

PAPER DETAILS

TITLE: WHISTLEBLOWING İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİSKİYE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARASTIRMA

AUTHORS: Mustafa ALPER,İnci ERDEM

PAGES: 550-567

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/780328>

WHISTLEBLOWING İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN WHISTLEBLOWING AND ORGANIZATIONAL SILENCE: A RESEARCH ON TEACHERS

Mustafa ALPER¹, İnci Erdem ARTAN²

ÖZ: Bu çalışma, temel olarak “örgüt kültürü” ile “whistleblowing” kavramları arasındaki ilişkide “örgütsel sessizlik”in aracı rolünün incelenmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, İstanbul’un Üsküdar ilçesinde bulunan meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin söz konusu üç kavrama ilişkin algıları incelenmiştir. Bu ilişkileri ortaya koymaya yönelik olarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmış olup, “örgüt kültürü” ile “örgütsel sessizlik” ve “whistleblowing” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Aynı şekilde “örgütsel sessizlik” ile “whistleblowing” arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda “örgütsel sessizlik”, “örgüt kültürü” ve “whistleblowing” arasındaki ilişkide aracı (mediator) etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar sözcükler: Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik, whistleblowing, yapısal eşitlik modellemesi

ABSTRACT: This study basically aims to examine the mediating role of "organizational silence" in the relationship between the concepts of "organizational culture" and "whistleblowing". In this respect, the perceptions of the teachers working in the vocational high schools located in Üsküdar district of Istanbul were examined. Structural Equation Modeling (YEM) has been used to reveal these associations and it has been understood that there is a positively meaningful relationship between "organizational culture" and "organizational silence" and "whistleblowing". Likewise, when we look at the relationship between "organizational silence" and "whistleblowing", it is understood that there is a positive relationship. In this sense, it is concluded that "organizational silence" has a mediator effect between "organizational culture" and "whistleblowing".

Keywords: Organizational culture, organizational silence, whistleblowing, structural equation modeling

Bu makaleye atf vermek için:

Alper, M. ve Artan, E. İ. (2021). Whistleblowing ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye örgüt kültürünün etkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 550-567.

Cite this article as:

Alper, M. & Artan, E. İ. (2021). The effect of organizational culture on the relationship between whistleblowing and organizational silence: A research on teachers. *Trakya Journal of Education*, 11(2), 550-567.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

This study basically aims to examine the mediating role of "organizational silence" in the relationship between the concepts of "organizational culture" and "whistleblowing". In this direction, through a field research, the perception of whistleblowing, organizational silence and organizational culture among the teachers working in vocational high schools in Üsküdar district of Istanbul was tried to be revealed.

Method

A questionnaire was distributed to the high school teachers with the approval of the school administrators and answers from 986 respondents gathered. The first part of the questionnaire consists of 11 questions to

¹ Dr. Meb, Bağcılar Massit Mesleki Eğitim Merkezi, avmkgesin@gmail.com, 0000-0001-9435-9564

² Prof. Dr. Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi, iartan@marmara.edu.tr, 0000-0002-1465-8650

determine the demographic characteristics of teachers. In this section, there are 11 questions: gender, age, marital status, education level, branch, staff status, owner of the school, type of school, total work experience in teaching, working time at school, and administrative duties in the school, if any. The second part consists of 57 questions to measure organizational culture, organizational silence and whistleblowing and their sub-dimensions.

In this study, it is aimed to reveal the effect of whistleblowing on sessiz organizational silence ve and how “organizational culture oyn plays a role in this interaction. The relationship between organizational culture, organizational silence and whistleblowing and the mediation effect of organizational silence were tested with Structural Equation Modeling (SEM). The hypotheses created in this context were tested and finalized. The model constituting all of the hypotheses determined was tested with structural equation model. These hypotheses are as follows:

H1: Organizational culture positively affects organizational silence.

H2: Organizational culture positively affects whistleblowing.

H3: Organizational silence positively affects whistleblowing.

H4: Organizational silence has a mediator effect on the relationship between organizational culture and whistleblowing.

The analysis was performed with structural equation modeling. SPSS and AMOS software were used in the analyzes.

Organizational culture, organizational silence and whistleblowing scales were used to test the hypotheses with SEM. The validity and reliability analyzes were conducted in which confirmatory factor analyzes and Cronbach’s alpha tests were performed for all of the mentioned scales. In both assessment of measurement models and evaluation of structural equation research model and hypothesis tests are performed with criteria called compliance indices or compliance goodness.

Result and Discussion

The concept of whistleblowing, defined as the uncovering of unethical behaviors and events in an organization by individuals within the organization, has a direct relationship with the culture of the organization. In some cases, organizational culture causes employees to collectively express their views, thoughts and concerns about the technical and behavioral problems they face in their workplaces and workplaces and to keep them kendilerine organizational silence.

Structural Equation Modeling was used to reveal these relationships, and a positively meaningful relationship was found between organizational culture and organizational silence and whistleblowing. Similarly, when the relationship between organizational silence and whistleblowing is considered, it is seen that there is a positive relationship. In this sense, it has been concluded that it has mediator effect in the relationship between organizational silence, organizational culture and whistleblowing.

GİRİŞ

Bu çalışma, temel olarak bir işletmedeki etik olmayan davranış ve olayların açığa çıkarılması olarak tanımlanan “whistleblowing” ile örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkiye “örgüt kültürü”nün nasıl bir etkide bulunduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, bir saha araştırması yoluyla, İstanbul’un Üsküdar ilçesinde bulunan meslek liselerinde görevli öğretmenler arasında “whistleblowing”, “örgütsel sessizlik” ve “örgüt kültürü” algısı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing İlişkisi

Her ikisi de sorunlar karşısında birbirinin alternatifini olabilecek iki davranış olmasına rağmen, örgütsel sessizlik ve “whistleblowing” arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar yok denecek kadar azdır. Yine de son yıllarda bu ilişkiye yönelik ilginin arttığı söylenebilir.

Bu iki kavram arasındaki ender çalışmalardan birini yapan Fettahlıoğlu ve Demir (2014), örgütlerde sessiz kalınan konular ile “whistleblowing” arasında düşük düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Örgütsel sessizlik nedenleri ile “whistleblowing” arasında ise ilişkiye rastlanmadığını belirtmişlerdir.

Köylüoğlu ve arkadaşları (2015), bu alanda son dönemde yapılan çalışmalardan birinde, Konya’da görev yapan 251 ilk ve ortaokul öğretmeni arasında kurumsal sessizlik ve “whistleblowing” tercihlerini ele alırken bu tercihlerin yaş, cinsiyet ve kıdem ile bir ilgisi bulunup bulunmadığını incelemişlerdir. Sonuç olarak, bu ikisi arasında önemli bir pozitif ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Park ve Keil (2009), iki kavram arasındaki ilişkiyi keşif için, bilim teknolojileri projeleri üzerinde çalışma yaptılar. Morrison ve Milliken’in (2000), o zamana dek hiç test edilmemiş örgütsel sessizlik modelini, Miceli’nin (1985) “whistleblowing” modeli ile sınamayı amaçladılar. Bir rol yapma deneyi yoluyla, kurumsal yapı, politikalar ve idari uygulamalar ile çalışan ve işçiler arasındaki demografik ayrımların bir sessizlik ikliminin oluşmasını nasıl etkilediğini ve söz konusu iklimin, bir bireyin usulsüzlükleri bildirme hevesinin ne yönde etkileyeceğini anlamaya çalıştılar. Sonuçta, her üç faktörün de sessizlik ikliminin oluşmasına katkıda bulunduğu, bir yandan da olumsuzluğu raporlama arzusu üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı yollarla etkili olduğu bulundu.

