

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN
ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ BİLDİRİMİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

EZGİ ÖZLEM UÇAR
562415019

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN
ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ BİLDİRİMİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

EZGİ ÖZLEM UÇAR
562415019

Danışman
DOÇ. DR. ESRA DİNÇ ELMALI

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi EZGİ ÖZLEM UÇAR'ın ALGILANAN ÖRGÜTSEL
ADALET VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ
BİLDİRİMİNE ETKİSİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 25.04.2019 tarih ve
2019-11/10 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans
Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 31.05.2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Doç. Dr. ESRA DİNÇ ELMALI	
2. Jüri Üyesi Doç. Dr. ATA ÖZDEMİRCI	
3. Jüri Üyesi Doç. Dr. ERKAN TAŞKIRAN	

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Ezgi Özlem Uçar
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Esra Dinç Elmalı
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Nisan 2019
Anahtar Kelimeler	: Etik Olmayan Davranış Bildirimi, Örgütsel Adalet, Yöneticiye Duyulan Güven

ÖZET

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ BİLDİRİMİNE ETKİSİ

Örgütsel adalet, günümüzde çalışanların örgütten beklentisi haline gelen, çalıştıkları süre boyunca kendilerine adil bir tutum gösterilip gösterilmediğine dair bir kavramdır. Yöneticiye güven, bir çalışanın örgüt içerisindeki iş ilişkilerinde yöneticilerine karşı açık bir iletişim ve bilgi paylaşımı halinde kalarak güven duymasıdır. Etik olmayan davranış bildirimi bir örgütte hırsızlık, mobbing, rüşvet, taciz gibi etik ve hukuka uygun olmayan davranışların çeşitli raporlama kanallarının kullanılarak ilgili yetkililere bildirilmesidir. Bu tez çalışmasının temel amacı algılanan örgütsel adalet ve yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan davranış bildirimine etkisini araştırmaktır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren 16 özel işletmenin 174 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasına katılım gösteren bireyler tamamen gönüllülük esasına göre belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak etik olmayan davranış bildirimi, yöneticiye duyulan güven, örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel adalet ve yöneticiye duyulan güvenin alt boyutları ile etik olmayan davranış bildiriminin alt boyutları arasındaki etki düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan analizde yöneticiye duyulan güvenin yetkin alt

boyutunun etik olmayan davranış bildirimının dışsal kanallar ile bildirimde bulunma alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



GENERAL KNOWLEDGE

Name Surname : Ezgi Özlem Uçar
Field : Business Administration
Programme : Human Resources Management
Supervisor : Assoc. Prof. Esra Dinç Elmalı
Degree Awarded and Date : Master – April2019
Keywords : Whistleblowing, Organizational Justice, Trust In Supervisor

ABSTRACT

THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE AND TRUST IN SUPERVISOR ON WHISTLEBLOWING

Organizational justice is a concept that has become a expectation of employees from the organization and whether they have a fair attitude during their work. Trust in supervisor is an employee's trust in the business relations within the organization, while sharing an open communication and sharing information with their managers. Whistleblowing is to inform the relevant authorities in an organization by using various reporting channels of ethical and unlawful behaviors such as theft, mobbing, bribery, harassment. The main purpose of this thesis study is to analyse the effects of perceived organizational justice and trust in supervisor on unethical behavior reporting. In this thesis study, survey technique was determined as a data collection method. The study was carried out on 174 employees of 16 private enterprises operating in service sector in Istanbul. Participants were determined on a voluntary basis. Unethical behavior reporting, trust in supervisor, organizational justice scales were used as data collection tools. As a result of this study, it has been concluded that the sub-dimensions of the trust in the manager, the sub-dimensions of organizational justice and the sub-dimensions of whistleblowing have a significant effect on the sub-dimension of external whistleblowing.

ÖNSÖZ

Bugüne kadar bütün başarılarımın mimarı ve her zaman her koşulda yanımda olan canım aileme, tez çalışmam boyunca desteğini hiçbir zaman esirgemeyen hayat arkadaşım Cem EKER'e, bu çalışmanın konu belirlenmesinden sonuçlandırılmasına kadar geçen tüm süreçte bilgisi ve anlayışı ile bana ışık tutan sevgili danışmanım Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI'ya, çalışmanın araştırma bölümünde katkısı olan tüm arkadaşlarıma ve yöneticilerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2019

Ezgi Özlem UÇAR

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
GİRİŞ	
1. ÖRGÜTSEL ADALET	2
1.1. Adalet Kavramı	2
1.2. Örgütsel Adalet Kavramı	3
1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları	5
1.3.1. Dağıtımsal Adalet.....	5
1.3.2. Prosedürel (Süreç) Adalet.....	6
1.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	7
1.4. Örgütsel Adalet Teorileri	8
1.4.1. Reaktif İçerik Teorileri	9
1.4.2. Proaktif İçerik Teorileri	10
1.4.3. Reaktif Süreç Teorileri	10
1.4.4. Proaktif Süreç Teorileri	11
2. YÖNETİCİYE GÜVEN	12
2.1. Güven Kavramı	12
2.2. Yönetici Kavramı	13
2.3. Yöneticinin Rollerini.....	18
2.3.1. Bireyler Arası Roller	19
2.3.2. Bilgiye İlişkin Roller	19
2.3.3. Karar Verme Rolü	19

2.4. Yöneticiye Güven.....	20
3. ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ BİLDİRİMİ	23
3.1. Etik Olmayan Davranış Bildirimi Tanımı.....	23
3.2. Etik Olmayan Davranış Bildiriminin Örgütler İçin Önemi.....	27
3.3. Etik Olmayan Davranış Bildirimini Etkileyen Faktörler	30
3.3.1. Kişisel Faktörler	30
3.3.2 Örgütsel Faktörler.....	31
3.3.3. Durumsal Faktörler.....	32
3.4. Etik Olmayan Davranış Bildirimi Türleri	33
3.4.1. İçsel Whistleblowing	33
3.4.2. Dışsal Whistleblowing.....	34
3.5. Etik Olmayan Davranış Bildirimi İle İlgili Yaklaşımlar.....	34
3.5.1. Prososyal Davranış Yaklaşımı.....	35
3.5.2. Güç Yaklaşımı	36
3.5.3. Adalet Yaklaşımı	37
4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ BİLDİRİMİNE ETKİSİ.....	38
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	38
4.2. Veri Toplama Yöntemi	38
4.3. Kullanılan İstatistiksel Teknikler	39
4.4. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi	39
4.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	39
4.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	40
4.7. Araştırmanın Bulguları.....	42
4.7.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	42
4.7.2. Veri Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	43
4.7.3. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	49
4.7.4. Hipotez Testleri: Regresyon Analizi	51
4.7.4.1. Algılanan Örgütsel Adaletin Etik Olmayan Davranış Bildirimi Üzerindeki Etkisi.....	51

4.7.4.2. Yöneticiye Duyulan Güvenin Etik Olmayan Davranış Bildirimi Üzerindeki Etkisi.....	53
4.7.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	56
5. SONUÇ	70
KAYNAKÇA.....	74
EKLER	81



TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması	8
Tablo 2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular	9
Tablo 3 : Yönetici Rollerinin Değişimi	17
Tablo 4: Mintzberg'in Yönetici Rollerini.....	18
Tablo 5: Örgütlerde Etik Olmayan Davranışlar	26
Tablo 6: Etik Olmayan Davranış Sınıflandırması.....	27
Tablo 7: Ankete Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri.....	42
Tablo 8: Etik Olmayan Davranış Bildirimi Faktör Analizi Sonuçları	44
Tablo 9: Yöneticiye Duyulan Güven Faktör Analizi Sonuçları.....	45
Tablo 10: Algılanan Örgütsel Adalet Faktör Analizi Sonuçları	47
Tablo 11: Etik Olmayan Davranış Bildirimi, Yöneticiye Duyulan Güven, Örgütsel Adalet Puanları Arasında Korelasyon Analizi.....	49
Tablo 12: Algılanan Örgütsel Adaletin İçsel Kanallar ile Bildirimde Bulunma Üzerindeki Etkisi	51
Tablo 13: Algılanan Örgütsel Adaletin Dışsal Kanallar ile Bildirimde Bulunma Üzerindeki Etkisi	52
Tablo 14: Algılanan Örgütsel Adaletin Eylemsiz Kalma Üzerindeki Etkisi	53
Tablo 15: Yöneticiye Duyulan Güvenin İçsel Kanallar ile Bildirimde Bulunma Üzerindeki Etkisi	53
Tablo 16: Yöneticiye Duyulan Güvenin Dışsal Kanallar ile Bildirimde Bulunma Üzerindeki Etkisi	54
Tablo 17: Yöneticiye Duyulan Güvenin Eylemsiz Kalma Üzerindeki Etkisi	55
Tablo 18: Etik Olmayan Davranış Bildirimi ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	56
Tablo 19: Etik Olmayan Davranış Bildirimi ile Yaş Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	57
Tablo 20: Etik Olmayan Davranış Bildirimi ile Medeni Durum Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	57

Tablo 21: Etik Olmayan Davranış Bildirimi ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	58
Tablo 22: Etik Olmayan Davranış Bildirimi ile İş Yerindeki Çalışma Süresi Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	59
Tablo 23: Etik Olmayan Davranış Bildirimi ile Kurumdaki Pozisyon Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	60
Tablo 24: Yöneticiye Duyulan Güven ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	61
Tablo 25: Yöneticiye Duyulan Güven ile Yaş Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	61
Tablo 26: Yöneticiye Duyulan Güven ile Medeni Durum Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	62
Tablo 27: Yöneticiye Duyulan Güven ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 28: Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Yerindeki Çalışma Süresi Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	64
Tablo 29: Yöneticiye Duyulan Güven ile Kurumdaki Pozisyon Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	65
Tablo 30: Örgütsel Adalet ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	65
Tablo 31: Örgütsel Adalet ile Yaş Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	66
Tablo 32: Örgütsel Adalet ile Medeni Durum Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	67
Tablo 33: Örgütsel Adalet ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	67
Tablo 34: Örgütsel Adalet ile İş Yerindeki Çalışma Süresi Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	68
Tablo 35: Örgütsel Adalet ile Kurumdaki Pozisyon Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	69

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Faktör Analizi Sonrası Araştırmanın Modeli.....48



GİRİŞ

Globalleşen iş dünyasında iş etiği kavramı; örgüte duyulan güven, işe bağlılık, yüksek performans, kurumsal itibar ve sürdürülebilir başarı gibi değişkenlere bağlı olarak her geçen gün önem kazanmaktadır. Hemen hemen her kurumda kaçınılmaz olarak var olan hırsızlık, mobbing, rüşvet, yolsuzluk, gizli bilginin ifşası, ayrımcılık gibi etik olmayan davranışlar ise sadakat, güven, adalet, eşitlik kavramları açısından örgütlerde ciddi kayıplara neden olmaktadır.

Örgüt içerisinde son derece kritik olan ve gizlilik içerisinde yürütülen bu davranışları açığa çıkarmak oldukça zordur. Örgüt çalışanları veya direkt örgütün kendisi tarafından gerçekleştirilen etik ve hukuka aykırı olan bu davranışlara yine bizzat örgüt üyeleri tarafından şahit olunmaktadır. Üyeler bu davranışlar karşısında sessiz kalmayı seçebileceği gibi cesur bir tutumla ifşa etme yoluna da gidebilir.

Whistleblowing (Etik olmayan davranış bildirim), hukuka ve etiğe aykırı olan bu davranışları açığa çıkarabilmek, çözümleyebilmek, kurum içerisinde ki adaleti ve güven ortamını düzeltebilmek açısından oldukça önem arz etmektedir. Ancak bu durumu ifşa etmek kolay bir süreç değildir. Çünkü sonucunda çalışanlar, ispiyoncu, haber uçuran, gammaz gibi ithamlarla yargılanabileceği gibi örgütsel yabancılaşma, motivasyon kaybı hatta işten çıkarılmaya kadar gidebilmektedir.

Yöneticiye duyulan güven kavramı, çalışanların örgüt içerisinde hiyerarşik olarak bağlı ve en çok iletişim halinde oldukları yöneticilerine duydukları güvenden bahsetmektedir. Çalışanların zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdiği iş yerinde direkt olarak iş ilişkisi ve iletişim içerisinde bulunduğu kişiler yöneticilerdir. Bu nedenle çalışanların aradaki hiyerarşik yapıdan etkilenmeden yöneticilerine güvenmeleri, işlerini yaparken tam motive olmalarını ve tüm zihin yeteneğini kullanmalarını sağlamaktadır.

Örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisinde iş yapma biçimi, işe aidiyet, performans, iş tatmini gibi değişkenleri etkilemektedir. Buna bağlı olarak da çalışanların çalıştıkları iş yerinde algıladıkları örgütsel adalet oldukça önem kazanmaktadır.

Algılanan örgütsel adalet ve yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan davranış bildirimine etkisini araştıran bu tez çalışmasında ilk bölümde örgütsel adalet kavramına değinilecektir. Bu bölümde adalet ve örgütsel adalet kavramlarına, örgütsel adaletin boyutlarına, örgütsel adalet teorilerine değinilecektir.

İkinci bölümde yöneticiye güven hakkında bilgi verilecektir. Güven, yönetici kavramlarına, yöneticinin rollerine ve yöneticiye güven konularına değinilecektir.

Üçüncü bölümde etik olmayan davranış bildirimini konularına değinilecektir. Bu bölümde etik olmayan davranış bildirimini kavramı, örgütler için önemi, türleri, yaklaşımları ve etik olmayan davranış bildirimini etkileyen faktörler hakkında bilgi verilecektir.

Dördüncü bölümde bu çalışmanın temel çıkış noktası olan etkin bir şekilde yönetilmesi ve çözümlenmesi gereken etik olmayan davranış bildirimini sürecine, algılanan örgütsel adalet ve çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin etkisinin olup olmadığını ortaya çıkaran araştırma bölümüne yer verilecektir. Araştırmanın amacı, önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, örneklem, veri toplama amacıyla kullanılan ölçekler, veri toplama süreci konularında bilgilere yer verilecektir. Devamında araştırma verilerinin analizleri yapılacak ve oluşturulan araştırma hipotezleri test edilecektir.

Beşinci bölümde ise araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların özet olarak ifade edildiği ve yorumlandığı sonuç bölümüne yer verilecektir. Devamında kaynakça ve ekler yer alacaktır.

1. ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet Kavramı

Adalet, filozof Platon'dan itibaren felsefi sorgulamanın konusu olmuştur. Kabaca anlatılmak istenirse adaletin teorisi oldukça soyut bir boyutta doğru ve adil olanı belirlemeye çalışır ve böylece buna uygun olacak bir eylem belirler. Adalet anlayışı bize iş hayatı ve toplumdaki ahlaken kabul edilebilir olan yapıları geliştirirken ihtiyacımız olan temel şartları sunar.¹

İnsanlığın var olduğu günden itibaren adalet sosyal bilimcilerin temel ilgi noktalarından biri olmuştur. Örgüt bilimi ile ilgilenenler dahil birçok farklı disiplinden bilim adamı adalet ile ilgili araştırmalar yapmıştır. Bireyler, iş yaşamlarında, okul yaşamlarında, adli vakalarda, aile içerisinde, tatilde veya herhangi bir yerde adalet kavramının var olmasını isterler. İlgili yetkililer tarafından adaletin sağlanmasını istemekte eğer adalet yok ise kendilerince adaleti sağlamaya çalışmaktadırlar. Kurumsal hayatta da adalet çok önemli bir kavramdır. Çalışanlar, kurum içerisinde adilce bir davranış görmek, çalışmalarının karşılığını almak istemektedir. Kendilerini hem örgüt içerisinde benzer işleri yapan diğer kişilerle hem de örgüt dışında benzer işleri yapan kişilerle kıyaslamaktadır. Adaletle yönelik bu karşılaştırmaları sonucu birtakım algılar geliştirerek, tutumlar aracılığı ile davranışlarına yansıtılmaktadırlar.²

Adalet, hak ve hukuka uygun olmak, hak kavramını önemsemek, doğruluk ile ilgilidir. Adalet kavramının incelenmesi yönetim bilimi için yeni olsa da sosyal bilimler için daha eskilere dayanmaktadır. Adalet kavramı özellikle filozofların ilgisini çok fazla çekmiştir ve sosyal bilimlerde birçok farklı bakış açısı ile araştırılmıştır. Platon bütün bireylere aynı şeyin verilmesinden bahseden mutlak eşitlik düşüncesini benimseyerek adaletin gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir.³

Tarihi süreç içerisinde birçok bakış açısı ve bilimin ortak görüşüne göre adalet, hakkı hak sahibine vermek, bir şeyi yerli yerine koymaktır. Eşitliği savunarak tutum ve

¹ Kevin Gibson, **Etik ve İş Dünyasına Giriş**, Mega Basım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 2017, s.65,68.

² Mahmut Özdevecioğlu, **Kurumsal Kültür**, Sermaye Piyasası Kurulu, 1. Baskı, Ankara, 2006, s.141.

³ Şermin Şenturan, **Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış**, Türkiye: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 2014, s.101,102.

davranışlarda tarafsız olmaktır. Çıkar, düşmanlık, menfaatten uzak durarak adil, dürüst ve doğru bir şekilde iş yapmaktır.⁴

Hak edene hakkını vermek adalet olarak tanımlanabiliyorken adaletsizlik de hak edene hakkını vermemektir. Adalet, basit olarak cezalandırma anlamına gelmemekte, bir sonuçtan ziyade kurumsal veya toplumsal barışı sağlayan, önleyici yani proaktif bir özellik taşımaktadır. Cezalandırma, adalet yargısından sonra gelen bir sonuç veya uygulamadır. Dolayısıyla adaleti bir süreç olarak görmek gerekmektedir.⁵

1.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet, kurum içerisinde adaletin kişiye ve kuruma olan etkilerini ortaya çıkaran bir kavramdır.⁶

Günümüzde teknolojiye yaşanan gelişmeler sayesinde çalışanlar hem örgüt içi hem de örgüt dışında gerçekleştirilen uygulama ve çalışmalardan az bir süre içerisinde detaylı bir şekilde haberdar olmaktadır. Örgütsel adalet kavramı özellikle nitelikli iş gücüne sahip kurumlarda göz ardı edilemeyecek bir unsur haline gelmiştir çünkü nitelikli çalışanların kurumdan beklentisi haline gelen bir kavramdır ve çalışanların işini yaparken aldığı kararları etkilemektedir. İş görenler genellikle örgüt içerisinde kendilerine adil bir tutum gösterilip gösterilmediğine, örgüte kattıkları çaba, zaman gibi katkılarla karşılığında aldıkları ücret, terfi gibi kazanımları karşılaştırarak karar vermektedir.⁷

Örgütsel adalet, ekonomik unsurların dağıtımında adil olmanın dışında, yönetim tarafından uygulanan politikaların da adil olmasını ifade etmektedir. Kişiler arasında herhangi bir ayrımcılık yapmadan ilişkilerin kurulmasını, çalışanların kültürel değerlerine ve kişiliklerine saygılı olmayı içermektedir.⁸

⁴ Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2015, s.146.

⁵ Özdevecioğlu, s.142.

⁶ Jerald Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, Vol. 16, Issue 2, 1990, s.399.

⁷ Ömer Turunç, "**İŞ, GÜÇ**" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, 2011, s.147,148.

⁸ Sebahattin Yıldız, Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 14, Sayı, 2, 2014, s.200.

Örgütsel adalet, yönetim tarafından gösterilen davranışın etik olup olmaması ile ilgili bireysel bir değerlendirmedir. Adalet, kişilerin güçlü konumda bulunan karar verici bireyler tarafından benimsenme ve değer verilme gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamakta, diğer bireylerin takip etmesi gereken uygun etik yollarını göstermektedir. Bu nedenlerle de bireyler açısından çok fazla önem taşımaktadır.⁹

Çalışanlar, örgüt içerisinde kendileri ile diğer bireyleri karşılaştırmaktadır. Prosedürlerin herkese aynı şekilde uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, eşit izin haklarına sahip olmayı, sosyal olanaklardan diğerleri ile aynı şartlarda faydalanmayı istemektedir. Ancak adalet algılamasının ilgi odağı birtakım sonuçlar ve bu sonuçların karşılaştırılması değildir. Adalet algılamasının odağında örgüt içinde bulunan kurallar, bu kuralların uygulanma şekli ve kişilerarası etkileşim de bulunmaktadır.¹⁰

Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte bağlılık, iş tatmini, güven, performans, işten ayrılma gibi unsurlar ile ilişkilidir. Algılanan adaletsizliğin, son zamanlarda yapılan araştırmalara göre örgütsel misilleme davranışı gibi olumsuz tepkilere neden olduğu belirlenmiştir.¹¹ Buna bağlı olarak örgütsel adalet, adaletsizliğe karşı gösterilen tepkiler sonucunda ortaya çıkan saldırganlık, intikam, sapkınlık, misilleme gibi davranışlarla bağlantılı olarak değerlendirilmiştir.¹²

Örgütsel adalet, çalışanların bireysel tatmini ve örgütün faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için gerekli bir kavramdır. Örgüt içerisinde adaletin sağlanabilmesi için; kurum içerisinde karar verici kişiler tarafsız bir şekilde belirlenmesi, çalışanlara verilecek ücret, ödül gibi kazanımların açık bir şekilde

⁹ Russell Cropanzano, David E. Bowen, Stephen W. Gilliland, The Management of Organizational Justice, **Academy of Management Perspectives**, Vol.21, Issue 4, 2007, p.35,36.

¹⁰ Julian Barling, Phillips Michelle, Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study, **Journal of Psychology**, Vol.127, Issue 6, 1993, p.649,656.

¹¹ Jason A. Colquitt, Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter, K. Yee Ng, Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, Issue 3, 2001, p.429,430.

