçsel ihbarcılık niyetleri açısından ise yaşa göre istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). İhbarcılık niyetleri ile dışsal ihbarcılık niyetleri açısından sıra ortalamalarına bakıldığında 36-40 yaş aralığında bulunan çalışanların ihbarcılık niyetleri ile dışsal ihbarcılık niyetlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumda, H_{2b} hipotezi, ihbarcılık niyetleri ile dışsal ihbarcılık niyetleri açısından kabul edilmektedir.

Tablo-16 Medeni Duruma Göre Çalışanların Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Medeni durum	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Liderlik Davranışları	Evli	80	124,97	9997,50	6757,500	,001
	Bekar	228	164,86	37588,50		
Hükmetme	Evli	80	124,77	9981,50	6741,500	,000
	Bekar	228	164,93	37604,50		
Yapıyı harekete geçirme	Evli	80	132,78	10622,00	7382,000	,011
	Bekar	228	162,12	36964,00		
Üyeliğin korunması	Evli	80	133,33	10666,50	7,426	,013
	Bekar	228	161,93	36919,50		
Örgütün temsili	Evli	80	117,29	9383,00	6,143	,000
	Bekar	228	167,56	38203,00		
Amaçların bütünleştirilmesi	Evli	80	126,11	10089,00	6849,000	,001
	Bekar	228	164,46	37497,00		
Örgütlenme	Evli	80	126,12	10089,50	6849,500	,001
	Bekar	228	164,46	37496,50		
Yukarıdan aşağıya iletişim	Evli	80	125,78	10062,00	6822,000	,001
	Bekar	228	164,58	37524,00		
Aşağıdan yukarıya iletişim	Evli	80	152,12	12170,00	8930,000	,780
	Bekar	228	155,33	35416,00		
Tanıma	Evli	80	126,48	10118,00	6,878	,001
	Bekar	228	164,33	37468,00		
Üretim	Evli	80	137,84	11027,50	7,788	,050
	Bekar	228	160,34	36558,50		

Tablo 16'da medeni duruma göre liderlik davranışları ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Mann Whitney U-Testi bulguları yer almaktadır. Liderlik davranışları açısından medeni duruma göre anlamlı istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilmiş olup ($p < 0,05$), sıra ortalamasına bakıldığında bekar çalışanların liderlik davranışları algılarının evli olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, aşağıdan yukarıya iletişim alt boyutunda haricinde diğer tüm alt boyutlar açısından çalışanları medeni durumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark görülmektedir. Bu bağlamda, H_{1c} hipotezi, aşağıdan yukarıya iletişim alt boyutu haricindeki tüm alt boyutlar ve liderlik davranışları için kabul edilmektedir.

Tablo-17 Medeni Duruma Göre Çalışanların İhbarcılık Niyetlerinin Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Medeni durum	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İhbarcılık niyetleri	Evli	80	147,51	11801,00	8561,000	,413
	Bekar	228	156,95	35785,00		
Dışsal ihbarcılık niyetleri	Evli	80	142,38	11390,00	8150,000	,153
	Bekar	228	158,75	36196,00		
İçsel ihbarcılık niyetleri	Evli	80	163,03	13042,50	8437,500	,308
	Bekar	228	151,51	34543,50		

Tablo 17’de medeni duruma göre çalışanların ihbarcılık niyetlerinin ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Mann Whitney U-Testi bulguları yer almaktadır. İhbarcılık niyetleri ve alt boyutları açısından çalışanların medeni durumları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark görülmediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu bağlamda, H_{2c} hipotezi, ihbarcılık niyetleri ve tüm alt boyutları için reddedilmektedir.

Tablo-18 Gelir Durumuna Göre Çalışanların Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Gelir durumu	n	Sıra ortalamaları	sd	X ²	p
Liderlik davranışları	0-1500 TL	200	166,46	3	19,440	,000
	1501-2500 TL	64	115,93			
	2501-3500 TL	27	135,44			
	3501 TL ve üzeri	17	189,21			
Hükmetme	0-1500 TL	200	162,02	3	6,768	,080
	1501-2500 TL	64	140,49			
	2501-3500 TL	27	123,33			
	3501 TL ve üzeri	17	168,29			
Yapıyı harekete geçirme	0-1500 TL	200	174,01	3	35,464	,000
	1501-2500 TL	64	106,35			
	2501-3500 TL	27	112,26			
	3501 TL ve üzeri	17	173,32			
Üyeliğin korunması	0-1500 TL	200	164,67	3	10,941	,012
	1501-2500 TL	64	129,75			
	2501-3500 TL	27	126,70			
	3501 TL ve üzeri	17	172,18			

Örgütün temsili	0-1500 TL	200	168,82	3	20,222	,000
	1501-2500 TL	64	122,65			
	2501-3500 TL	27	112,63			
	3501 TL ve üzeri	17	172,50			
Amaçların bütünleştirilm esi	0-1500 TL	200	164,16	3	18,326	,000
	1501-2500 TL	64	114,91			
	2501-3500 TL	27	152,63			
	3501 TL ve üzeri	17	192,88			
Örgütleme	0-1500 TL	200	165,13	3	27,763	,000
	1501-2500 TL	64	113,67			
	2501-3500 TL	27	131,11			
	3501 TL ve üzeri	17	220,32			
Yukarıdan aşağıya iletişim	0-1500 TL	200	171,94	3	37,504	,000
	1501-2500 TL	64	95,13			
	2501-3500 TL	27	151,54			
	3501 TL ve üzeri	17	177,50			
Aşağıdan yukarıya iletişim	0-1500 TL	200	163,57	3	13,876	,003
	1501-2500 TL	64	122,52			
	2501-3500 TL	27	140,85			
	3501 TL ve üzeri	17	189,82			
Tanıma	0-1500 TL	200	168,78	3	31,487	,000
	1501-2500 TL	64	101,01			
	2501-3500 TL	27	151,74			
	3501 TL ve üzeri	17	192,21			
Üretim	0-1500 TL	200	157,04	3	9,102	,028
	1501-2500 TL	64	131,75			
	2501-3500 TL	27	160,67			
	3501 TL ve üzeri	17	200,44			

Tablo 18'de gelir durumuna göre liderlik davranışlarının ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi bulguları görülmektedir. Liderlik davranışları açısından gelir durumuna göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Sıra ortalamalarına bakıldığında 3501 TL ve üzeri gelire sahip çalışanların liderlik davranışlarına ait algılarının, diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından ise gelir durumuna göre hükmetme alt boyutu hariç ($p > 0,05$), diğer tüm alt boyutlar açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu bağlamda elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, hükmetme alt boyutu hariç liderlik davranışları ile diğer tüm alt boyutlar için H_{1d} hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo-19 Gelir Durumuna Göre Çalışanların İhbarcılık Niyetleri Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Gelir durumu	n	Sıra ortalamalar I	sd	X ²	p
İhbarcılık niyetleri	0-1500 TL	200	153,89	3	,546	,909
	1501-2500 TL	64	150,54			
	2501-3500 TL	27	162,41			
	3501 TL ve üzeri	17	164,00			
Dışsal ihbarcılık niyetleri	0-1500 TL	200	152,84	3	,539	,910
	1501-2500 TL	64	158,76			
	2501-3500 TL	27	149,98			
	3501 TL ve üzeri	17	165,15			
İçsel ihbarcılık niyetleri	0-1500 TL	200	151,68	3	2,490	,477
	1501-2500 TL	64	154,32			
	2501-3500 TL	27	179,37			
	3501 TL ve üzeri	17	148,82			

Tablo 19'da gelir durumuna göre çalışanların ihbarcılık niyetlerinin ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi bulguları yer almaktadır. Tablo 19'da yer alan bulgulara göre, ihbarcılık niyetleri ile alt boyutları açısından gelir durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir fark görülmemektedir ($p>0,05$). Bu bağlamda, H_{2d} hipotezi, ihbarcılık niyetleri ile tüm alt boyutları için reddedilmektedir.