Edwards ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan bir başka çalışma, sessizlik tercihiyle whistleblowing davranışının bir birinin alternatifi olduğu düşüncesinden hareketle, özellikle 5 hissin nasıl sessizliğe veya “whistleblowing”e yöneltebileceği üzerine eğildi. Çalışanların algılanan bir yanlış duruma karşı duygusal tepkilerinin, deneyimlenen hisler, beklentisel hisler ve beklenen hisleri içeren karmaşık bir karar alma sürecinin eseri olduğunu savunmuşlardır. Öfke ve suçluluk duygusunun “whistleblowing” için bir öncü olduğunu, bununla birlikte beklentisel korkunun ve utancın sessiz kalma tercihinde belirleyici rol oynadığını tespit etmişlerdir. Umulan pişmanlığın hem sessizlik hem de “whistleblowing” üzerindeki etkisi de incelendi. Örgütsel sessizlik ikliminin, algılanan bir usulsüzlük karşısında çalışanların duygusal ve davranışsal tepkilerinde hazırlayıcı bir rol oynadığını da ileri sürmüşlerdir.

Bir örgüt içinde sorunla karşılaştıklarında, çalışanların başlıca iki tercih yolu vardır: Ya sessiz kalır, ya da o sorunu gerekli gördükleri mercilere ileterek çözüm ararlar. Tehdit, huzursuzluk çıkaran kişi olarak görülmek, arkadaşlarının zarar görmesi veya konuşsa da işe yaramayacağı gibi kaygılardan veya “örgüt kültürü”nün konuşmaya müsait olmaması gibi durumlardan dolayı, sessiz kalarak sorunları görmezden gelmenin daha çok tercih edildiği görülür. Bu durumun alternatifi ise sorunun şirket için tanımlanmış etkili kanallar yoluyla yönetime veya şirket dışı kanallarla kamuoyuna ifşası anlamına gelen “whistleblowing” eylemidir. Benzer bir yaklaşımla, Hirschman da (1970), çalışanların tatminsizliğe “çıkış” ve “ses” (voice) olmak üzere başlıca iki farklı reaksiyon gösterdiğini ileri sürerken ses kavramını bu anlamda ilk ele alanlardan biri oldu. Buna göre, bir çalışan gördüğü usulsüzlük karşısında ya işten ayrılmayı; ya da öneriler, şikâyet ve bizzat mücadele yollarını tercih eder. “Whistleblowing” bu ikinci tercihin unsurlarından biridir. Hirschman’ın bahsetmediği tercih ise sessizlik davranışıdır. Bu konuda, Buchanan ve Boswell (2002), örgütsel sadakati yüksek bireylerin “ses” seçeneğine daha fazla meyledeceklerini savunmuşlardır.

Milliken ve Morrison, (2003), örgüt çalışanlarının sıklıkla konuşmak veya sessiz kalmak – fikir, görüş ve kaygılarını paylaşmak veya saklı tutmak – arasında tercihler yapmak durumunda kaldıklarını belirtir. Bu ikisine göre, çalışanlar, pek çok durumda, başkaları için değerli olabilecek bir veriyi ya da ifade etmeyi arzuladıkları bir görüşü saklayarak daha güvenli olan sessizliği seçerler.

Karaca, bir çalışma ortamında şahit olunan bir usulsüzlük karşısında sessiz kalmanın veya konuşmanın aynı şekilde zor olabileceğini savunur (Karaca, 2013, 41). Genel olarak böyle bir durumda, idarecilerin çalışanlardan durumu kendilerine rapor etmelerini beklemelerine rağmen, çalışanın kurum yetkililerinin muhtemel tepkisine karşı kendini güvene alma endişesinin galip geldiği görülür. Böyle bir endişe altında yapılan ifşalar ise “whistleblowing”e yol açar (Karaca, 2013, 41).

Burada dikkat edilmesi gerekli husus, örgüt içinde yer alan bireylerin karşılaştıkları sorunlara karşı sessizliği tercih etmeleri ve bu durumun sorunları daha büyüttüğünün değerlendirilmesi “whistleblowing”e olan eğilimi arttırmakta ve yaşanan sorunların çözümünü örgüt dışında aramaya itebilmektedir (Fettahlıoğlu & Demir, 2014).

“Whistleblowing” ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ele alan ender çalışmalardan birini kaleme alan Sayğan (2011, 47), örgütsel sessizliğin, “whistleblowing”den çok daha geniş ve kapsamlı bir konu olduğunu, bu bakımdan “whistleblowing”deki sessizlik halinde doğması muhtemel sorunların, çalışan sessizliğinin sebep olacakları yanında meşruiyet ve yasallık konusunda daha hafif kalacağını belirtir. Bunun sebebi, örgütsel sessizlikteki konuların, “whistleblowing”teki konularla birlikte başka konuları da kapsamasıdır.

Gerçekten de “whistleblowing”ın esas kapsamı, bir örgütte karşılaşılan gayri kanuni, gayri meşru veya gayri ahlaki durumlar iken, örgütsel sessizliğe konu olan davranışlar, bu sayılanlara ilaveten, şirketin daha iyi işlemesini sağlayacak önerileri de içerebilir.

“Whistleblowing” ile örgütsel sessizlik arasındaki ortak noktalardan biri, her ikisinin de bir tercih olmasıdır. “Whistleblowing”, konuşmanın tercih edilmesi, örgütsel sessizlik ise susmanın tercih edilmesidir. “Whistleblowing” her durumda, örgütsel sessizlik ise çoğu durumda bilinçli olarak seçilen bir tutumdur.

Örgüt Kültürü ve Whistleblowing İlişkisi

“Whistleblowing” niyeti üzerinde “örgüt kültürü”nün ne denli etkili olduğu hakkında gerçekleştirilmiş akademik çalışmaların sayısı çok olmamakla birlikte, bu alana yönelik ilginin giderek arttığını söylemek mümkündür. “Örgüt kültürü”, bireylerin suiistimal ve yolsuzluklar karşısında nasıl bir tutum takınacağına dair bir fikir vermesi açısından önem arz etmektedir. Birinci bölümde gösterildiği gibi, “whistleblowing” niyetinin oluşmasında bireysel faktörler kadar “örgüt kültürü”nün de etkisi bulunmaktadır.

“Örgüt kültürü”nün “whistleblowing” üzerindeki etkileri üzerinde yapılan kimi araştırmalar, daha önce “whistleblowing” davranışında bulunan kişinin tekrar bu davranışta bulunup bulunmayacağını belirleyen faktörler arasında “örgüt kültürü”nün etkili olduğunu buldular (Perks ve Smith, 2008, 17).

Aktan, “whistleblowing”ın, eylemin ne zaman gerçekleşeceğinin, güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin, yerleşmiş olduğu organizasyonlarda özel bir zamana hasredilemeyeceğini söyler. Bir başka deyişle, “whistleblower”, olay ortaya çıktığında harekete geçer. Güçlü kurum kültürü ve kurumsal vatandaşlık bilincinin bulunmadığı veya gelişmediği örgütlerdeyse durumsal nedenlerin varlığına bağlı olarak açığa çıkarma ve ifşa eylemi gerçekleşir. (Aktan, 2006, 4).

Kurumlar, örgütsel kültürlerini, etik dışı ve kurallara aykırı uygulamaların bildirilmesi için teşvik edici şekilde geliştirirlerse, çalışanların “whistleblowing” konusunda cesaretleneceği ve bu durumun örgütsel gelişime katkı sağlayacağı ileri sürülebilir (Celep ve Konaklı, 2012, 68). Bu anlamda, kurumsal kültürün bir görüntüsü olan kurumsal imajın, aynı zamanda onu şekillendirerek bir tür etkileşim gösterdiğinin not edilmesi gerekir. Kurumsal imaj, kurumun rakipleriyle mukayesesinde ölçüt sunar ve kurumun algılara yönelik bir fotoğrafını gösterir. Bu fotoğraflar ile, ürün, hizmet, yönetim, iletişim gibi kurumun genel görünümü hakkında fikir alınabilir (Aktan, 2006, 10).