¹² Maureen L. Ambrose, Contemporary justice research: A new look at familiar questions, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.89, Issue 1, 2002, p.808.

belirlenmesi, karar alıcı kişilerin yetkilerini kötüye kullanmayacağına garanti altına alınması ve alınan kararların denetleneceği birimlerin kurulması gerekmektedir.¹³

Bireyler örgüt dışında adalet beklediği gibi örgüt içerisinde de adaletin varlığını beklemektedir. Sürekli diğer çalışanlara nasıl davranıldığını, onlara neler verildiğini, ne gibi olanaklar temin edildiğini takip etmektedir. Bireyler artık adaletsizlikler karşısında sessiz kalmamakta, örgütler de daha adaletli olma yolunda yetkili birimler kurarak çaba harcamaya başlamıştır. Buna bağlı olarak günümüzde çalışanların örgüt içerisindeki adalet algılamaları çok önemli hale gelmiştir.¹⁴

1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Literatürde örgütsel adalet genellikle dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır.

1.3.1. Dağıtımsal Adalet

Çalışan bireyler, örgütten sağladığı kazanımlar ile örgüt içerisinde ki faaliyetlerin adaletli olup olmadığı ile ilgilenmektedir. Örgütün kazançlarının çalışanlarına adaletli olarak paylaşılması dağıtımsal adalet kavramı ile ilişkilendirilmektedir.¹⁵

Örgüt yöneticileri ya da kaynak dağıtımından sorumlu bireyler kurum içerisinde farklı sebeplerle birey veya gruplara kaynak dağıtmaktadır. Bu kaynaklar, kurum içerisinde yaratılan kaynaklar olduğu gibi kurum dışından gelen kaynaklar da olabilir. Para, terfi, bilgisayar, oda gibi olanaklar bu kaynaklardandır. Bunların kurum içerisinde hak edilene göre dağıtılmasına yönelik olan kararlar dağıtımsal adaletin kapsamına girmektedir.¹⁶

Dağıtımsal adalet, Adams'ın Eşitlik Teorisi temel alınarak eşitlik teorisi çerçevesinde incelenmiştir. Teoriye göre adaletin belirlenebilmesi için eşitlik kuralının

¹³ Greenberg, p.400,403.

¹⁴ Özdevecioğlu, s.145.

¹⁵ Mary A. Konovsky, Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations, **Journal of Management**, Vol.26, Issue 3, 2000, p.490.

¹⁶ Özdevecioğlu, s.148.

uygulanması savunulmuştur. Bu kuralın yanında, çeşitli paylaşırma standartlarında farklı kurallar uygulayarak dağıtımsal adaletin başarıya ulaşması için çalışılmıştır.¹⁷

Adams, dağıtımsal adaleti girdiler ile çıktılar arasındaki orana dayanarak açıklamıştır. Girdiler; eğitim, zeka, tecrübe, beceri, cinsiyet, yaş, pozisyon, sosyal statü, işte harcanan çaba olarak tanımlanabilir. Çıktılar; ücret, terfi, yan haklar olarak açıklanabilir.¹⁸ Dağıtımsal adalet örgütlerde belirli sonuçlara dayanarak kişilerin bilişsel, duygusal, davranışsal tepkilerini etkiler. Herhangi bir sonuç kişi tarafından adil olarak algılanmazsa bireyin bilişsel durumunu, duygularını, işteki performansını, işten ayrılma kararını etkilemektedir.¹⁹

1.3.2. Prosedürel (Süreç) Adalet

Prosedürel adalet, alınan kararlarda ve paylaşırlan kazanımlarda uygulanan süreçlerin adaleti ile ilgilidir.²⁰ Genel olarak dağıtımsal kararların nasıl alındığını açıklamaktadır ve örgütsel kurallar, örgütsel politikalar gibi yapısal faktörler ile ilişkilidir.²¹

Örgütler dinamik bir varlıktır. Buna bağlı olarak var oldukları süre boyunca ayakta kalabilmek, değişimlere uyum sağlayabilmek, maddi kazanç elde edebilmek, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek, sosyal sorumluluklarını gerçekleştirebilmek, kurum içerisinde disiplini sağlayabilmek gibi birçok amaç ile prosedürler geliştirerek uygulamaktadırlar. Bu prosedürlerin yöneticiler tarafından adaletli bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı prosedürel adaletin kapsamına girmektedir. Kısaca işlem adaleti kaynak dağıtmak sorumluluğunda olan kişilerin ya da yöneticilerin bu dağıtımı gerçekleştirirken izlediği birtakım prosedürel süreçle ilgilidir.²²

¹⁷ Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, Yee Ng, p.426.

¹⁸ Jason A. Colquitt, Jerald Greenberg, Cindy P. Zapata-Phelan, What is organizational justice? A historical overview, In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), **Handbook of Organizational Justice**, 2005, p.16.

¹⁹ Yochi Cohen-Charash, Paul E. Spector, The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.89, Issue 2, 2001, p.280.

²⁰ Stephen Gilliland, The Tails of Justice: A Critical Examination of The Dimensionality of Organizational Justice Constructs, **Human Resource Management Review**, Vol.18, Issue 4, 2008, p.275.

²¹ Konovsky, p.492.

²² Russell Cropanzano, Maureen L. Ambrose, Procedural and Distributive Justice are More Similar than you Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda, in: Jerald Greenberg, Russell Cropanzano (eds.), **Advances in Organizational Justice**, Stanford: Stanford University Press: 2001, p.119,151.

Prosedürel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, güven, örgüte bağlılık, iş tatmini, lider-üye etkileşimi, hırsızlık gibi davranışlar ile ilgilidir.²³ Prosedürel adalet, insan kaynaklarının değerlendirilmesi ile ilgili uygulamaların verimliliğini artırabilir. İşe alım süreçlerinde kullanılan testlerin adilliği bu uygulamalardandır.²⁴

1.3.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet çalışma esnasında meydana gelen kişilerarası karşılıklı etkileşim adaletidir.²⁵

Etkileşimsel adalet bilgilendirme adaleti ve kişilerarası etkileşimsel adalet olarak iki alt boyuttan oluşmaktadır. Kişilerarası etkileşimsel adalet, işlemleri oluşturan ya da çıktıları belirleyen yetkili bireylerce kişilere nazik, saygılı, itibarlı bir şekilde davranış sergileme derecesini yansıtmaktadır. Bilgilendirme adaleti de faaliyetlerin neden belirli bir biçimde kullanıldığı ve kazanımların neden belirli bir şekilde paylaştırıldığı hakkında bireylere yapılan açıklamaları içermektedir.²⁶

Etkileşimsel adalet, prosedürel adaletin uzantısı niteliğinde olarak örgütsel uygulamaların insanlar ile ilgili yönünü kapsamaktadır. Kaynakları ve ödülleri elinde bulunduran yönetimin, adaleti alacak kişilere davranış şeklini yansıtır. Bu nedenle çalışanlar, etkileşimsel adaletsizlik algıladığında yöneticisine karşı olumsuz tepkiler geliştirebilmektedir. Bu durum yöneticisine karşı bağlılığının düşük düzeyde olduğunu, ilişkilerinin tatmin edici düzeyde olmadığını, ona karşı olumsuz davranışlar geliştirdiğini göstermektedir. Çalışanın tepkilerinin bireysel düzeyde olduğu için sonuç odaklı olan dağıtımsal adaletten veya örgüt odaklı prosedürel adaletten farklı bir yaklaşım söz konusudur.²⁷

Kişiler ailesi, iş arkadaşları, yöneticileri gibi diğer bireylerle sürekli olarak etkileşim içerisindedir. Bazıları ile daha çok etkileşim kurarken bazıları ile de hiç etkileşim kurmazlar. Eğer etkileşim halinde bulunmaya çalıştıkları kişiler, hak

²³ Konovsky, p.497,498.