Tablo-20 Eğitim Durumuna Göre Çalışanların Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Eğitim durumu	n	Sıra ortalamaları	sd	X ²	P
Liderlik davranışları	İlköğretim	35	108,91	3	27,694	,000
	Lise	78	124,91			
	Ön Lisans	171	175,05			
	Lisans ve lisansüstü	24	170,71			
Hükmetme	İlköğretim	35	94,44	3	18,680	,000
	Lise	78	157,01			
	Ön Lisans	171	163,13			
	Lisans ve lisansüstü	24	172,40			
Yapıyı	İlköğretim	35	113,37	3	14,657	,002

harekete geçirme	Lise	78	138,74			
	Ön Lisans	171	168,40			
	Lisans ve lisansüstü	24	166,65			
Üyeliğin korunması	İlköğretim	35	111,07	3	30,617	,000
	Lise	78	123,35			
	Ön Lisans	171	178,46			
	Lisans ve lisansüstü	24	148,33			
Örgütün temsili	İlköğretim	35	113,00	3	21,198	,000
	Lise	78	132,78			
	Ön Lisans	171	174,29			
	Lisans ve lisansüstü	24	144,58			
Amaçların bütünleştirilmesi	İlköğretim	35	122,60	3	29,977	,000
	Lise	78	116,34			
	Ön Lisans	171	174,84			
	Lisans ve lisansüstü	24	180,10			
Örgütlenme	İlköğretim	35	129,31	3	11,799	,008
	Lise	78	132,92			
	Ön Lisans	171	167,21			
	Lisans ve lisansüstü	24	170,81			
Yukarıdan aşağıya iletişim	İlköğretim	35	132,66	3	11,478	,009
	Lise	78	132,28			
	Ön Lisans	171	165,77			
	Lisans ve lisansüstü	24	178,27			
Aşağıdan yukarıya iletişim	İlköğretim	35	137,76	3	14,342	,002
	Lise	78	128,76			
	Ön Lisans	171	171,17			
	Lisans ve lisansüstü	24	143,77			
Tanıma	İlköğretim	35	135,91	3	24,549	,000
	Lise	78	116,57			
	Ön Lisans	171	171,67			
	Lisans ve lisansüstü	24	182,56			
Üretim	İlköğretim	35	113,99	3	15,305	,002
	Lise	78	137,46			
	Ön Lisans	171	167,69			
	Lisans ve lisansüstü	24	174,98			

Tablo 20’de eğitim durumuna göre liderlik davranışlarının ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi bulguları görülmektedir. Liderlik davranışları açısından eğitim durumuna göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Sıra ortalamalarına bakıldığında ön lisans mezunu olan

çalışanların liderlik davranışlarına ait algılarının, diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tüm alt boyutlar açısından ise eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu bağlamda elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, liderlik davranışları ile diğer tüm alt boyutlar için H_{1e} hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo-21 Eğitim Durumuna Göre Çalışanların İhbarcılık Niyetleri Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Eğitim durumu	n	Sıra ortalamaları	sd	X ²	p
İhbarcılık niyetleri	İlköğretim	35	121,47	3	52,475	,000
	Lise	78	100,49			
	Ön Lisans	171	181,93			
	Lisans ve lisansüstü	24	182,77			
Dışsal ihbarcılık niyetleri	İlköğretim	35	120,33	3	43,341	,000
	Lise	78	107,49			
	Ön Lisans	171	180,74			
	Lisans ve lisansüstü	24	170,17			
İçsel ihbarcılık niyetleri	İlköğretim	35	136,64	3	21,977	,000
	Lise	78	119,59			
	Ön Lisans	171	170,32			
	Lisans ve lisansüstü	24	181,31			

Tablo 21’de eğitim durumuna göre ihbarcılık niyetlerinin ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi bulguları görülmektedir. İhbarcılık niyetleri açısından eğitim durumuna göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Sıra ortalamalarına bakıldığında lisans ve lisansüstü mezunu olan çalışanların ihbarcılık niyetlerinin, diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tüm alt boyutlar açısından ise eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu bağlamda elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, ihbarcılık niyetleri ile diğer tüm alt boyutlar için H_{2e} hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo-22 Kurumdaki Pozisyona Göre Çalışanların Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Kurumdaki pozisyon	N	Sıra ortalamaları	sd	X ²	P
Liderlik davranışları	Dermatoloji uzmanı. Plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahi	12	141.75	4	18.836	.001
	Yönetici	18	216.69			
	Yardımcı personel	21	93.83			
	Güzellik uzmanı	215	155.42			
	Diğer	42	157.10			
Hükmetme	Dermatoloji uzmanı. Plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahi	12	127.33	4	13.695	.008
	Yönetici	18	196.94			
	Yardımcı personel	21	101.21			
	Güzellik uzmanı	215	159.13			
	Diğer	42	146.99			
Yapıyı harekete geçirme	Dermatoloji uzmanı. Plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahi	12	148.29	4	9.702	.046
	Yönetici	18	171.25			
	Yardımcı personel	21	98.86			
	Güzellik uzmanı	215	159.47			
	Diğer	42	151.45			
Üyeliğin korunması	Dermatoloji uzmanı. Plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahi	12	111.83	4	14.205	.007
	Yönetici	18	202.42			
	Yardımcı personel	21	107.21			
	Güzellik uzmanı	215	157.07			
	Diğer	42	156.64			
Örgütün temsili	Dermatoloji uzmanı. Plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahi	12	105.04	4	18.414	.001
	Yönetici	18	181.61			
	Yardımcı personel	21	93.57			
	Güzellik uzmanı	215	156.34			
	Diğer	42	178.05			
Amaçların bütünleştirilmesi	Dermatoloji uzmanı. Plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahi	12	183.17	4	10.230	.037
	Yönetici	18	200.97			
	Yardımcı personel	21	116.33			
	Güzellik uzmanı	215	153.67			
	Diğer	42	149.71			
Örgütlenme	Dermatoloji uzmanı. Plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahi	12	138.08	4	18.676	.001