Kurumsallaşma açısından “whistleblowing”ın önemli bir yere sahip olduğunu ileri süren Berry, “whistleblowing”ı, hakları ifade etmenin, çıkarları korumanın, adaleti etkilemenin ve hataları düzeltmenin bir stratejisi ve vicdanın sesi olarak tanımlar (Berry, 2004, 1). Berry, kurumsal kültürün, nihayetinde “whistleblowing” davranışına götüren 7 boyutunu ele alır. Bu boyutları, teyakkuz (vigilance), yükümlülük (engagement), güvenilirlik (crebility), hesap verebilirlik (accountability), yetkilendirme (authorization), cesaret (courage) ve seçenekler (options) şeklinde sıralar. Söz konusu boyutlar içindeki muhtelif durumlar ve bir bakıma örgütün ortak kültürü, bir çalışanın, karşılaştığı sorunlar hakkında sesiz kalma veya konuşma tercihini belirleyen temel faktörlerdir (Berry, 2004, 2).

Üst yönetiminin “whistleblowing”e yaklaşımı, kurumsal imaja olumlu veya olumsuz etkide bulunabilir. Eğer üst yönetim, etkin bir “whistleblowing” politikasını organizasyon kültürünün bir parçası haline getirmişse, organizasyon içerisindeki yanlış uygulamalar giderek azalır ve dışarıya yansımada organizasyon içerisinde çözümlenmiş olur (Aktan, 2006, 10). Örgüt iklimi ve kültürü, “whistleblowing” ile açığa vurulan yanlış uygulamadan zarar göreceksen, örgütün “whistleblower”a “misilleme” yapma ihtimali düşüktür. “Whistleblowing”i destekleyici bir örgüt iklimi yanlış eylemleri kabul etmeyen, bu tür eylemler olduğunda “whistleblowing”i teşvik eden ve “whistleblower”a karşı “misilleme” yapmayan, cezalandırmayan örgüt iklimini işaret eder (Gökçe, 2014, 264).

“Whistleblowing”ın, uygun bir “örgüt kültürü” olmaması durumunda, yani çalışanlarda sessiz kalma tercihinin belirgin ölçüde hâkim olduğu bir ortamda, amacına ulaşması kolay değildir. Başarılı bir “whistleblowing” süreci için, “örgüt kültürü”nde mutlaka yer bulması gereken unsurların başında, çalışan ve yöneticiler arasında güvene dayalı bir ilişki yapısının bulunması gerekir. Karşılıklı güven, sorunların daha tespit edilir edilmez hemen yukarıya iletilmesine ve kangren haline gelmeden çözüm bulunmasına yardımcı olur. İdareci ve işgörenler arasında güveni tesis edememiş örgütlerde işleyişin bozulacağını beklemek makul olur. Güven için, yöneticilerin, iddialar karşısında dürüstçe araştırma ve adil muhakeme ile bütün iddialara ciddiyetle eğildiğinin biliniyor olması gerekir (Ranasinghe, 2007).

“Whistleblowing”ın başarısında, yönetimin iyi niyetinin belirleyici bir rolü bulunduğu açıktır. Üst yönetimin ve temsil ettiği “örgüt kültürü”nün hata ve usulsüzlüklere karşı hassasiyetleri, “whistleblowing”le başa çıkma yöntemini de tayin edecektir. Bu tarz yönetimlerin, usulsüzlükleri engelleyici kurumiçi mekanizmalara sahip olduklarını varsaymak bir yana, “whistleblowing” ortaya çıktığında bile iddiaların üstünü kapatmak ve “whistleblower”ı “misilleme”yle ezmek yerine, sorunun çözümü ve eşzamanlı olarak etkin bir halkla ilişkiler mekanizmasını çalıştırmayı tercih edecekleri beklenir. Hassasiyetleri gelişmiş yönetimlerin “whistleblowing” karşısında derhal uygulamaya koyacakları bir kriz süreci yönetim politikaları bulunması kuvvetle muhtemeldir. Böylece baskı altındayken bile doğru kararları almak ve icra etmek mümkün olacak ve sorunların aşılmasında süreçleri kısaltacaktır. Örgütler kötü haberleri memnuniyetle karşılayabilmek için çalışanların yöneticilere güvendiği, açık ve dürüstçe konuşabildiği ve yöneticilerin kişisel ilgilerinin örgütün refahı için arka plana kaldığı bir örgüt yaratmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Ranasinghe, 2007).

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Modern yönetim anlayışı, çalışanların, karar mekanizmalarına etkin katılabilen, örgütün hedef ve stratejik yönelimlerinde etkinlik gösteren, sorumluluk bilinci yüksek, paylaşımcı takım üyeleri olmasını amaçlar. Bununla birlikte, çalışanların bu ideallerden uzak oldukları da eş zamanlı gözlemlenen bir olgu, bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların iletişim noktalarında pasif kaldıkları, sorunlar karşısında sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmekte, bu da modern yönetimin amaçladığı etkinliğe hasar vermektedir. Bu çalışmanın, örgütsel sessizlik konusunu ele alan ikinci bölümünde, durumun nedenleri sayılırken örgütsel faktörler üzerinde durulmuştur. Bu bölüm, söz konusu faktörlere daha detaylı yaklaşmakla birlikte, sessizlik tercihinin “örgüt kültürü”yle ilişkisine dair temel noktaları ele alacaktır.

Yukarıda değinilen paradoksal durum bağlamında, Morrison & Milliken (2000), örgütsel sorunlar karşısında konuşmak ya da sessiz kalmak arasında seçim yapmak zorunda kalan çalışanların büyük oranda, fikirlerini ve endişelerini kendilerine saklamayı seçtiklerini ortaya koymaktadır. Yönetimin, konuşan çalışanlara karşı gösterdikleri tepkiler, sessizlik tercihlerinde önemli rol oynamaktadır. Sessizlik iklimi olarak tanımlanabilecek bu durum, bir sorun karşısında konuşmanın ya işe yaramaz ya da tehlikeli olduğu kaygılarından doğmaktadır (Morrison & Milliken, 2000, 708).

Bireylere neyin, nerede, ne zaman, ne amaçla, nasıl, yapılacağı açıkça ya da dolaylı olarak dikte eden örgütün kültürüdür. Bu açıdan, iletişim sorunu olan örgütsel sessizliğin sebebinin, “örgüt kültürü”nde aranması hatalı olmaz. Örgütsel sessizlik ile “örgüt kültürü” arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur (Civelek vd. 2015).

Sessizlik tercihinin sebepleri genel hatlarıyla bir sınıflandırmaya tabi tutulduğunda, kurumsal, idari, bireysel ve kültürel faktörler olmak üzere 4 maddeden oluşan bir ayrım yapılabilir (Milliken ve ark., 2003; Premeaux, 2001). Mengenci (2015), kurumsal faktörler olarak adaletsizlik kültürü ve sessizlik iklimini sayar. İdari faktörler olarak olumsuz geribildirim alma korkusu, işçi hakkındaki önyargı, idarecilerin kişiliklerini ve yönetim kurulunun homojenliğini gösterir. Bireysel faktörler arasında işveren ve işçi arasındaki güven eksikliğini, işçilerin kendi aralarındaki güvensizliği, deneyimleri, ilişkileri bozma korkusunu ve çalışanın kişiliğini sayar. Mengenci, kültürel faktörleri anlatırken ait olunan milletin kültürel normlarına atıfta bulunmakla yetinirken kurum kültüründen kaynaklanan etkilere değinmez. Çakıcı da (2007), örgütsel sessizliğe katkı sağlayan yönetsel inançları besleyen koşulların en önemlisi olarak “ulusal kültürel normlara” işaret eder. “Çünkü bilinçaltına kazanmış normları değiştirmek kolay olmamaktadır.”