²⁴ Russell Cropanzano, Thomas A. Wright, Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms, **Human Resource Management Review**, Vol.13, Issue 1, 2003, p.27.

²⁵ Jonathan R. Crawshaw, Russell Cropanzano, Chris M. Bell, Thierry Nadisic, Organizational Justice: New Insights From Behavioural Ethics, **Human Relations**, Vol.66, Issue 7, 2013, p.888.

²⁶ Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, Yee Ng, p.427.

²⁷ Cohen-Charash, Spector, p.281.

etmedikleri halde diğer bireylerle daha yoğun bir etkileşim içerisine girerse hak eden kişiler açısından bu durum yüksek oranda memnuniyetsizlik yaratmakta ve beraberinde adaletsizlik algılamasını getirmektedir.²⁸

1.4. Örgütsel Adalet Teorileri

Aşağıdaki tabloda Greenberg tarafından reaktif-proaktif ve içerik-süreç olarak birbirinden bağımsız iki boyutta ele alınan teoriler açıklanmaktadır:

Tablo 1: Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976a, 1980)	Proaktif-Süreç Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Jerald Greenberg, A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, Vol.12, Issue 1, 1987, p.10.

Örgütsel adalet teorileri Greenberg tarafından reaktif-proaktif ve içerik-süreç olarak birbirinden bağımsız iki boyutta ele alınmıştır.²⁹ Birbirinden bağımsız olan reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu birlikte ele alındığında reaktif-içerik teorileri, proaktif- içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileri olarak dört çeşit adalet sınıfı oluşmaktadır.³⁰

²⁸ Özdevecioğlu, s.155.

²⁹ Jerald Greenberg, A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, Vol.12, Issue 1, 1987, p.10.

³⁰ Öykü İyigün, Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 11, Sayı 21, 2012, s.55.

Aşağıda Greenberg tarafından geliştirilen örgütsel adalet teorilerini açıklayan soruların yer aldığı tablo görülmektedir:

Tablo 2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: Jerald Greenberg, A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, Vol.12, Issue 1, 1987, p.16.

Tablo 2'ye göre çalışanların örgüt içerisindeki uygulama ve prosedürlere karşı etkileyen veya etkilenen olarak tutumları adalet teorilerini açıklamaktadır.

1.4.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri çalışanların kurum içerisinde adil olmayan uygulamalara karşı nasıl tepki gösterdiklerini ele alan teorilerdir.³¹

Çalışanlar ödül, çalışma koşulları gibi örgütten sağladığı kazanımlar ile performans, yetenek, çaba gibi örgüte kattığı girdileri oranlamaktadır. Bu oran düşük ise adaletsizlik algılamaktadır. Bu oran diğer çalışanlara göre yüksek ise kendini ödüllendirilmiş hissetmektedir. Algılanan adaletsizlikten dolayı çalışanlar, örgütten sağladığı kazanımlar ile örgüte kattığı girdileri etkin bir şekilde değiştirebilir veya bilinçli bir şekilde çarpıtabilir. Diğer çalışanların örgüte sağladığı girdileri değiştirmek için onların karşılaştırmalarını etkileyebilir veya ilişkiden çekilebilir.³²

³¹ Greenberg, p.11.

³² Brent A. Scott ve Jason A. Colquitt, "Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences?", **Group & Organization Management**, Vol.32, Issue 3, 2007, s.292,293.

1.4.2. Proaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri çalışanların örgüt içerisinde bulunan adil olmayan ve haksız dağılımlara nasıl tepki verdiklerini açıklarken, proaktif içerik teorileri çalışanların örgüt içerisinde nasıl adil bir dağılım yaratmaya çalıştıklarını açıklamaktadır.³³

Bu sınıflandırmanın belirleyicisi adalet yargı teorisine göre çalışanlar, bazen örgüt içerisinde sağlanan kazanımların adil bir şekilde dağıtılabilmesi için proaktif olarak çaba harcamaktadır.³⁴

1.4.3. Reaktif Süreç Teorileri

Reaktif süreç teorisi örgüt içerisinde alınan kararlarda faydalanılan süreçlerin adaleti ile ilgilidir ve hukuka dayanmaktadır. Bu teori çalışan bireylerin örgüt içerisinde kararlar alınırken kullanılan süreçlere nasıl tepki verdiklerini ele almaktadır. Burada çalışanların, faaliyetlerin süreçleri üzerinde kontrol fırsatı olması onları motive etmektedir. Çalışanlar, süreç kontrolünü yaptıkları faaliyetlerin sonucunda alınan kararları daha fazla adil bulmaktadır.³⁵

Thibaut ve Walker'ın prosedür adaleti teorisine göre iki çatışma yaşayan ve bir müdahalede bulunan taraf olmak üzere üç taraf mevcuttur. Çatışmanın çözülmesi için kullanılan iki aşama, kanıtların ortaya çıkarıldığı süreç aşaması ve kanıtların çatışmanın çözümlenebilmesi için kullanıldığı karar aşamasıdır. Süreç kontrolü, çatışmanın çözülmesi için sunulan kanıtların seçimini ve geliştirilmesini kontrol etme gücüdür. Karar kontrolü, çatışmanın çözülmesi için kullanılacak kararın belirlenmesinde sahip olunan kontrol gücüdür.³⁶

³³ Greenberg, p.12.

³⁴ Gerald S. Leventhal, The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations, **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol.9, 1976, p.92.

³⁵ Greenberg, p.13,14.

³⁶ Leyla İçerli, Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2010, s.76.

1.4.4. Proaktif Süreç Teorileri

Dağıtım tercihi teorisine dayanan proaktif süreç teorileri, uygulamaların örgüt içerisinde adil bir şekilde uygulanabilmesi için kullanılacak prosedürlerin neler olması gerektiğine yanıt bulmaya çalışmaktadır.³⁷

Proaktif süreç teorisi Leventhal'ın adalet yargı teorisinin devamı olarak Karuza ve Fry'ın geliştirdiği dağıtım tercihi teorisine dayanmaktadır. Burada adaletin sağlanması için hangi prosedürlerin izlenmesi gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu teoriye göre bireylerin hedeflerine ulaşabilmesi için onlara yardımcı olabilecek sekiz prosedür belirlenmiştir. Bu prosedürler aşağıdaki kriterleri içermelidir.³⁸

- Karar alma yetkisine sahip olacak kişileri seçme fırsatı sunmalı,
- Alınan kararlar tutarlı bir şekilde takip edilmeli,
- Doğru bilgiye dayanmalı,
- Karar verme gücünün yapısını tanımlayabilmeli,
- Önyargıya karşı önlem almalı,
- Kararlara itirazların duyurulmasını sağlamalı,
- Prosedürlerde yapılacak değişiklikler için fırsatlar sunmalı,
- Mevcut ahlaki davranışlara ve etik standartlara dayanmalıdır.

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak örgütsel adalet kavramı ele alınmıştır. Örgütsel adaletin kuramsal çerçevesine, boyutlarına ve teorilerine değinilmiştir. Bir sonraki bölümde ise yöneticiye güven kavramına değinilecektir.

³⁷ İyigün, s.57.

³⁸ Greenberg, p.14,15.