	Yönetici	18	228.31			
	Yardımcı personel	21	108.38			
	Güzellik uzmanı	215	154.41			
	Diğer	42	151.08			
Yukarıdan aşağıya iletişim	Dermatoloji uzmanı. Plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahi	12	170.17	4	9.392	.052
	Yönetici	18	208.03			
	Yardımcı personel	21	124.95			
	Güzellik uzmanı	215	152.18			
	Diğer	42	153.74			
Aşağıdan yukarıya iletişim	Dermatoloji uzmanı. Plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahi	12	119.58	4	25.720	.000
	Yönetici	18	211.00			
	Yardımcı personel	21	78.95			
	Güzellik uzmanı	215	160.24			
	Diğer	42	148.67			
Tanıma	Dermatoloji uzmanı. Plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahi	12	154.00	4	23.929	.000
	Yönetici	18	215.17			
	Yardımcı personel	21	99.36			
	Güzellik uzmanı	215	148.11			
	Diğer	42	188.94			
Üretim	Dermatoloji uzmanı. Plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahi	12	144.17	4	11.049	.026
	Yönetici	18	212.22			
	Yardımcı personel	21	121.93			
	Güzellik uzmanı	215	155.07			
	Diğer	42	146.07			

Tablo 22’de kurumdaki pozisyona göre liderlik davranışlarının ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi bulguları yer almaktadır. Liderlik davranışları açısından kurumdaki pozisyona göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Sıra ortalamalarına bakıldığında yönetici pozisyonunda olanların liderlik davranışlarına ait algılarının, diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından ise kurumdaki pozisyona göre yukarıdan aşağıya iletişim alt boyutu hariç ($p > 0,05$), diğer tüm alt boyutlar açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu bağlamda elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, yukarıdan aşağıya iletişim alt boyutu hariç liderlik davranışları ile diğer tüm alt boyutlar için H_{1f} hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo-23 Kurumdaki pozisyona göre Çalışanların İhbarcılık Niyetleri Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Kurumdaki pozisyon	N	Sıra ortalamaları	sd	X ²	p
Dışsal İhbarcılık niyetleri	Dermatoloji uzmanı. Plastik. rekonstrüktif ve estetik cerrahi	12	174.17	4	3.552	.470
	Yönetici	18	179.33			
	Yardımcı personel	21	147.67			
	Güzellik uzmanı	215	149.68			
	Diğer	42	166.33			
İçsel İhbarcılık niyetleri	Dermatoloji uzmanı. Plastik. rekonstrüktif ve estetik cerrahi	12	209.12	4	12.658	.013
	Yönetici	18	199.89			
	Yardımcı personel	21	149.64			
	Güzellik uzmanı	215	145.78			
	Diğer	42	166.49			
İhbarcılık niyetleri	Dermatoloji uzmanı. Plastik. rekonstrüktif ve estetik cerrahi	12	202.33	4	9.105	.059
	Yönetici	18	194.03			
	Yardımcı personel	21	157.45			
	Güzellik uzmanı	215	146.65			
	Diğer	42	162.58			

Tablo 23'te kurumdaki pozisyona göre ihbarcılık niyetlerinin ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi bulguları görülmektedir. İhbarcılık niyetleri ve dışsal ihbarcılık niyetleri açısından kurumdaki pozisyona göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). İçsel ihbarcılık niyetleri açısından ise kurumdaki pozisyona göre istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p<0,05$) ve sıra ortalamalarına bakıldığında dermatoloji uzmanı ile plastik, rekonstrüktif ve estetik cerrahi pozisyonunda çalışanların içsel ihbarcılık niyetlerinin, diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, içsel ihbarcılık niyetleri için H_{2f} hipotezi kabul edilirken, ihbarcılık niyetleri ve dışsal ihbarcılık niyetleri için ise reddedilmektedir.

Tablo-24 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Çalışanların Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Kurumdaki çalışma süresi	N	Sıra ortalamaları	Sd	X ²	P
Liderlik Davranışı	1 Yıdan az	95	168.77	3	7.419	.060
	1-3 Yıl	108	156.10			
	4-6 Yıl	64	150.11			
	7 yıl ve üstü	41	124.07			
Hükmetme	1 Yıdan az	95	176.03	3	25.680	.000
	1-3 Yıl	108	167.68			
	4-6 Yıl	64	133.80			
	7 yıl ve üstü	41	102.21			
Yapıyı harekete geçirme	1 Yıdan az	95	189.76	3	24.938	.000
	1-3 Yıl	108	149.44			
	4-6 Yıl	64	128.98			
	7 yıl ve üstü	41	125.95			
Üyelik	1 Yıdan az	95	153.90	3	1.808	.613
	1-3 Yıl	108	162.75			
	4-6 Yıl	64	145.46			
	7 yıl ve üstü	41	148.26			
Temsil	1 Yıdan az	95	177.45	3	22.332	.000
	1-3 Yıl	108	148.87			
	4-6 Yıl	64	164.02			
	7 yıl ve üstü	41	101.29			
Bütünleştirme	1 Yıdan az	95	163.39	3	7.926	.048
	1-3 Yıl	108	164.75			
	4-6 Yıl	64	142.54			
	7 yıl ve üstü	41	125.57			
Örgütlenme	1 Yıdan az	95	164.05	3	3.590	.309
	1-3 Yıl	108	148.23			
	4-6 Yıl	64	161.80			
	7 yıl ve üstü	41	137.51			
Yukarıdan aşağıya iletişim	1 Yıdan az	95	185.14	3	18.715	.000
	1-3 Yıl	108	148.70			
	4-6 Yıl	64	127.20			
	7 yıl ve üstü	41	141.39			
Aşağıdan yukarıya iletişim	1 Yıdan az	95	162.18	3	3.229	.358
	1-3 Yıl	108	158.06			
	4-6 Yıl	64	150.12			
	7 yıl ve üstü	41	134.16			

Tanıma	1 Yılda az	95	176.26	3	9.273	.026
	1-3 Yıl	108	150.85			
	4-6 Yıl	64	137.91			
	7 yıl ve üstü	41	139.60			
Üretim	1 Yılda az	95	153.83	3	16.898	.001
	1-3 Yıl	108	164.24			
	4-6 Yıl	64	171.33			
	7 yıl ve üstü	41	104.13			

Tablo 24'te kurumdaki çalışma süresine göre liderlik davranışlarının ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi bulguları görülmektedir. Liderlik davranışları açısından kurumdaki çalışma süresine göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Ayrıca, alt boyutlar olan üyeliğin korunması, örgütlenme ve aşağıdan yukarıya iletişim açısından da kurumdaki çalışma süresine göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Yapıyı harekete geçirme, örgütün temsili, amaçların bütünleştirilmesi, yukarıdan aşağıya iletişim, tanıma ve üretim alt boyutları açısından kurumdaki çalışma süresine göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$) ve bu alt boyutlar açısından H_{1g} hipotezi kabul edilmektedir. Liderlik davranışları ile alt boyutlar olan üyeliğin korunması, örgütlenme ve aşağıdan yukarıya iletişim için ise H_{1g} hipotezi reddedilmektedir.

Tablo-25 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Çalışanların İhbarcılık Niyetleri Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Kurumdaki çalışma süresi	n	Sıra ortalamalar	sd	X^2	P
Dışsal İhbarcılık niyetleri	1 Yılda az	95	153.05	3	3.841	.279
	1-3 Yıl	108	150.06			
	4-6 Yıl	64	172.45			
	7 yıl ve üstü	41	141.54			
İçsel İhbarcılık niyetleri	1 Yılda az	95	152.18	3	.216	.975
	1-3 Yıl	108	157.12			
	4-6 Yıl	64	155.34			
	7 yıl ve üstü	41	151.65			
İhbarcılık niyetleri	1 Yılda az	95	155.12	3	2.159	.540
	1-3 Yıl	108	154.67			
	4-6 Yıl	64	163.92			
	7 yıl ve üstü	41	137.90			

Tablo 25'te kurumdaki çalışma süresine göre çalışanların ihbarcılık niyetlerinin ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi bulguları yer almaktadır. Tablo 25'te yer alan bulgulara göre, ihbarcılık niyetleri ile alt boyutları açısından kurumdaki çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı bir fark görülmemektedir ($p>0,05$). Bu bağlamda, H_{2g} hipotezi, ihbarcılık niyetleri ile tüm alt boyutları için reddedilmektedir.