Örgütsel sessizlik davranışını artıran üç temel faktörden bahseden Mayhew ve arkadaşları (2006), bunları, üst yönetimin sessizliğe yönelik tutumu, danışmanların sessizliğe yönelik tutumu ve iletişim fırsatları olarak sıralar.

Özgen ve Sürgevil (2009, 93) çalışanların kurum içi edindiği deneyimlerin, örgütün yönetim tarzının, örgüt ortamının, örgüt kurallarının ve örgütteki iklim şeklinde tasnife tabi tutulabilecek kültürü sebepler arasında gösterir. Pinder ve Harlos (2001, 346) ve Çakıcı’nın (2008, 93), örgütsel faktörler olarak sıraladıkları hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu gibi unsurları, bu kapsamda değerlendirmek mümkündür. Haksızlık kültürü ise yoğun bir kontrol mekanizması, çatışmanın sindirilmeye çalışılması, mobbing, işin insandan daha önemli tutulması, bireycilik, merkezileşme, otorite ve iletişimin zayıf olmasıyla ortaya çıkar (Çakıcı, 2008, 93). Haksızlık kültürüne sahip kurumlarda, yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişim görülür.

Yaman ve Ruçlar (2014, 48), örgütsel sessizlik davranışında yerleşik kültürün belirgin bir şekilde etkisini gösterdiğine işaret ederek, öğretim elemanlarının “örgüt kültürü” algıları zayıfladıkça örgütsel sessizlik algılarının güçlendiğini gösterir. Bu anlamda örgütsel sessizliğin kaynakları ve aşma yöntemleri incelenirken, sorunun asıl kaynağının örgütsel kültür olduğunun göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmaktadırlar.

Aktaş ve Şimşek (2015), örgütlere hakim olan kültürel özelliklerin örgütsel sessizlik davranışlarını etkilediğini öne sürmektedir. Örgütsel sessizlik ile çalışanların performansları arasında ilişkinin ölçülmesi, kurumsal anlamda örgüt içi iletişim ve çalışan sessizliğini önlemeye yönelik çalışmalara katkı sağlayacaktır (Aktaş & Şimşek, 2015, 25).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı “whistleblowing” ile “örgütsel sessizlik” kavramları arasındaki ilişkinin ve bu iki değişken arasındaki ilişkide “örgüt kültürü”nün aracı rolünün incelenmesidir.

YÖNTEM

Araştırmanın Deseni

Araştırmada nicel analiz yöntemi ve desen olarak ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Yüksek örneklem sayısı ile gerçekleştirilen ve bir kouya yönelik katılımcıların düşünce, tutumlarının incelendiği çalışmalar tarama çalışmaları olarak tarif edilmektedir. İki veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin incelendiği tarama modeli çalışmalar ise ilişkisel tarama modeli çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Büyükoztürk vd. 2018).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul Üsküdar’daki devlet meslek liselerinde görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenler oluşturmaktadır. Ana kütle olarak İstanbul Üsküdar’daki devlet meslek liselerinde görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin seçilmesinin üç nedeni bulunmaktadır. Birincisi araştırmacının da bu ilçedeki bir meslek lisesinde öğretmen olması ve bu sayede zaman ve maliyet açısından tasarruf sağlanmak istenmesidir. İkincisi ise bu ilçenin tarım meslek, denizcilik, ticaret, sağlık meslek, imam hatip ve endüstri meslek lisesi gibi pek çok farklı okulu bünyesinde barındırması ve bu sayede çıkan sonuçların meslek liseleri tiplerine göre temsiliyetinin daha yüksek olmasının hedeflenmesidir. Üçüncüsü ise kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin sürekli bu mesleği yapmalarından dolayı daha tecrübeleri olduklarının ve daha gerçekçi yanıtlar verecekleri düşüncesidir. Bu nedenle ücretli öğretmenler araştırmaya dahil edilmemiştir.

Üsküdar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgilere göre Üsküdar’daki devlet meslek liselerinde görev yapan kadrolu öğretmen sayısının 1602 olduğu öğrenilmiştir. Üsküdar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden bu öğretmenlerin iletişim bilgileri alınmış ve tam sayım yapılarak anket formları öğretmenlere yüz yüze ve online olarak uygulanmaya çalışılmıştır. İzin, görevlendirme vb. nedenlerle bazı öğretmenlere ulaşılamamış olsa da toplamda 1124 (%70.16) öğretmene anket formları uygulanmıştır.

Anakütle ve örnekleme oluşturan öğretmenlerin liselere göre dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.

Ankete katılanların liselere göre dağılımı

Liseler	Toplam Öğretmen Sayısı	Ankete Katılan Öğretmen Sayısı
Endüstri Meslek Liseleri	479	324
İmam Hatip Liseleri	476	197
Kız Meslek Liseleri	275	248
Sağlık Meslek Liseleri	181	174
Ticaret Meslek Liseleri	134	128
Tarım Meslek Lisesi	33	33
Denizcilik Meslek Lisesi	24	20
Toplam	1.602	1.124

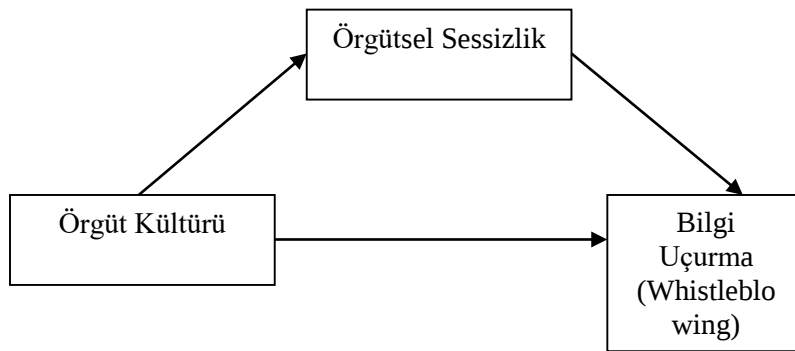
Ankete katılan toplam öğretmen sayısı 1124 kişi olmakla birlikte, eksik olan ve tam olarak doldurulmayan anketler kapsam dışında tutularak 138 katılımcının formu teknik açıdan sorunlu kabul edilip geçersiz kabul edilmiştir. Böylece değerlendirmeler 986 cevap üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket formundaki ifadeleri ve soruları içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır. Araştırma İstanbul Üsküdar'daki devlet meslek liselerinde görev yapan kadrolu öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır. Bu nedenle bu araştırmadan elde edilen sonuçlar Türkiye için genellenemez. Araştırma örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve bilgi uçurma (whistleblowing) değişkenleri ile sınırlıdır.

Model ve Hipotezler

Araştırmada kullanılan model Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırmada sınıması yapılacak hipotezler aşağıda olduğu gibidir.

H1: Örgüt kültürü örgütsel sessizliği pozitif etkilemektedir.

H2: Örgüt kültürü whistleblowingi pozitif etkilemektedir.

H3: Örgütsel sessizlik whistleblowingi pozitif etkilemektedir.

H4: Örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve whistleblowing arasındaki ilişkide aracı (mediator) etkiye sahiptir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak birincil veri toplama yöntemlerinden biri olan anket formu kullanılmıştır. Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Anket formunun birinci kısmı öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 11 sorudan oluşmaktadır. Söz konusu sorular ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, kadro durumu, okulun sahibi, okulun türü, öğretmenlikteki toplam iş

tecrübesi, okulda çalışma süresi, varsa okuldaki yöneticilik görevi gibi bilgiler derlenmiştir. İkinci kısım örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve bilgi uçurma (whistleblowing) ve bunlara ait alt boyutları ölçmeye yönelik 57 ifadeden oluşmaktadır.

Kullanılan Ölçekler

Araştırmada, “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Whistleblowing” Ölçekleri kullanılmıştır.