2. YÖNETİCİYE GÜVEN

2.1. Güven Kavramı

Güven, kişilerarası ilişkilerde büyük bir öneme sahip temel duygulardandır. Bireylerin, iletişim halinde kaldıkları kişilerle birçok durum veya olaydan yola çıkarak oluşturdukları güven soyut bir özelliğe sahip olduğundan sadece duygular aracılığı ile belirlenebilmektedir.³⁹

Günümüzde rekabet ileri düzeydedir ve buna bağlı olarak güven, olmazsa olmaz bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütler kurum içerisinde güveni sağlayıp bunun olumlu sonuçlarından faydalanarak maliyetlerini azaltmaz ise rekabet ortamında sürdürülebilir bir şekilde varlıklarını sürdüremeyecektir.⁴⁰

Güven genel olarak doğruluk ve dürüstlüğe bağlı olan bir unsurdur. Araştırmalar, güvenin örgütün başarısı için gerekli bir unsur olduğunu ancak kısa vadede oluşturulamadığını, uzun bir süre öz verili bir çaba gerektirdiğini göstermektedir. Çalışanların yöneticilerine ve örgütün bütününe güven duyması böylelikle örgüt içerisinde güvene dayalı ilişkiler oluşturması; kendilerini örgüt ile özdeşleştirmelerini, iş tatmini ve kuruma bağlılıklarını olumlu olarak etkilemektedir.⁴¹

Güven, güvenen ve güvenilen kişinin birlikte geçirdikleri süre içerisinde ve yaşanan ortak tecrübelerle bağlı olarak bireylerin birtakım özelliklerinden etkilenen güvenilen tarafın zararlı davranışlarda bulunmayacağına ve güvenenin birtakım beklentilerini yerine getireceğine inanç içeren bir psikolojik durumdur.⁴²

Güven bir örgütte aşağı ve yukarı olarak iki taraflı olmalıdır ve sağlıklı insan ilişkilerinin oluşabilmesi için olmazsa olmaz bir kavramdır. Güvenin oluşabilmesi için dürüstlük ve adil davranışların varlığı gereklidir. Bu davranışların uzun bir zaman

³⁹ Tuncer Asunakutlu, Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 9, 2002, s.2.

⁴⁰ Larry Reynolds, **The Trust Effect: Creating The High Trust High Performance Organization**, Nicholas Brealey Publishing, 1. Baskı, London, 1997, p.4,5.

⁴¹ Nigar Demircan, Adnan Ceylan, Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 10 Sayı 2, 2003, s.140.

⁴² Güler Sağlam Arı, Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 2003, s.5.

içerisinde tutarlı olması önemlidir. Güveni açık ve tutarlı bir iletişim, dürüst ve adil bir iş ortamı, başkalarının fikirlerine saygılı ve tutarlı olmak desteklemektedir.⁴³

Örgütlerin mevcut varlığını koruyabilmesi ve başarılı olabilmesi için güven çok önemli bir kavramdır. Çalışanların kendilerini güvensiz hissederek aldatılmak korkusuyla devamlı kontrol ve savunma halinde harcadığı emek ve zamanı daha verimli işlerde kullanılabilmelidir. Güvenin olmadığı ortamda yenilikçi fikirler, düşünce alışverişi, motivasyon ve iş tatmini de olmayacaktır. Bu da maddi kayıplara yol açacaktır. Oysaki huzurlu bir iş ortamı, herkesin aynı amaç için çalıştığı bilinci ve iş birliğinden sağlanacak fayda güven duygusunun varlığı ile gerçekleşecektir.⁴⁴

Güvenin bireylerin dürüst, iş birliği içinde ve ortaklaşa paylaştığı normların olduğu bir yapıda ortaya çıkması beklenir. Bu normlar belirli davranış kalıpları ve iş hayatına ilişkin standartları konu alır.⁴⁵

2.2. Yönetici Kavramı

Örgütlerde yönetim faaliyetlerini gerçekleştirerek örgütün belirlemiş olduğu amaçlara verimli ve etkili bir şekilde erişmesinden sorumlu olan kişiler yöneticilerdir.⁴⁶

Yönetici, risk veya karı başkalarına ait olmak üzere belirli bir hizmeti veya ürünü üretmek üzere üretimde kullanılacak unsurları temin eden, bunları belirli ihtiyaçları gidermek için yönlendiren, örgütü girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kişidir. Yönetici, emeğinin karşılığında ücret veya kardan pay alarak örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışan kişidir. Yöneticinin girişimciden farkı oluşacak kar veya zararın sahibi değildir ve üretimini yaparken ortaya çıkacak muhtemel risklere katlanmaz. Yönetici yalnızca emir vermeden, ekibindeki kişileri seçer, onlara işlerini öğretir, onları her yönden geliştirerek motivasyonlarını artırır. Ekibine neyi, nasıl ve kiminle yapacağını aktararak yetki ve sorumluluklarını açıkça bildirir.⁴⁷

⁴³ Canan Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., 3. Baskı, İstanbul, 2010, s.119,120.

⁴⁴ Hurley, P. ve J.Siebers, Companies Without Trust Will Fail To Thrive, **Strategic Communication Management**, Vol.11, Issue 4, 2007, p.7.

⁴⁵ Francis Fukuyama, Güven, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması, **Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları**, 3. Baskı, İstanbul, 2005, s.41,42.

⁴⁶ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4. Basım, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2007, s. 24.

⁴⁷ Gülay Budak, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 5. Baskı, İzmir, 2004, s.16.

Belirli bir amaca ulaşmak için mevcut olan tüm kaynakları uyumlu, etkin ve verimli kullanabilecek kararlar almak yönetimdir ve bu süreci yöneten kişi de yöneticidir. Sorumluluğu altında bulunan ekibi ve kaynakları istenilen amaçlara ulaştıran kişidir. İş görevlerini astları arasında böler ve örgütü ekonomik unsur temelinde yeniden yapılandırır. Yöneticiler çalışanlarını ortak bir vizyon ve misyon altında birleştirebilmelidir. Astlarının başarı dürtüsüne sahip olduğunun bilincinde olup onlarla yetki paylaşarak onları ön plana çıkarır ve motive eder. Çünkü Drucker'e göre yöneticilerin astlarının sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarma gibi bir görevi de vardır. Drucker'e göre yöneticiler, astları aracılığıyla iş yapan değil astlarının performansından sorumlu olan kişilerdir.⁴⁸

İnsanlar, gruplar halinde yaşayan sosyal özelliklere sahip varlıklar oldukları gibi oluşturdukları bu grupları yönetecek ve belirledikleri hedeflere ulaştıracak yöneticilere de ihtiyaç duyan canlılardır. Kişiler, kendi istek, amaç ve gereksinimlerini karşılamak için belirli bir gruba bağlı olarak birlikte hareket etme ihtiyacı duymaktadır. Fakat kişiler zayıf, cesaretsiz, enerjileri azalmış ve yeteneklerini birtakım korkulardan dolayı kullanamaz durumdadır. Belirli bir amaç için bir araya gelmiş olan insanların gereksinimlerini takip etmek, onların enerji, cesaret ve isteklerini yükseltmek gerekmektedir.⁴⁹

Profesyonel yönetici, yönetmeyi mesleği olarak ve örgütün sahibi haline gelmeden yapmaktadır. Girişimci adına her işi yapan bunun sonucunda hizmetinin karşılığı olarak ücret alan kişidir.⁵⁰

Yöneticiler, belirli bir zaman içerisinde önceden planlanmış amaçları gerçekleştirebilmek için para, insan, ham madde, makine ve malzeme gibi üretimde kullanılacak araçları bir araya getiren, bu araçlar arasında uyum ve dengeyi sağlayan kişilerdir.⁵¹

⁴⁸ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2004, s.22,24.