Tablo-26 Toplam Çalışma Süresine Göre Çalışanların Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Toplam çalışma süresi	N	Sıra ortalamalar	Sd	X^2	p
Liderlik Davranışı	3 Yıdan az	118	169.13	3	12.071	.007
	3-6 Yıl	74	146.80			
	7-10 Yıl	76	128.80			
	11 Yıl ve Üstü	40	174.41			
Hükmetme	3 Yıdan az	118	173.21	3	8.902	.031
	3-6 Yıl	74	146.53			
	7-10 Yıl	76	143.23			
	11 Yıl ve Üstü	40	135.48			
Yapıyı harekete geçirme	3 Yıdan az	118	167.73	3	6.219	.101
	3-6 Yıl	74	141.04			
	7-10 Yıl	76	142.23			
	11 Yıl ve Üstü	40	163.69			
Üyelik	3 Yıdan az	118	169.90	3	22.065	.000
	3-6 Yıl	74	137.57			
	7-10 Yıl	76	126.14			
	11 Yıl ve Üstü	40	194.26			
Temsil	3 Yıdan az	118	163.11	3	2.083	.555
	3-6 Yıl	74	150.96			
	7-10 Yıl	76	145.15			
	11 Yıl ve Üstü	40	153.42			
Bütünleştirme	3 Yıdan az	118	172.68	3	8.736	.033
	3-6 Yıl	74	143.86			
	7-10 Yıl	76	137.84			
	11 Yıl ve Üstü	40	152.22			
Örgütlenme	3 Yıdan az	118	162.02	3	14.107	.003
	3-6 Yıl	74	145.88			

	7-10 Yıl	76	131.28			
	11 Yıl ve Üstü	40	192.40			
Yukarıdan aşağıya iletişim	3 Yıldan az	118	173.76			
	3-6 Yıl	74	144.44			
	7-10 Yıl	76	127.73	3	14.225	.003
	11 Yıl ve Üstü	40	167.16			
Aşağıdan yukarıya iletişim	3 Yıldan az	118	166.67			
	3-6 Yıl	74	136.91			
	7-10 Yıl	76	140.70	3	9.719	.021
	11 Yıl ve Üstü	40	177.35			
Tanıma	3 Yıldan az	118	176.28			
	3-6 Yıl	74	149.34			
	7-10 Yıl	76	111.89	3	28.332	.000
	11 Yıl ve Üstü	40	180.75			
Üretim	3 Yıldan az	118	157.53			
	3-6 Yıl	74	182.67			
	7-10 Yıl	76	119.66	3	19.540	.000
	11 Yıl ve Üstü	40	159.64			

Tablo 26'da toplam çalışma süresine göre liderlik davranışlarının ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi bulguları görülmektedir. Liderlik davranışları açısından kurumdaki çalışma süresine göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p>0,05$). Sıra ortalamalarına bakıldığında toplam çalışma süresi 11 yıl ve üstü olanların liderlik davranışlarına ait algılarının, diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlar olan yapıyı harekete geçirme ve örgütün temsili açısından toplam çalışma süresine göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Hükmetme, üyeliğin korunması, amaçların bütünleştirilmesi, örgütleme, yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim, tanıma ve üretim alt boyutları açısından toplam çalışma süresine göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$) ve bu alt boyutlar ile liderlik davranışları açısından H_{1h} hipotezi kabul edilmektedir. Alt boyutlar olan yapıyı harekete geçirme ve örgütün temsili için ise H_{1h} hipotezi reddedilmektedir.

Tablo-27 Toplam Çalışma Süresine Göre Çalışanların İhbarcılık Niyetleri Ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Toplam çalışma süresi	N	Sıra ortalamaları	Sd	X ²	p
Dışsal İhbarcılık niyetleri	3 Yılda az	118	172.83	3	10.839	.013
	3-6 Yıl	74	149.08			
	7-10 Yıl	76	130.89			
	11 Yıl ve Üstü	40	155.30			
İçsel İhbarcılık niyetleri	3 Yılda az	118	162.04	3	3.287	.350
	3-6 Yıl	74	153.68			
	7-10 Yıl	76	139.92			
	11 Yıl ve Üstü	40	161.49			
İhbarcılık niyetleri	3 Yılda az	118	173.42	3	12.499	.006
	3-6 Yıl	74	149.65			
	7-10 Yıl	76	127.86			
	11 Yıl ve Üstü	40	158.30			

Tablo 27’de toplam çalışma süresine göre ihbarcılık niyetlerinin ve alt boyutlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi bulguları görülmektedir. İhbarcılık niyetleri ve dışsal ihbarcılık niyetleri açısından kurumdaki pozisyona göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Sıra ortalamalarına bakıldığında toplam çalışma süresi 3 yıldan az olanların ihbarcılık niyetlerinin, diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İçsel ihbarcılık niyetleri açısından ise kurumdaki pozisyona göre istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p > 0,05$). Bu bağlamda elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, içsel ihbarcılık niyetleri haricinde, ihbarcılık niyetleri ile dışsal ihbarcılık niyetleri için H_{2h} hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo-28 Liderlik Davranışları İle ihbarcılık Niyetleri Arasındaki İlişki

Liderlik Davranışı	İhbarcılık Niyetleri	
	Spearman's rho	
	Korelasyon katsayısı	0.300
	Anlamlılık düzeyi (iki yönlü)	0,00

Liderlik davranışları ile ihbarcılık niyetleri arasındaki ilişki için yapılan korelasyon analizine ait sonuçlar Tablo 28'de görülmektedir. Liderlik davranışları ile ihbarcılık niyetleri arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü ($r=0,300$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, H_3 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo-29 Liderlik Davranışları Ve Alt Boyutları İle İhbarcılık Niyetleri Ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	12*	13*	14*
1. Liderlik Davranışı	1.00													
2. İhbarcılık Niyetleri	.30	1.00												
3. Hükmetme	.72	.14	1.00											
4. Yapıyı Harekete Geçirme	.85	.25	.62	1.00										
5. Üyelik	.76	.15	.60	.60	1.00									
6. Temsil	.77	.31	.59	.67	.55	1.00								
7. Bütünleştirme	.85	.23	.57	.72	.58	.61	1.00							
8. Örgütlenme	.85	.28	.63	.77	.66	.65	.69	1.00						
9. YAİ	.84	.20	.57	.79	.58	.52	.74	.71	1.00					
10. AYİ	.81	.27	.45	.76	.55	.57	.72	.66	.75	1.00				
11. Tanıma	.87	.35	.58	.76	.61	.62	.76	.78	.76	.76	1.00			
12. Üretim	.70	.22	.45	.56	.42	.61	.59	.56	.54	.58	.64	1.00		
13. Dışsal İhbarcılık niyetleri	.24	.83	.20	.16	.23	.30	.13	.25	.09	.09	.27	.19	1.00	
14. İçsel İhbarcılık niyetleri	.27	.81	.05	.26	.05	.21	.25	.25	.23	.35	.33	.16	.40	1.00

Liderlik davranışları ve alt boyutları ile ihbarcılık niyetleri ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin ele alındığı korelasyon analiz sonuçları ise Tablo 29'da ortaya konmaktadır. Genel olarak liderlik davranışları ve alt boyutları ile ihbarcılık niyetleri ve alt boyutları arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.