Örgüt Kültürü Ölçeği

“Örgüt kültürü” algısı kapsamında, Denison ve Mishra tarafından, örgütlerin kültürel profilini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçme modeli kullanılmıştır. Söz konusu modelde, 4 temel özellik ve 3’er alt boyut olmak üzere 12 faktör bulunmaktadır. Bunlar; Katılım Kültürü (Yetkilendirme, Takım Çalışması, Yetenek Geliştirme), Tutarlılık Kültürü (Temel Değerler, Uzlaşma, Koordinasyon), Uyum Kültürü (Değişim, Müşteri Odaklılık, Örgütsel Öğrenme), Misyona Kültürü (Stratejik Yönetim, Örgüt Amaçları, Vizyon).

12 alt boyut ve 60 ifadeden oluşan Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (1995) Türkçe’ye Gökşen (2001) ve daha sonra İçin (2002) tarafından uyarlanmış, Yahyagil (2004) ise ölçeğin 12 alt boyutunun her birinin üç ifade ile temsil edildiği 36 ifadelik biçimini oluşturmuş, geçerlilik ve güvenilirliğini yapmıştır.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin madde puanlaması Likert tipi beşli derecelendirme ile yapılmış olup “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum” şeklinde sıralanmıştır. Her kavramsal boyutun almış olduğu ortalama değer (aritmetik ortalama) dikkate alınarak önce alt kavramsal boyutların değeri hesaplanır. Sonra da boyutlar üçer üçer toplanıp kavramın kendisi hesaplanmaktadır (Yahyagil, 2004).

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlik ölçeği, Dyne, Ang ve Botero (2003)’nun geliştirdiği model üzerinden hazırlanmış 15 ifade ile oluşturulmuştur. Öğretmenlere yöneltilen sorular ile okul yönetimi ile ilgili süreçlerde görüşlerini ifade edip etmedikleri, sessiz kalmaları durumunda hangi davranışları gösterdikleri hakkında bilgi toplanmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği de 5’li Likert ölçeği (1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

Bilgi Uçurma (Whistleblowing) Ölçeği

Çalışmada ele alınan “whistleblowing” ölçeği olarak Park (2009) tarafından geliştirilen altı sorulu ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte altı sorunun üç tanesi “içsel whistleblowing” boyutunu, diğer üç tanesi de “dışsal whistleblowing” boyutunu oluşturmaktadır.

Söz konusu ölçek beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Öğretmenlerden sorularda belirtilen şıklara hangi ölçüde kabul ettiklerini belirtmek için “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum” şıklarından uyumlu bulduklarını seçmeleri istenmiştir.

Analiz Yöntemi

Araştırma kapsamında hipotezlerin sınanması yapısal eşitlik modellemesi ile yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi öncesinde araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirliği için ise Cronbach’s alfa analizleri kullanılmıştır. Araştırmada gerçekleştirilen analizlerde SPSS 22ve AMOS 24 paket programlarından faydalanılmıştır.

BULGULAR

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Durumları

Aşağıda Tablo 2’de araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik durumları ortaya konmuştur.

Tablo 2.

Araştırmaya katılan öğretmenlere ait demografik bilgiler

Değişkenler	Kategoriler	Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	446	45,2
	Kadın	540	54,8
	Toplam	986	100
Yaş Grubu	22 - 29 yaş	143	14,5
	30 - 39 yaş	390	39,6
	40 - 49 yaş	320	32,5
	50 yaş ve üstü	133	13,5
	Toplam	986	100
Medeni Durum	Evli	716	72,6
	Bekar	270	27,4
	Toplam	986	100
Eğitim	3 yıl eğitim mezunu	16	1,6
	Lisans	720	73,0
	Yüksek Lisans	234	23,7
	Doktora	16	1,6
	Toplam	986	100
Branş	Meslek	480	48,7
	Kültür	506	51,3
	Toplam	986	100
Kadro Durumu	Kadrolu	951	96,5
	Sözleşmeli	35	3,5
	Toplam	986	100
Okul Türü	Denizcilik Meslek Lisesi	18	1,8
	Endüstri Meslek Lisesi	273	27,7
	İmam Hatip Liseleri	197	20,0
	Kız Meslek Liseleri	217	22,0
	Sağlık Meslek Liseleri	136	13,8
	Tarım Meslek Lisesi	31	3,1
	Ticaret Meslek Lisesi	114	11,6
	Toplam	986	100
Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	Bir yıldan az	65	6,6
	1 - 5 yıldır	726	73,7
	6 - 10 yıldır	170	17,3
	10 yıldan fazla	25	2,4
	Toplam	986	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlasının kadın olduğu (%54,8); yaş olarak çoğunluğunun 30'lu ve 40'lı yaşlarda oldukları (%39,6'sı 30-39 ve %32,5'i 40-49 yaş aralığında olmak üzere toplamda %72,1); çoğunluğunun evli (%72,6) ve yine çoğunluğunun lisans mezunu (%73) olduğu; branş olarak neredeyse homojen bir orana sahip oldukları (Kültür %51,3; meslek %48,7); neredeyse

tamamının kadrolu öğretmen olduğu (%96,5); en çok endüstri meslek liselerinde çalıştıkları (%27,7) ve çoğunluk itibarıyla 1-5 yıllık bir süredir mevcut kurumlarında çalıştıkları görülmektedir.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Ölçeklerin geçerliliklerinin kontrolünde içerik geçerliliği, yakınsak geçerlilik ve ayırma geçerliliği kriterleri irdelenmiştir. İçerik geçerliliğinde, ölçekteki ifadelerin ölçülmesi istenen olguyu kapsayıp kapsamadığına bakılır. (Hair vd., 2010: 123). Bunu sağlamanın yöntemlerinden birisi uzman görüşleri, diğeri ise bilimsel yayınlar ile yayımlanmış ölçeklerin kullanılmasıdır. Araştırmada kullanılan üç ölçeğin bilimsel değerlendirme sonrası yayımlanan ölçekler olmasından dolayı, içerik geçerliliğini sağlamaktadır.

Yakınsak ve ayırma geçerliliği ise ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulması ile kontrol edilmiştir. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları müteakip tablolarda sunulmuştur.

Örgüt kültürü ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3.

Örgüt kültürü ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Değişkenler ve ölçekler	DFA
<i>Katılım</i>	
1-Öğretmenlerin çoğu yaptıkları işle bütünleşmiştir.	0.768
2-Öğretmenler arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	0.724
3-İş planları yapılırken tüm öğretmenler karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	0.803
4-Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	0.829
5-Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	0.694
6-Tüm öğretmenler kendi görevleri ile okulun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	0.743
7-Öğretmenlere kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	0.778
8-Öğretmenlerimizin iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	0.769
9-Öğretmenlerin iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	0.766
<i>Tutarlılık</i>	
10-Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadır.	0.840
11-İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	0.831
12-İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	0.807
13-İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir Öğretmen tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	0.790
14-Bu işyerinde güçlü bir kurum kültürü vardır.	0.711
15-Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	0.722
16-Öğretmenlerimiz okulun farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	0.753
17-İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	0.881
18-Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir okuldan birisiyle çalışmak gibidir.	0.766
<i>Uyum Yeteneği</i>	
19-Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	0.691
20-İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	0.699
21-Öğrencilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	0.729
22-Tüm öğretmenler, öğrencilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.	0.893

Tablo 3 devamı

Değişkenler ve ölçekler	DFA
23-Öğrenci istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	0.877
24-Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	0.866
25-Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	0.852
26-Öğretmenlerin işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	0.740
27-Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	0.800
Vizyon	
28-Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	0.901
29-Öğretmenlerin yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir kurum misyonumuz vardır.	0.895
30-İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.	0.864
31-İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak öğretmenler arasında tam bir uzlaşma vardır.	0.871
32-Yöneticiler, okulumuzun temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedir.	0.797
33-Öğretmenler, uzun dönemde okulumuzun başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	0.880
34-Öğretmenler, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan kurum vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	0.896
35-Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	0.843
36-Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	0.856

Örgütsel sessizlik ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4.