⁴⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş., Genişletilmiş 5. Baskı, İstanbul, 1998, s.342.

⁵⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Arıkan Basım, 10. Baskı, İstanbul, 2009, s.15,17.

⁵¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 5. Baskı, 2001, s.7.

Eşit, güvenilir, açık, esnek olmak, gizliliğe önem vermek, ekibini örgüt ile bir bütün haline getirebilmek, verimliliği ve etkinliği arttırmaya çalışmak yöneticinin temel özellik ve görevlerindedir.⁵²

Yönetici, üretim unsurları ile birlikte mal veya hizmet üretimini, kar ve riski başkalarına ait olarak gerçekleştiren, bunun sonucunda ücretini kazanan kişidir. Emrinde bulunan maddi ve sosyal özellikteki üretim unsurlarının verimli olarak kullanılmasından sorumludur. Örgütler büyüdükçe işlerin düzgün bir şekilde planlanması ve yönetilmesi için yöneticilere ihtiyaç doğmuştur.⁵³

Örgütler büyüdükçe yöneticiler gerekli hale gelmektedir. Çok küçük örgütlerde bireyler işlerini yaparken kendini de yönetebilir çünkü herkes bir diğerrinin ne yaptığını bilir. Küçük örgütlerde işlerin yürütülmesi için gerekli olan tüm roller işletme sahipleri tarafından üstlenilmektedir. Fakat yapılar karmaşıklaştıkça ekibe yeni bireyler katılır ve yapılan işler küçük parçalara bölünür. Dolayısıyla iletişim daha karmaşık hale gelir ve örgütler sadece yönetme görevi olan çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Günümüzde yöneticiler güçlü bir iletişime sahip olarak, yenilikçi kararlar alarak ve problem çözücü olarak başarılı olabilmektedir.⁵⁴

Yönetici, problemleri araştıran, ekibini ve kendini örgüt hedeflerine yönelten, işleri zamanında tamamlayan, yetki kullanabilen, kaybetmek korkusu ile sorumluluktan kaçmayan, bilgisini sürekli arttıran, başarısızlıklarını sahiplenip başarılarını ekibine yükleyebilen, gücünü tecrübe, beceri, ve bilgisinden alan, etrafındaki kişiler ile bilgisini paylaşabilen, ekibini geliştiren ve başarılarından gurur duyan, fikir alışverişinde bulunan, iş ahlakı ve normlara uyan, kendi çıkarı yerine örgüte hizmet etmeyi amaçlayan, hayır diyebilmeyi bilen ve anlaşılincaya kadar kurum içerisinde birçok defa yalnız kalmayı göze alabilen kişidir.⁵⁵

⁵² Ali Öztekin, **Yönetim Bilimine Giriş**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1997, s.211,217.

⁵³ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.13.

⁵⁴ Brad Lee Thompson, **Yeni Yöneticinin El Kitabı 1/Yönetim Fonksiyonları**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.56,59.

⁵⁵ İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 1994, s.16.

Yöneticinin yaptığı birtakım işler şöyledir;

- Yönetme faaliyeti bireyler ile başarılı olduğu için diğer kişilerle birlikte çalışmaktadırlar.
- Bütçe, proje, program hazırlamak yöneticinin görevidir ve bunun için analitik düşünerek plan yapmaları gerekmektedir.
- Yöneticiler, karar verme mekanizmasıdır.
- Örgütleri belirledikleri amaçlara ulaşacak hale getirmek için çabalamaktadırlar.
- Örgütü dış çevreye karşı temsil etmektedirler.
- Örgütte uzlaşmacı rolündedirler. Örgütün başarısından ve astların yaptıkları hatalardan sorumludurlar.
- Örgütte problemlerin yaşanmasına engel olup aynı zamanda ortaya çıkan problemleri çözmek için çaba harcamaktadırlar.
- Örgütün belirlediği amaçlar ile ortaya çıkan sonuçlar farklılaştığı zaman düzeltmek için önlemler alırlar ve böylece denetim görevini gerçekleştirirler.⁵⁶

Örgütlerde işgücü devir oranını ortaya çıkaran yöneticilerdir. Çünkü çalışanlar örgüt için değil yönetici için çalışmaktadır. Yönetici iyi ise ikinci düzeyde örgütün iyi olup olmadığını bakarlar. Eğer yönetici kötü ise çalışanlar örgüt iyi olsa bile orada çalışmaya devam etmemektedir.⁵⁷

⁵⁶ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Metin Ofset Matbaacılık, Eskişehir, 1. Baskı, 1995, s.13.

⁵⁷ Cihangir Kavuncu, **SNİİK**, Hümanist Kitap Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2017, s.30.

Thompson, yöneticilerin geçmişten günümüze olan değişimlerini aşağıdaki Tablo 3'te belirtildiği gibi özetlemiştir:

Tablo 3 : Yönetici Rollerinin Değişimi

Eskiden	Günümüzde
Tanımlanmış politika ve süreçlere ihtiyaç duyuluyordu.	Yüksek muhakeme yeteneğine ihtiyaç duyuluyor.
Faaliyet odaklı yaklaşım; 'doğru şeyleri yapmak' hakimdi.	Sonuç odaklı yaklaşım; 'doğru hedeflere ulaşmak' hakim.
Teknik becerilere dayalı olarak çalışılırdı.	İletişim becerilerine dayalı olarak çalışılıyor.
Katılık ve tutarlılığa önem veriliyordu.	Esneklik ve uyum yeteneğine önem veriliyor.
Çalışanlar kontrol edilerek yönetiliyordu.	Çalışanlar motive edilerek yönetiliyor.
Dar bakış açısı hakimdi.	Geniş bakış açısı hakim.
İçe dönük 'önce kurum' yaklaşımı hakimdi.	Dışa dönük 'önce müşteri' yaklaşımı hakim.
Yönetim becerileri ön plandaydı.	Girişimci beceriler ön planda.
Sorumluluklar ve roller kesin hatlarda belirliydi.	Sorumluluklar ve roller kesin olarak belirli değil.
Statik beceri eğitimi uygulanıyordu.	Devamlı öğrenme yaklaşımı uygulanıyor.
Çalışan / Yöneten çatışması söz konusuydu.	Çalışan / Yöneten iş birliği söz konusu.
Şehirli erkek çalışanlar, şehirli erkek yöneticiler tarafından yönetiliyordu.	Farklı kültürel ve beşeri kökenli çalışanlar, farklı kültürel ve beşeri kökenli yöneticiler tarafından yönetiliyor.
İş güvencesi prensibi benimsenmişti.	Risk, katılım, kariyer geliştirme gibi değerler benimsenmiş durumda.
Yöneticiler, çoban rolünü benimsemişti.	Yöneticiler antrenör rolünü benimsemiş durumda.
Çalışanlara işin parçaları gözüyle bakılıyordu.	Çalışanlara işin ortağı gözüyle bakılıyor.

Kaynak: Brad Lee Thompson, Yeni Yöneticinin El Kitabı 1/Yönetim Fonksiyonları, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.66.

Tablo 3'e göre geçmişten günümüze yöneticilerin rollerinin nasıl değiştiği ve yeni örgüt yapılarında yöneticilerin nasıl bir tutumda olması gerektiği görülmektedir.