SONUÇ

Günümüzde tüm işletmeler açısından yöneticilerin birer lider olarak öne çıkmalarının ve gösterdikleri liderlik davranışlarının önem teşkil ettiğini söylemek mümkündür. Ortaya konan liderlik davranışları, yöneticilerin çalışanlar ile ilişkilerini düzenlemekte, pek çok konuda yönetici-çalışan ilişkisine yön verebilmektedir. Bu konulardan birisinin ihbarcılık olduğunu ifade etmek mümkündür.

Bu noktadan hareketle yapılan araştırmada, çalışanlar açısından, yöneticilere ilişkin liderlik davranışları ile çalışanların ihbarcılık niyetlerine ait ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma güzellik ve estetik amaçlı sağlık kuruluşlarında çalışanlar ile gerçekleştirilmiş, araştırmaya 308 çalışan katılım sağlamıştır.

Araştırmada sonucunda çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Liderlik davranışları açısından çalışanları cinsiyetleri ve kurumdaki çalışma süreleri arasında istatistik olarak anlamlı bir fark bulunmamış iken yaşları, medeni durumları, gelir durumları, eğitim durumları, kurumdaki pozisyonları ve toplam çalışma süreleri arasında istatistik olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Alkın'ın (2006) liderlik davranışlarını incelediği çalışmada, Yalova ilindeki işletmelerde çalışan lider konumundaki kişiler araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. %90,5'ini erkeklerin oluşturduğu katılımcıların çoğunluğunun şef, yönetici ya da müdür statüsünde bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre yaş, eğitim düzeyi ve kıdem liderlik davranışlarına etki ettiği belirlenmiştir. Genç yaş, düşük eğitim seviyesi ve çalışma süresindeki azlığın bu etkinin sebebi olabileceği ifade edilmiştir.¹⁴³ Bu çalışmada da liderlik davranışları açısından çalışanların yaş, eğitim durumları, toplam çalışma süreleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Dolayısıyla, sonuçların birbiri ile paralellik gösterdiğini ifade etmek mümkündür.

Çolakoğlu (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, liderin takım çalışması üzerindeki etkileri incelenmiştir. Liderlik davranışları açısından araştırmaya dahi olanların cinsiyetleri, medeni durumları, kurumdaki pozisyonları,

¹⁴³ Alkın, a.g.e., s. 147-148.

çalışma süreleri, toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark olmadığı, buna karşın, yaşları, gelir durumları ve eğitim durumları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.¹⁴⁴ Araştırmada elde edilen sonuçların bu araştırmada ulaşılan sonuçlarla benzerlik gösterdiği görülmektedir.

İhbarcılık niyetleri açısından çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları, gelir durumları, kurumdaki pozisyonları ve kurumdaki çalışma süreleri arasında istatistik olarak anlamlı bir fark tespit edilmemişken, yaşları, eğitim durumları ve toplam çalışma süreleri arasında istatistik olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Uçkun'un (2018) kişilik özellikleri ile ihbarcılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada, ihbar davranışının beraberinde ceza, suçlama ya da tam tersi kahraman olarak görülme sonuçlarını beraberinde getirdiği belirtilmiştir. Türk kültürü içerisinde ihbarcılığın negatif olarak değerlendirilebileceği ifade edilmiştir. Araştırmanın verilerine göre, çoğunluğunun sorumluluk sahibi olduğu görülen çalışanların eğitim düzeyi arttıkça, kural dışı uygulamalardan duyulan rahatsızlığın arttığı belirtilmiştir. Çalışanların kurum içinden destek gördükleri takdirde, kurum içindeki usulsüzlüklerin yine içeriden üst yönetim kademelerine bildirilerek düzeltilebileceğine inandıkları ortaya konmuştur.¹⁴⁵ Bu sonuç, araştırmada elde edilen, ihbarcılık niyetleri açısından çalışanların eğitim durumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunduğu dair sonucu desteklemektedir. Araştırmada lisans ve lisansüstü mezuniyet derecelerine sahip olan çalışanların ihbarcılık niyetlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Candan ve Kaya (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, bir kamu kurumunda ihbarcılık ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki incelenmiştir. İhbarcılık açısından araştırmaya katılanların cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim durumları, hizmet süreleri ve pozisyonları arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya konmuştur.¹⁴⁶ Araştırmada elde edilen sonuçların, bu araştırmada elde edilen sonuçlar ile kısmen benzediğini ifade etmek mümkündür.

¹⁴⁴ Burcu Çolakoğlu Feleknaz, "Liderin Takım Çalışması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi", 2018, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Denizli, s. 66-71 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁴⁵ Seher Uçkun, "Örgütlerde Kişilik Özellikleri İle Whistle Blowing (Haber Uçurma) Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama", **Social Mentality And Researcher Thinkers Journal**, 2018, 4(14), s. 1252-1253.

¹⁴⁶ Candan ve Kaya, a.g.e., s. 319-321.

Gökçe'nin (2014) kamu okullarında ihbarcılık davranışını iş doyumu ve örgütsel bağlılık çerçevesinde inceleyen araştırmasının sonucunda, araştırmaya katılan öğretmenlerden %61'i şahit olduğu yanlış eylemi paylaşmadığı ve ihbarcılık davranışında bulunmadığı ortaya çıkmıştır. İhbarcılığı tercih edenlerin ise resmi olmayan ihbarcılığı tercih ettikleri belirlenmiştir. Ayrıca, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre ihbarcılık eğiliminin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumunun ihbarcılık açısından bir fark yaratmadığının görüldüğü araştırmada, işyerindeki kıdem etkili olduğu saptanmıştır.¹⁴⁷ Bu sonuçlar ise araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan farklılık göstermektedir. Sadece, ihbarcılık niyetleri açısından çalışanların toplam çalışma süreleri arasında istatistik olarak anlamlı bir fark olduğuna ilişkin sonuç benzerlik göstermektedir. Araştırmalar arasında kamu ve özel sektör açısından bir fark olduğu düşünülürse, ortaya çıkan farklılıkların sektörel farklılıklardan kaynaklanıp kaynaklanmadığını araştırmakta fayda vardır.

Liderlik davranışları ile ihbarcılık niyetleri arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü ($r=0,300$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak liderlik davranışları ve alt boyutları ile ihbarcılık niyetleri ve alt boyutları arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların liderlik davranışlarına ilişkin algıları arttıkça veya ihbarcılık niyetleri yükseldikçe bir diğeri de artmakta ya da yükselmektedir.

Araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar dikkate alındığında aşağıda belirtilen öneriler ileri sürülebilir:

- Güzellik ve estetik amaçlı faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında basından da takip edilebileceği üzere çok sayıda hatalı, uygunsuz ya da kanuni açıdan sorunlu davranış ve uygulamalar gerçekleştirilebildiği için çalışanların, hasta ve çalışan haklarını koruma adına kurum içi yöneticilere veya duruma göre kurum dışı ilgili ve yetkililere bilgi aktarması hususunda teşvik edilmesi yerinde olacaktır.

¹⁴⁷ Gökçe A. Toker, "Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2014, s. 274.

- Kurum içi örgütsel yapıda güvensizlik olgusunun yerleşmesine olanak tanımamak için ihbarcılığı yapılacak bilginin net bir şekilde biliniyor olması gerektiği çalışanlara aktarılmalıdır.
- Kurum içi eğitimler esnasında söz konusu sağlık kuruluşlarında çalışanlara, ihbarcılığın mesleki etik açısından önemi ifade edilmeli, ihbarcılık sürecinde takınmaları gereken tavırlara ilişkin detaylı bir eğitim verilmelidir.
- Kurum içinde çalışanların şahit olduğu uygunsuzluğu üstlerine bildirirken işinden olma kaygısı ya da iş arkadaşları arasında ispiyoncu olarak anılma kaygısı taşımaması için uygun iletişim kanallarının oluşturulması ve çalışanlara bu hususta iş güvencesi verilmesi gerekmektedir.
- İhbarcılık, güzellik ve estetik amaçlı faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen hatalı ya da uygunsuz davranışların engellenmesine yönelik bir baskı unsuru oluşturduğu için, kurum içi örgütsel yapıda bu eylem teşvik edilmelidir.
- İhbarcılığın bir ispiyonculuk ya da gammazlama eylemi olmadığı, tamamen hasta, çalışan ve kurum haklarının gözetilmesi ve suiistimallerin önüne geçilmesi için etik bir davranış biçimi olduğu algısı, tüm çalışanların zihin dünyasına kazınmalıdır.
- Kurum liderlerinin, kurumsal imajı muhafaza etmek adına, örgütsel yapıda ihbarcılığı teşvik etmesi ve kurum içi ihbarcılık kanallarını kapatmaması önem teşkil etmektedir. Aksi takdirde başka iletişim araçları vasıtasıyla anonim ihbarcılık yapılması gündeme gelebilmektedir. Bu durumda, kurumsal açıdan geri dönüş zor olabilmekte ve kurumsal imaj kayıpları ortaya çıkabilmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgu ve sonuçlar dikkate alındığında liderlik davranışları ve ihbarcılık niyetleri konularında araştırma yürütmek isteyen araştırmacı ve akademisyenlere de bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Öncelikle araştırma, Ankara, İstanbul, Adana, Mersin, Antalya ve İzmir’de faaliyet gösteren güzellik ve estetik amaçlı sağlık kuruluşlarında çalışanlardan elde edilen verilerle yapılmıştır. Bu bağlamda, mevcut çalışmaya paralel olarak, benzeri çalışmalar farklı şehir ve bölgelerde hatta farklı ülkelerde de gerçekleştirilebilir, elde edilen sonuçlar mevcut araştırma sonuçları ile kıyaslanabilir.

Çalışma, güzellik ve estetik amaçlı sağlık kuruluşlarında çalışanlar dışında; sağlık kuruluşlarının daha farklı branşlarında çalışanlar ile yenilenip, sağlık

kuruluşlarına ait farklı birimler bazında farklı sonuçların ortaya çıkıp çıkmadığı incelenebilir.

Araştırma, sağlık sektörü dışında daha başka sektörlerde de tekrarlanarak benzeri veya farklı sonuçlar elde edilebilir ve sonuçlar karşılaştırılabilir. Böylelikle olası sektörel farklılıkları ortaya koyma adına literatüre katkı sağlanabilir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ARIBAŞ Nazlı, İfşa (Whistleblowing) ve Yasa/Etik Dışı Davranışın Türü Arasındaki İlişki, Akademisyen Yayınevi Bilimsel Araştırmalar Kitabı, İktisadi ve İdari Bilimler, Cilt:3, 2018.

BÜYÜKÖZTÜRK Şenel, Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, Pegem Akademi Y., Ankara, 2002.

ÇAM Esat, Siyaset Bilimine Giriş, Der Yayınları, İstanbul, 2005

ERGUN Turgay, Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Türk ve Orta Doğu Amme Enstitüsü. Yayın No: 191, Ankara, 1981.

JOHNS Gary, SAX Alan M., Organizational Behaviour Understanding and Managing Life At Work, Sixth Edition, Pearson Prentice Hall, Toronto, 2005

KOUZES J.M., POSNER Z.B., "The Credibility Factor What People Expect of Leaders", In TAYLOR R.L. and ROSENBAACH W.E, Editors, Military Leadership, Westview Press, San Francisco, 1987

MASLOW Alan H, Motivation and Personality, Second Edition, Harper-Row, New York, 1970

NEWMAN William H., SUMMER Charles E ve WARREN E Kirby, The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice Second edition, , Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1967.

PEABODY Robert L., Organizational Authority: Superior-Subordinate Relationships in Three Public Service Organizations, Atherton Press, New York, 1964

TAK Bilçin, Hastanelerde Hasta Güvenliğini Tehdit Eden Olayların Raporlanması: Türkiye, Azerbaycan, Bosna, Arnavutluk, Lübnan ve Suriye'yi Kapsayan Karşılaştırmalı Bir Araştırma, II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı. Cilt 1, Ankara, 2010,

TURGAY Ergun, Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Sevinç Matbaası, 1981.

MAKALELER

AKSU Ali, YILMAZ Ayça İrem, ORÇAN Aslı, Denetimde Bilgi Uçurma, Kastamonu Eğitim Dergisi, 2016, 24(4) ss.1727-1748

AKTAN Coşkun Can, Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2015, 7(2) ss. 19-36

ASLAN Şebnem, Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2009, 6(1) ss.256-275.

ARSLAN Elif Türkan, KAYALAR Murat, Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İfşa (Whistleblowing) Niyeti: Karşılaştırmalı Bir Analiz, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2017, 19(32) ss.15-26.

ARSLAN Salih, Yönetim Sürecinde Otorite Kullanımı ve Ortaya Çıkan Sorunların Değerlendirilmesi: Eleştirel Bir Yaklaşım, Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2018, 5(1), 1-18, s. 2.

AVCI Ömer, YAŞAR Yalçın, Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım, Akademik İncelemeler Dergisi, 2016, 11(1) ss. 187-205

ALPER AY Ferda, Adaletin Olmadığı Yerde Isık Çalamamak, Örgütsel Adaletin Whistleblowing (İfşa Etme) Niyeti Üzerine Etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2018, 10(4) ss. 246-266

AYKAN Ebru, Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, 1(17) ss. 213-224

AYDIN Ufuk, İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing), Sosyal Bilimler Dergisi, 2003, ss. 79-100.

BADEMCİ Vahit, “Güvenirliği Doğru Anlamak ve Bazı Klişeleri Yıkarak: Bilinenlerin Aksine, Cronbach’ın Alfa Katsayısı, Negatif ve “-1”den Küçük Olabilir”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 557:1.