Örgütsel sessizlik ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Değişkenler ve ölçekler	DFA
Kabullenici Sessizlik	
37-Benimle ilgili olmadığı zaman, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	0.690
38-Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	0.699
39-Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	0.695
40-Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	0.745
41-Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	0.754
Korunmacı Sessizlik	
42-Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	0.823
43-Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	0.832
44-Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	0.881
45-Okuldaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	0.818
46-Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.	0.797
Korunmacı Sessizlik	
47-Bu okul ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	0.850
48-Bu okula ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	0.805
49-Bu okul ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	0.793
50-Bu okula ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	0.761

Bilgi uçurma (whistleblowing) ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5.

Bilgi uçurma (Whistleblowing) ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Değişkenler ve ölçekler	DFA
<i>Dışsal Bilgi Uçurma (Whistleblowing)</i>	
52-Olayı okul dışındaki kişilerle paylaştırdım.	0.848
53-Olayı ildeki ilgili yasal mercilere bildirdim.	0.831
54-Olayı basın kuruluşları yoluyla kamuoyuna açıkladım.	0.812
<i>İçsel Bilgi Uçurma (Whistleblowing)</i>	
55-Olayı bağlı olduğum okul dışındaki yöneticime ilettim.	0.795
56-Olayı doğrudan üst kademe yönetime ilettim.	0.780
57-Bu tür durumları okul içindeki resmi kanallar yoluyla raporladım.	0.756

Yakınsak geçerlilik şartının sağlanması için aynı yapıyı ölçmekte olan ifadelerin birbiri arasında yüksek korelasyona sahip olmalıdır. Ölçeği meydana getiren ifadelerin arasında korelasyon bulunmalıdır. Tablo 3,4 ve 5'te görüldüğü üzere her üç ölçek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre her bir ölçeği meydana getiren ifadeler aynı faktör altında toplanmaktadır. Bu durum ölçeği meydana getiren ifadelerin aynı yapıya yüklendiğini ve bu yapıda bulunan ifadelerin kendi içinde korelasyona sahip olduğunu göstermektedir (Anderson ve Gerbing, 1988).

Ayrışma geçerliliği şartının sağlanması için bir yapıyı ölçen ifadeler ile farklı yapıları ölçen ifadelerin arasında düşük korelasyon olmalıdır (Hair vd., 2010: 123). Her üç ölçek için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre faktör yapıları birbirinden ayrılmaktadır. Dolayısıyla ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Her üç ölçek için doğrulayıcı faktör analizi uyum indeks değerleri Tablo 6'da verilmiştir. Tablo 6'da görüleceği gibi indekslerin uyum iyiliği değerlerinin genel olarak uygun aralıklarda değer aldıkları ve kabul edilebilir sınırlar içindedir.

Tablo 6.

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri

Kriter	Örgüt Kültürü	Örgütsel Sessizlik	Bilgi Uçurma	Kabul edilebilirlik
En Az Tutarsızlığı (CMIN/SD)	2.981	2.763	2.826	Kabul edilebilir < 5 , ideal < 2
Uyum İyiliği Endeksi (GFI)	0.885	0.907	0.896	Kabul edilebilir >.90 , ideal >.95
Düzeltilmiş Uyum Endeksi (AGFI)	0.852	0.861	0.855	Kabul edilebilir >.85 , ideal >.89
Karşılaştırmalı Uyum Endeksi (CFI)	0.951	0.965	0.957	Kabul edilebilir >.95 , ideal >.97
Normalleştirilmemiş Uyum Endeksi (NNFI)	0.930	0.956	0.947	Kabul edilebilir >.95 , ideal >.97
Normalleştirilmiş Uyum Endeksi (NFI)	0.879	0.911	0.903	Kabul edilebilir >.90 , ideal >.95
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0.075	0.054	0.062	Kabul edilebilir <.10 , ideal <.05

Ölçeklerin güvenilirliğinin kontrolü için Craonbach's alfa katsayıları hesaplanmıştır. Tablo 7'de görüleceği üzere her üç ölçek geneli ve alt boyutları için hesaplanan değerler 0,6'nın üzerindedir. Bu durum ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010).

Tablo 7.

Craonbach's alfa katsayıları

Değişken	Cronbach's Alfa
Örgüt Kültürü	0.905
Katılım	0.944
Tutarlılık	0.918
Uyum Yeteneği	0.922
Vizyon	0.917
Örgütsel Sessizlik	0.808
Kabullenici Sessizlik	0.877
Korunmacı Sessizlik	0.926
Korumacı Sessizlik	0.890
Bilgi Uçurma	0.799
Dışsal Bilgi Uçurma	0.705
İçsel Bilgi Uçurma	0.712

Korelasyon Analizi

Analizin ilk aşamasında örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve whistleblowing ölçeğine ilişkin derlenen verilerin ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları incelenmiştir. Söz konusu veriler Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8.

Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve whistleblowing ölçekleri alt boyutlarına ilişkin veriler

Değişken	Ort	S.S.	k1	k2	k3	k4	s1	s2	s3	w1	w2
Katılım (k1)	3,24	0,63	1								
Tutarlılık k2)	3,20	0,67	0,646**	1							
Uyum Yeteneği (k3)	2,88	0,73	0,575**	0,679**	1						
Vizyon (k4)	3,03	0,62	0,547**	0,656**	0,701**	1					
Kabullenici Sessizlik (s1)	3,02	0,61	0,685**	0,701**	0,694**	0,686**	1				
Korunmacı Sessizlik (s2)	3,04	0,63	0,665**	0,686**	0,705**	0,701**	0,622**	1			
Korumacı Sessizlik (s3)	3,39	0,58	0,551**	0,633**	0,593**	0,568**	0,386**	0,375**	1		
Dışsal Whistleblowing (w1)	3,05	0,58	0,618**	0,666**	0,657**	0,640**	0,663**	0,604**	0,534**	1	
İçsel Whistleblowing (w2)	3,34	0,68	0,546**	0,618**	0,597**	0,595**	0,508**	0,551**	0,599**	0,411**	1

**p< 0,01; *p< 0,05; Ort = Ortalama, S.S. = Standart Sapma.

Tablo 8 incelendiğinde Örgüt Kültürü Ölçeği'nde en yüksek ortalamanın "Katılım (3,24)", sonra "Tutarlılık (3,20)" boyutunda olduğu, en düşük ortalamanın da "Uyum Yeteneği (2,88)" boyutunda olduğu görülmektedir. Bununla birlikte cevapların "Kararsızım" seviyesinde olduğu görülmektedir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ne verilen puanlara bakıldığında, üç alt boyutun yaklaşık olarak benzer puan aldığı, en fazla ortalama puanı "Korumacı sessizlik (3,39)" ve en az ortalama puanı "Kabullenici sessizlik (3,02)" boyutunun aldığı görülmektedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nde de cevaplar "Kararsızım" seviyesindedir.

Whistleblowing Ölçeği'ne verilen puanlara bakıldığında katılımcıların boyutları birbirinden farklı puanladıkları görülmektedir. Boyutlar içerisinde "İçsel whistleblowing (3,34)"ın daha yüksek, "Dışsal whistleblowing (3,05)"in ise daha düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu ölçek için de cevaplar "Kararsızım" seviyesindedir.

Ölçeklerin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, değişkenlerin çoğunun birbiri ile $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Bu anlamda Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Ölçeklerinin alt boyutları arasında anlamlı ilişki vardır. Ve bu ilişki pozitif bir ilişkidir.

Yapısal Eşitlik Modeli

Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve whistleblowing arasındaki ilişkiler ve örgütsel sessizlik aracılık etkisi Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile test edilmiştir.