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, KMÜ. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010, 12(19) ss. 73-84

BAY Murat, AKPINAR Selahattin, Liderlik Tarzları ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2017, 10(52) ss. 964-973

BAYRAKÇI Eylem, KAYALAR Murat, İfşa Davranışının Prososyal Davranışlar Bağlamında Değerlendirilmesine Yönelik Teorik Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 2016, 7(15) ss. 120-131

BAYRAKÇI Eylem, Zehirli Liderlik, Örgütsel Zehirlenme ve Zehirlenmeyi Gidermede İfşa Olasılığı Üzerine Nitel Bir Araştırma, Route Educational and Social Science Journal, 2017, 4(6) ss.34-56

BEKTAŞ Çetin, Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2016, 2(7) ss. 43-53.

CANDAN Hakan, KAYA Tuba, İhbarcılık (Whistleblowing) ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Kamu Kurumunda Araştırma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2015, 5(2) ss.305-330

CEMALOĞLU Necati, Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2007, 33(2007) ss. 77-87

ÇİFTÇİ Birgül, Türkiye’de Toplumsal Kültürün Örgütlerde İhbarcılık Üzerine Etkisi: Hofstede’ in Kültürel Boyutlar Teorisi Bağlamında Bir Değerlendirme, International Journal of Academic Value Studies, 2017, 3(10) ss. 147-166

EROĞLU Feyzullah, İRMİŞ Ahmet, Yönetim Krizlerine Karşı Yönetim Ahlakının Yeniden İnşası, Türkiye Günlüğü Dergisi, 2004, 78, 104-107, s. 104.

GERÇEK Hasan, Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi, Bilimsel Madencilik Dergisi, 2005, 44(4) ss. 29-38

GÖKÇE A. Toker, Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 2014, ss. 261-282

GÜN İbrahim, ARSLAN Özgür, Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik, Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 2018, 5(3), ss. 217-226

GÜRER Alper, DENİZ Nevin, Çalışan Sessizliğinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 2018, 53(1), ss. 91-110

PARK Heungsik, REHG Michael T., LEE Donggi Lee, "The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on Whistleblowing Intentions: A Study of South Korean Public Employees", Journal of Business Ethics, 2005, 58, 387–403.

MERCAN Nuray, ALTINAY Ayşenur, AKSANYAR Yaşar, Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2012, 4(2), ss. 167-176

NARTGÜN Ş. Sezgin, KAYA Ayça, Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışları ve Bilgi Uçurma Nedenleri İle Bireysel Değerleri Arasındaki İlişki, TheJournal of Academic Social Science Studies, 2017, 54, ss. 65-89

ÖNEN S. Mustafa, KANAYRAN Hasibe, Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, Birey ve Toplum, 2015, 5(10), ss 43-63

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, KANIGÜR Sevgi, Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009, (1), s. 53-82, s. 68.

TERZİ A. Rıza, ÇELİK Hande, Okul yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 2016, 5(2), s. 87-98.

TEYFUR Mehmet, BEYTEKİN O. Ferda, YALÇINKAYA Münevver, İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 2018, 21.

TOYTOK E. Hakan, GEZEN M. Onur, Örgütlerde Pozitif Psikolojik Sermaye ve Bilgi Uçurma: Bir İlişkisel Tarama Araştırması, Journal Of Social And Humanities Sciences Research, 2018, 5(25), p. 1975-7982

UÇKUN Seher, Örgütlerde Kişilik Özellikleri İle Whistle Blowing (Haber Uçurma) Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama, Social Mentality And Researcher Thinkers Journal, 2018, 4(14), s. 1248-1255

UĞURLUOĞLU Özgür, ÇELİK Yusuf, Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2009, 12(2), s. 121-156

UYAR Süleyman, YELGEN Esin, Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2015, 13(1), s. 85-106.

YÜRÜR Senay, NART Sima, Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi midir?, Amme İdaresi Dergisi, 2016, 49(3), s. 117-148

TEZLER

ALKIN M. Cengiz, Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006, s.55, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

FELEKNAZ Burcu Çolakoğlu, Liderin Takım Çalışması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Denizli, 2008, s. 66-71 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

GÜRSOY Ali, Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama. Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, 2005, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

SAYĞAN Sahra, Whistleblowing ve Örgütsel Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011-Konya, s. 16, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

YİĞİT Rana, Klinik sorumlu hemşirelerinin liderlik davranışları. Hacettepe Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilimdalı, Ankara, 1996, , s. 12-24, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

RESMİ YAYINLAR

RESMİ GAZETE, Sayı 26788, 15 Şubat 2008, **Ayakta Teşhis ve Tedavi Yapılan Özel Sağlık Kuruluşları Hakkında Yönetmelik.**



EKLER

LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE WHISTLEBLOWING (İHBARCILIK) NİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: GÜZELLİK VE ESTETİK AMAÇLI SAĞLIK KURULUŞLARINDA BİR ÇALIŞMA ANKET

Sayın Katılımcı,

Aşağıda cevaplamanız için size sunulan sorular ‘Liderlik davranışları ve Whistleblowing (İhbarcılık) niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Güzellik ve Estetik Amaçlı Sağlık Kuruluşlarında Bir Çalışma’ konulu Yüksek Lisans tezi kapsamında sizlere sorulmaktadır.

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği açısından, sorulan sorular hakkında düşünce ve fikirlerinizi ifade eden size en uygun şıkkı işaretlemeniz önem taşımaktadır.

Anketi 3 Bölümden oluşmaktadır. Cevaplarınız etik ve ahlaksal açıdan başka kişi ve kurumlarla paylaşılmayacak, bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Desteğiniz ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Züleyha ORAK

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Adnan DUYGUN

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Anketin Birinci Bölümünde kişisel bilgilerinizle ilgili çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Düşüncelerinizi en iyi temsil edecek olan seçeneğin yanındaki parantezin () içine ‘X’ işaretiniz koyarak işaretleyiniz

Lütfen çift işaretleme yapmayınız ve soruları cevapsız bırakmayınız.

1.BÖLÜM (Sosyo-Demografik Bilgiler)

1.Cinsiyetiniz

- Kadın
 Erkek

2.Yaşınız

- 18-25
 26-30
 31-35
 36-40
 41-45
 46 yaş ve üzeri

3.Medeni durum

- Evli
 Bekar

4.Gelir durumunuz

- 0-1500 TL
 1501-2500 TL
 2501-3500 TL
 3501 ve üstü

5.Eğitim durumunuz

- Okuryazar
 İlköğretim
 Lise
 Ön lisans (2 yıllık)
 Lisans (4 yıllık)
 Lisansüstü (Yüksek lisans ve Doktora)

2.BÖLÜM

Aşağıda yöneticinizin, liderlik davranışı ile ilgili betimlemelere ait ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı, 1'den 5'e kadar olan numaralardan birini seçerek işaretleyiniz.

Her bir numaranın anlamı şu şekildedir:

- 1: Kesinlikle katılmıyorum
2: Kısmen katılmıyorum
3: Kararsızım
4: Kısmen katılıyorum
5: Kesinlikle katılıyorum

Lütfen çift işaretleme yapmayınız ve soruları cevapsız bırakmayınız.

LİDERİM YA DA YÖNETİCİM					
1. Yapılan işler hakkında kendisine sürekli olarak bilgi verilmesini ister.	1	2	3	4	5
2. Emrinde çalışanlardan birisi iyi bir iş yaptığı zaman takdir ettiğini belirtir.	1	2	3	4	5
3. Yapılacak işleri sıraya koyar ve ne zaman yapılacaklarını plânlar.	1	2	3	4	5
4. Yeni fikirlerinin kabul ve uygulama kabiliyeti olup olmadığı araştırır.	1	2	3	4	5

5. Bizlerle yaptığı toplantılarda dostça şakalar ve dostça yorumlar yapar.	1	2	3	4	5
6. Bizlere her türlü meselede bilgi verir.	1	2	3	4	5
7. Bizlerle zaman zaman birlikte ekip çalışması yapar.	1	2	3	4	5
8. Bizim çalışma tempomuza karışmaz.	1	2	3	4	5
9. Kuruluşu eleştirilere karşı savunur.	1	2	3	4	5
10. Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakır.	1	2	3	4	5
11. Çalışanların aldığı kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.	1	2	3	4	5
12. Eleştiride bulunduğu zaman nedenlerini açıklar.	1	2	3	4	5
13. Mevcut uygulamalarda yenilik yapılması gereği üzerinde durur.	1	2	3	4	5
14. Çalışanlardan örgütün kurallarına uymalarını bekler.	1	2	3	4	5
15. Kendisine «Beyefendi» ya da «Müdür bey» denmesi yerine adıyla (Ör. «Ahmet Bey») hitap edilmesini ister.	1	2	3	4	5
16. Bizleri daha önce tartışılmış sorunları yeniden tartışmak için biraraya getirir.	1	2	3	4	5
17. Bizleri örgüt içinde ve dışında kişisel olarak mutlu görmek ister.	1	2	3	4	5
18. Onun için ne miktar iş çıkarıldığı önemlidir.	1	2	3	4	5
19. Kurum dışındaki kişilere kurumunun ne kadar önemli olduğunu belirtir.	1	2	3	4	5
20. Görevlerimizi bize danışmadan değiştirir.	1	2	3	4	5
21. Kurumdaki gelişmeler hakkında sürekli olarak bilgi edinir.	1	2	3	4	5
22. Gerektiği zaman odalarımıza gelerek, başkalarının yanında överek vb. bizi onurlandırır.	1	2	3	4	5
23. Ne yapılması gerekiyorsa önceden hesaplar.	1	2	3	4	5
24. İşlerin yapılma usullerindeki değişmelere karşı direnme gösterir.	1	2	3	4	5
25. Herşeyi kendine yontar.	1	2	3	4	5
26. Çalışanların birbirleriyle haberleşmelerini kolaylaştıracak olanakları sağlar.	1	2	3	4	5
27. Çalışanların bir ekip halinde çalışmasını teşvik eder.	1	2	3	4	5
28. Çalışanlardan yapabileceklerinin fazlasını ister.	1	2	3	4	5
29. Kurum dışındaki davranışlarında, kurumun tek temsilcisi gibi hareket eder.	1	2	3	4	5
30. Çalışanların belli konularda kendisine yol göstermelerini anlayışla karşılar.	1	2	3	4	5

31. Her işten kimin sorumlu olduğunu bilir.	1	2	3	4	5
32. Kişiyi eleştirmektense belirli bir hareketi eleştirir.	1	2	3	4	5
33. Standart usullerin kullanılmasını teşvik eder.	1	2	3	4	5
34. Faaliyetlere önyak olan ilk kişi odur.	1	2	3	4	5
35. Bizlere adlarımızla hitap eder.	1	2	3	4	5
36. Çalışanlara, kendilerinden ne beklediğini söyler.	1	2	3	4	5
37. Ortaya dedikodular çıktığında önlemeye çalışır.	1	2	3	4	5
38. Belli bir süre içinde, elde bulunan, yapılması gerekli iş miktarını bizlere bildirir.	1	2	3	4	5
39. Kurumu için özel avantajlar sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
40. Çalışanlara danışmadan iş görür.	1	2	3	4	5
41. Bir plâna dayanmadan çalışır.	1	2	3	4	5
42. Üzerinde tartışma yapılamayacak bir tarzda konuşur.	1	2	3	4	5
43. Kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
44. Çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan haberi olur.	1	2	3	4	5
45. Kişisel sorunlarımızı bizlerle tartışır.	1	2	3	4	5
46. Hata yapan astının «tepesine biner».	1	2	3	4	5
47. Kendini seilmeyen kişi yapacağını bilse de kurumu savunur.	1	2	3	4	5
48. Çok çalışarak çalışanlara örnek olmak ister.	1	2	3	4	5
49. Kuruma mal olmuş faaliyetlerin çalışanlarca kişisel olarak eleştirilmesini istemez.	1	2	3	4	5
50. Kurumda değişme yapmaya ve yeniliklere karşı isteklidir.	1	2	3	4	5
51. Çalışanları değerlendirmede standart bir yöntem kullanır.	1	2	3	4	5
52. Bizlerin kurum içi kararlara katılmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
53. Kurumdaki yerinin ve ağırlığının çalışanlar tarafından anlaşıldığından emin olmak ister.	1	2	3	4	5
54. Çeşitli konularda çalışanların ne düşündüklerinden ve ne hissettiklerinden haberi olur.	1	2	3	4	5
55. Çalışanlar ve kurum tarafından düzenlenen sosyal faaliyetlere katılır.	1	2	3	4	5
56. Belirli bir işi iyi yapan çalışanı karşısındakine tanıtır.	1	2	3	4	5
57. Kuruma yardımcı olabilecek kişilerle temas kurar.	1	2	3	4	5
58. Yapılan işin miktarından çok kalitesine önem verir.	1	2	3	4	5

59. Söz verdiği şeyleri yerine getirir.	1	2	3	4	5
60. Yeni fikirleri kabulde aceleci davranmaz.	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM

Aşağıda ihbarcılıkla ilgili tutumunuza ait ifadeler, diğer bir deyişle, çalıştığınız kurumda yanlış bir **olayla (yanlış uygulama, yasal olmayan, etik dışı ya da kurallara aykırı eylem gibi)** karşılaştığınızda, bu olayla ilgili tutumunuzu belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Bu ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı, 1'den 5'e kadar olan numaralardan birini seçerek işaretleyiniz.

Her bir numaranın anlamı şu şekildedir:

- 1: Kesinlikle katılmıyorum
- 2: Kısmen katılmıyorum
- 3: Kararsızım
- 4: Kısmen katılıyorum
- 5: Kesinlikle katılıyorum

Lütfen çift işaretleme yapmayınız ve soruları cevapsız bırakmayınız

İHBARCILIK					
1. Olayı kurum dışındaki kişilerle paylaştım.	1	2	3	4	5
2. Olayı ildeki ilgili yasal mercilere bildirdim.	1	2	3	4	5
3. Olayı örneğin basın yoluyla kamuoyuna açıkladım	1	2	3	4	5
4. Olayı üst kademe yönetime ilettim.	1	2	3	4	5
5. Olayı tepe yöneticime bildirdim.	1	2	3	4	5
6. Bu tür durumları kurum içinde kime iletmemiz isteniyorsa o iletişim kanallarını kullanırdım.	1	2	3	4	5

Anketimiz bitmiştir.

Desteyiniz ve ilginiz için teşekkür ederiz.