YEM ile hipotezlerin testi için Örgüt Kültürü Ölçeği (Kültür), Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Sessizlik) ve Whistleblowing Ölçeği (WhistleBlowing) kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesine ilişkin analizi uyum indeks değerleri Tablo 9'da verilmiştir. Tablo 9'da görüleceği gibi indekslerin uyum iyiliği değerlerinin genel olarak uygun aralıklarda değer aldıkları ve kabul edilebilir sınırlar içindedir.

Tablo 9.

YEM uyum indeksleri

Kriter	YEM	Kabul edilebilirlik
En Az Tutarsızlığı (CMIN/SD)	3.109	Kabul edilebilir < 5 , ideal < 2
Uyum İyiliği Endeksi (GFI)	0.882	Kabul edilebilir $> .90$, ideal $> .95$
Düzeltilmiş Uyum Endeksi (AGFI)	0.861	Kabul edilebilir $> .85$, ideal $> .89$
Karşılaştırmalı Uyum Endeksi (CFI)	0.921	Kabul edilebilir $> .95$, ideal $> .97$
Normalleştirilmemiş Uyum Endeksi (NNFI)	0.933	Kabul edilebilir $> .95$, ideal $> .97$
Normalleştirilmiş Uyum Endeksi (NFI)	0.913	Kabul edilebilir $> .90$, ideal $> .95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0.047	Kabul edilebilir $< .10$, ideal $< .05$

Araştırmada kullanılan üç değişkenin (Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve bilgi uçuma (WhistleBlowing)) arasındaki ilişkilerin sonuçları Tablo 10'da verilmiştir. Tablo 10'da görüldüğü üzere bu üç değişken arasındaki ilişkilerin $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde "örgüt kültürü" ile "örgütsel sessizlik" arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre "örgüt kültürü"nde meydana gelen bir birimlik artışın "örgütsel sessizlik"te 0,419 (standart değer) birimlik önemli bir artışa neden olmaktadır. Bu durumda H1 kabul edilmiştir; yani "örgüt kültürü örgütsel sessizliği pozitif etkilemektedir". Diğer taraftan araştırmanın ikinci hipotezini oluşturan "örgüt kültürü" ile "whistleblowing" arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre "örgüt kültürü"nde meydana gelen bir birimlik artışın ""de 0,636 (standart değer) birimlik önemli bir artışa neden olmaktadır. Bu durumda H2 kabul edilmiştir;

yani “örgüt kültürü whistleblowing”i pozitif etkilemektedir”. Aynı şekilde “örgütsel sessizlik” ile “whistleblowing” arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre “örgüt kültürü”nde meydana gelen bir birimlik artışın “whistleblowing”de 0,519 (standart değer) birimlik önemli bir artışa neden olmaktadır. Bu durumda H3 kabul edilmiştir; yani “örgütsel sessizlik”, “whistleblowing”i pozitif etkilemektedir”.

Tablo 10.

Değişkenler arasındaki ilişkiler

Hipotez No	İlişki	β	Std. Hata	p	Sonuç
H1	Kültür→Sessizlik	0.419	0.037	0,000	Kabul
H2	Kültür→Whistleblowing	0.636	0.054	0,000	Kabul
H3	Sessizlik→ Whistleblowing	0.519	0.047	0,000	Kabul

Son olarak araştırmanın son hipotezi olan “örgüt kültürü” ile whistleblownig arasındaki ilişkide “örgütsel sessizlik” boyutlarının aracı (mediating) etki yapıp yapmadığı (H4) test edilmiştir. Aracı etkinin analiz edilebilmesi için Andrew Hayes tarafından geliştirilen ve SPSS alt yapısı ile çalıştırılan PROCESS makrosu 4. Modeli kullanılmıştır.

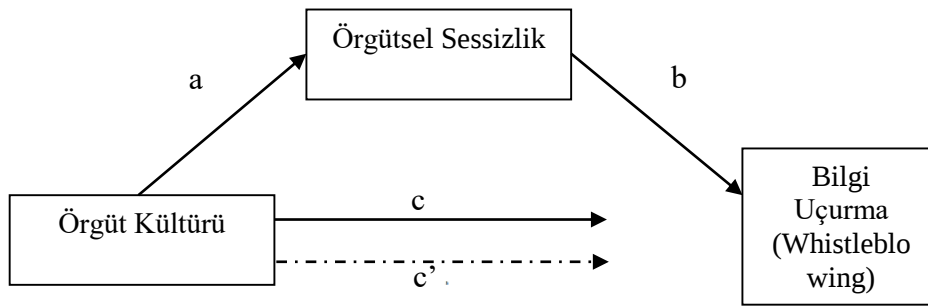
Baron ve Kenny’e (1986) göre bir değişkenin aracı etkisinden söz edebilmek için aşağıdaki ilişkilerin sağlanması gerekmektedir. Araştırma hipotezleri çerçevesinde bu ilişkiler aşağıdaki gibi olmalıdır:

1. Bağımsız değişkenin (örgüt kültürü), aracı değişken (örgütsel sessizlik) üzerinde bir etkisi olmalıdır.

2. Bağımsız değişkenin (örgüt kültürü) bağımlı değişken (whistleblowing) üzerinde bir etkisi olmalıdır

3. Bağımsız değişkenin (örgüt kültürü) bağımlı değişken (whistleblowing) üzerindeki etkisi, modele aracı değişkenin (örgütsel sessizlik) dahil edilmesiyle ya tamamen ortadan kalkmalıdır ya da azalmalıdır.

Sözü geçen ilişkileri gösteren ve H4’ü ifade eden model aşağıdaki gibidir. Doğrudan etki modeli; c ile gösterilen yol ve ilişkidir (2. madde). Aracılık modeli ise kesik çizgili yol (c’) ile gösterilmiştir ve aracı değişken modele dahil edildikten sonra a ve b yolları (a*b) üzerinden ortaya çıkan etkidir (3. madde) (Bkz. Şekil 2).



Şekil 2. Örgütsel sessizlik aracılık etkisini gösteren model (H4)

Araştırma modeline göre c yolunda a ve b yolları olmadan ortaya çıkan etki; a ve b yollarının modele dâhil edilmesiyle tamamen ortadan kalmalı ya da azalmalıdır.

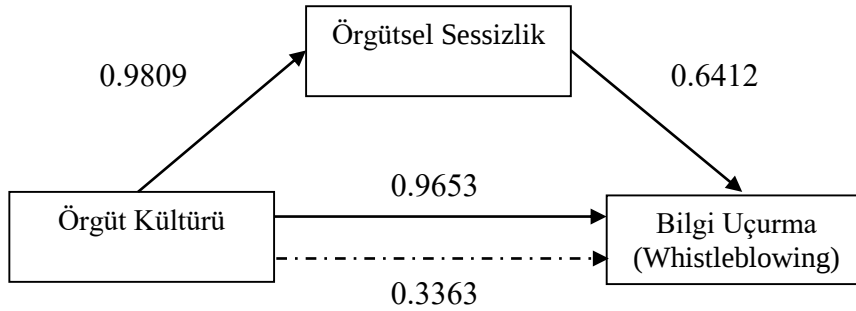
PROCESS mikrosu kullanılarak öncelikle a yoluna ait ilişkiler incelenerek psikolojik güçlendirmenin “örgüt kültürü”nün boyutları üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Analiz sonuçları “örgüt kültürü” ile “örgütsel sessizlik” boyutları arasındaki ilişkilerin oluşturduğu modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ($\beta=0,9809$; $p=,0000$). Yani “örgüt kültürü”ndeki artış “örgütsel sessizlik” üzerinde artmaya neden olmaktadır.

İkinci olarak b ve c' yolları modele dâhil edilerek analizler gerçekleştirilmiş ve “örgüt kültürü”nün “örgütsel sessizlik” aracılığıyla “whistleblowing” üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları hem “örgüt kültürü ($\beta=0,3363$; $p=,0000$)” hem de “örgütsel sessizlik ($\beta=0,6412$; $p=,0000$)” değişkenlerinin whistleblowing üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Üçüncü olarak toplam etki modeli oluşturularak c yolu analiz edilmiş ve “örgüt kültürü”nün “whistleblowing” niyeti üzerindeki doğrudan etkisine bakılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre “örgüt kültürü” “whistleblowing” üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir ($\beta=0,9653$; $p=0,0000$). Yani “örgüt kültürü”ndeki artış “whistleblowing” üzerinde artmaya neden olmaktadır.

Aracılık etkisinin olup olmadığını anlamak için c ve c' yollarına ilişkin sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir. Aracı değişkenler olmadan “örgüt kültürü”nün “whistleblowing” üzerindeki etkisi ($\beta=0,9653$) iken, modele aracı değişkenlerin dâhil edilmesiyle ($\beta=0,3363$)’e azalmaktadır. Bu durum Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen koşulların sağlandığı ve aracı etkinin olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan aracı etkinin anlamlı olup olmadığını anlamak amacıyla Sobel Testi Z skorlarına bakılmıştır. Buna göre Sobel Testi Z skoru 11,565 bulunmuştur. Buna göre “örgüt kültürü” için Z skorlarının 1,96’den daha büyük ve anlamlı olması nedeniyle aracı etkinin var olduğu anlaşılmaktadır.

Son olarak yapılması gereken toplam etki, doğrudan etki ve dolaylı etki değerlerine bakarak aracı etkinin büyüklüğünün tespit edilmesidir. Bu büyüklüğü toplam etki ile doğrudan etki arasındaki fark yani dolaylı etki belirlemektedir. Aracı değişken olan Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin dolaylı etki büyüklüğü ve alt-üst güven aralığı (0,5234-0,7323) olarak bulunmuştur.(Bkz. Şekil 3)



Şekil 3. Örgütsel sessizliğin aracılık etkisini gösteren model değerleri (H4)

Aracı etkiyi test etmek amacıyla yapılan analizler gösteriyor ki Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin “whistleblowing” üzerindeki etkisinde aracı etkisi bulunmaktadır. Sonuç olarak H4 hipotezi kabul edilmiştir; yani “örgütsel sessizlik”, “örgüt kültürü” ve “whistleblowing” arasındaki ilişkide aracı (mediator) etkiye sahiptir”.

SONUÇ

Bu çalışma, temel olarak “örgüt kültürü” ile “whistleblowing” kavramları arasındaki ilişkide “örgütsel sessizlik”in aracı rolünün incelenmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, bir saha araştırması yoluyla, İstanbul’un Üsküdar ilçesinde bulunan meslek liselerinde görevli kadrolu ve sözleşmeli öğretmenler arasında “whistleblowing”, “örgütsel sessizlik” ve “örgüt kültürü” algısı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bir örgütteki etik olmayan davranış ve olayların, söz konusu örgüt içindeki bireyler tarafından ortaya çıkarılması olarak tanımlanan “whistleblowing” kavramının, örgütün sahip olduğu kültür ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Bazı durumlarda ise örgüt kültürü, çalışanların kolektif olarak iş ve işyerlerinde karşılaştıkları teknik ve davranışsal sorunlara ilişkin görüş, düşünce ve endişelerini bilinçli şekilde dile getirmeyip kendilerine saklamalarına ve “örgütsel sessizliğe” neden olmaktadır.

Bu ilişkileri ortaya koymaya yönelik olarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmış olup, “örgüt kültürü” ile “örgütsel sessizlik” ve “whistleblowing” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Aynı şekilde “örgütsel sessizlik” ile “whistleblowing” arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda “örgütsel sessizlik”, “örgüt kültürü” ve “whistleblowing” arasındaki ilişkide aracı (mediator) etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Anderson, J. C. ve Gerbing, D.W. (1988). Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411–423.
- Aktan, Ç. C. (2006). *Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing*. *Mercek Dergisi*, 43-51.
- Aktaş H., Şimşek E., (2015). *Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü*. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, vol.11, 205-230.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A., (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6):1173-1182, Ocak 1986.
- Berry, B. (2004). *Organizational culture: A framework and strategies for facilitating employee "whistleblowing"*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(1), 1-11.
- Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2002). *The role of employee loyalty and formality in voicing discontent*. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1167-1174.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi Yayınları. (2018).
- Celep, C. ve T. Konaklı. (2012). *Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki*. *e-International Journal of Educational Research*. 3.4, 65-88.
- Civelek, M. E., Asci, M. S., & Çemberci, M. (2015). *Identifying silence climate in organizations in the framework of contemporary management approaches*. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 4(4), 36.
- Çakıcı, A. (2007). *Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri*. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Denison, Daniel R. And Mishra, Aneil K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*. 6(2), 204-223.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 1359-1392.
- Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M., & Gardner, J. (2009). *Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing: The role of discrete emotions and climate of silence*. *Voice and silence in organizations*, 83-109.
- Fettahlioğlu, Ö. O., Demir S. (2014), *Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri*. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 45.
- Gökçe, A.T., (2014). *Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 261-282.
- Gökşen, U. (2001). *Diagnosing Organizational Culture In The Army*. Yüksek Lisans Tezi, Bilkent Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., Ankara.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Ed.) Pearson, New York.
- Hirschmann, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge.
- İçin, İ. (2001). *Culture Profile of an Organization in Industrial Sector*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Karaca, H. (2013). *An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case*. *European scientific journal*, 9(23).
- Kalaycı, Şeref. (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Asil Yayınları.
- Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L., & Büyükbayraktar, H. H. (2015). *Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 536-545.
- Mayhew, M. J., Grunwald, H. E., & Dey, E. L. (2006). *Breaking the silence: Achieving a positive climate for diversity from the staff perspective*. *Research in Higher Education*, 47(1), 63-8. <http://dx.doi.org/10.1007/s11162-004-8152-z>

- Mengenci, C. (2015). *Antecedents and Consequences of Organizational Fear and Silence Behavior: Evidence Service Sector from Turkey*. International Business Research, 8(5), 223.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1985). *Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions*. Personnel Psychology, 38(3), 525-544.
- Milliken F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. (2003). *An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why*. Journal of Management Studies, 40(6), 1453-1476.
- Milliken, F.J. & Morrison, E.W. (2003). *Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations*. Journal of Management Studies, 40(6), 1564-1568.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world*. The Academy of Management Review, 25(4), 706-725.
- Özgen, I. ve Sürgevil O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Park, C., & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. Decision Sciences, 40(4), 901-918.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K., & Omurgonulsen, U. (2008). *Cultural orientation and attitudes toward different forms of "whistleblowing": A comparison of South Korea, Turkey, and the UK*. Journal of Business Ethics, 82(4), 929-939.
- Perks, S. ve E. Smith. (2008). *Employee Perceptions Regarding Whistle-Blowing in the Workplace: A South African Perspective*. Empirical Research. 6.2, 15-24.
- Pinder, C.C. & Harlos, H.P. (2001). *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. Research in Personnel and Human Resource Management, 20, 331-69.
- Premeaux, S.F. 2001. *Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace*. Yayınlanmamış doktora tezi. Louisiana State University, Baton Rouge.
- Ranasinghe, J.A.A.S. (2007). *Whistle-blowing-A failure of organisational culture?*. Financial Times. 42.25.
- Sayğan, S. (2011). *Whistleblowing ve örgütsel etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saraçlı, S., Çelik, H. ve Yılmaz, V. (2011). *An Application of Structural Equation Modeling Under the Assumption of Multivariate Normality*. Physical Sciences; Volume: 6 Number: 4; 112-123, Ocak 2011.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A guide to structural equations modeling*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Yahyagil M. (2004). *Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama*. İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 47, 53-76.
- Yaman, E., & Ruçlar, K. (2014). *Örgüt kültürü'nün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal Of Higher Education And Science, 4(1), 36-50.