2.3. Yöneticinin Roller

Yöneticilerin örgütlerde yükseldikçe kurumun bir takım birim veya bölümlerinde kontrol güçleri de artmaktadır. Buna bağlı olarak yöneticiler örgütte kendilerine verilen role uygun bir şekilde davranmaya çalışmaktadır. Algılanan veya beklenen davranış biçimleri roldür. Yöneticilerin hiyerarşik seviyelerine bağlı olarak farklı davranışlar gerçekleştirmesi gerekmektedir. Henry Mintzberg, yönetsel rollere dair üç unsur geliştirmiştir.⁵⁸

Aşağıdaki Tablo 4'te Mintzberg tarafından geliştirilen yönetici rolleri yer almaktadır:

Tablo 4: Mintzberg'in Yönetici Roller

Bireyler Arası Roller	Temsilci
	İlişki Sağlayıcı
	Lider
Bilgiye İlişkin Roller	Takipçi
	Haberci
	Sözcü
Karar Verme Rolü	Girişimci
	Problem Çözücü
	Kaynak Dağıtıcı
	Müzakereci

Kaynak: Henry Mintzberg, The Manager's Job: Folklore and Fact, Harvard Business Review, March-April 1990, s.168.

Tablo 4'e göre yönetici rolleri bireyler arası roller, bilgiye ilişkin roller ve karar verme rolü olarak üç başlıkta toplanmaktadır.

⁵⁸ Çetin, s.7.

2.3.1. Bireyler Arası Roller

Yöneticilerden beklenen alışılmış yönetsel davranışlardır. İş yükünün üstesinden gelebilmek için bu rol, yönetim tarafından kabullenilmektedir. Astların yönlendirilmesi, geliştirilmesi, eğitilmesi, toplantı organizasyonları, idari işler bu role uygun davranışlardır.⁵⁹

2.3.2. Bilgiye İlişkin Roller

Yöneticinin bilgi rolü olmaz ise diğer rollerinde başarılı olamamaktadır. Bilgi rolü karşılıklı olarak bilgi alıp vermeyi içerir. Bir yönetici genellikle astları ile sözlü iletişim kurarak bilgi edinebilir. Yöneticinin bilgiye ilişkin rolleri üç bakımdan incelenebilir;

Gözlemci rolünde, yöneticiler etkin kararlar alabilmek için devamlı olarak iyi bir gözlemci olmalıdır.

Sözcü rolünde, yöneticiler örgüt içerisindeki bilgileri örgüt dışı yetkililer ile paylaşır. Bu yetkililer müşteriler, tedarikçiler, toplum olabilir.

Yayımcı rolünde, yöneticiler sosyal ilişkileri canlı tutmak amacıyla astlarının ihtiyacı olmasa bile onlara düzenli ve sürekli olarak bilgi iletir.⁶⁰

2.3.3. Karar Verme Rolü

Karar verme kalitesini arttırabilmek ve iş sonuçlarının başarısını yükseltebilmek için yöneticilerin bilgiye ihtiyacı vardır. Yöneticiler, bu bilgi sayesinde ekiplerin verimliliğinin artması için gerekli değişim ve yeniliğin öncüsü olmaktadır. Yöneticilerin karar vermesini etkileyen farklı roller de bulunmaktadır. **Problem çözücü rolünde** yöneticiler aniden ortaya çıkan sorunlarda bilgi, beceri ve tecrübelerini kullanarak problemlere çözüm aramaktadırlar. **Kaynak dağıtıcı rolünde** yöneticiler finansal ve fiziksel kaynakların yanında zaman ve insan kaynağını da çalışanlara

⁵⁹ Çetin, s.7.

⁶⁰ Çetin, s.8.

paylaştırmaktadır. **Müzakereci rolünde** yöneticiler bu ihtiyaçların paylaşılması sırasında ortaya çıkan sorunların çözümünde denge unsuru olmaktadır.⁶¹

2.4. Yöneticiye Güven

Çalışanlar açısından, örgüt içinde iletişim halinde ve iş ilişkisinde bulunduğu en önemli kavram yöneticilerdir. Yöneticiler performans, terfi, atama gibi durumlarda astları için önemli kararlar almaktadır. Yönetici ve çalışan arasında bulunan hiyerarşi farkı çalışanları yöneticilerin davranış ve tutumlarına maruz bırakmaktadır. Çalışanlar yöneticisine güvendiğinde onlarla bilgi paylaşarak risk alabilir, ilişki kurabilir ve böylece kariyerine de olumlu katkı yapabilir. Çalışanlar güven problemi yaşamadığında işlerini yaparken tüm zihin gücünü işinde kullanabilmektedir.⁶²

Astların yöneticilerine duydukları güveni örgütün tümüne atfettiğinden dolayı araştırmalarda güven kavramının yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu tartışılmaktadır.⁶³

Yöneticilerin örgüte ait prosedürlere uygun davranması ve güvenilir olması çalışanların kendilerine olan güveninin artmasını sağlayacaktır. Yöneticiler tutarsız davrandıkça ve örgüte ait prosedür ve talimatlara uygun davranmadıkça çalışanların yöneticilere olan güveni azalmaktadır. Bunun sonucu olarak da çalışanların örgüte sağlayacağı verim olumsuz olarak etkilenecektir.⁶⁴

Yöneticiye güven duyulmasını sağlayan özellikler; dürüstlük, yetkinlik, açıklık, yardımseverlik ve tutarlılıktır. Dürüstlük karşı tarafın doğruluğunun göstergesi olan bir erdemdir. Yetkinlik, yapılan iş üzerinde yönetimin bilgi sahibi olması, görev ve sorumluluklarını etkin olarak yerine getirmesidir. Açıklık, açık bir iletişim kurarak tüm fikirleri sonucunda ne olacak korkusuna kapılmadan rahat bir şekilde söyleyebilmektir. Böylece çalışanlar korkusuzca düşüncelerini paylaşabilecek, kimse birbirinden bilgi saklamaya çalışmayacak ve sonucunda örgüt kazançlı çıkacaktır. Tutarlılık, söylenen

⁶¹ Çetin, s.8.

⁶² Roger C. Mayer, Mark B. Gavin, Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss?, **The Academy of Management Journal**, Vol.48, Issue 5, 2005, p.875,876.

⁶³ Güler İslamoğlu, Melek Birsal, Deniz Börü, **Kurum İçinde Güven**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2007, s.31.

⁶⁴ Errol E. Joseph, Bruce E. Winston, "A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, Issue 1, 2005, p.7.

sözler ile gösterilen davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Faaliyetleri ile söyledikleri uyumlu olmayan veya aynı durumlar için farklı zamanlarda değişik tepkiler veren yöneticiler çalışanlarda güven uyandırmamaktadır. Yardımseverlik, kişisel çıkar dışında, güvenilen kişinin güvenene iyi davranma isteğine olan inançtır. Çalışanlar yöneticilerine, kendileri hakkında kaygılandığında veya kendileri ile ilgilendikleri zaman güven duymaktadır.⁶⁵

Yöneticinin yeteneği, itibarı ve yardımcı olma isteği yöneticiye duyulan güveni etkileyen değişkenlerdir. Çalışanlar yöneticilerine güvendiğinde yenilikçi davranışlar göstermekte ve çalışan memnuniyeti artmaktadır.⁶⁶

Örgüt içerisinde güven; kişiler arası güven, üst yönetime veya örgüte duyulan güven, örgütler arası güven, yöneticilerin astına, astların yöneticiye güveni, müşterilerin örgüte güveni, çalışanların birbirine güveni, departmanlar arası güven şeklinde farklı biçimlerde ele alınabilmektedir. Araştırmalarda üç biçim halindeki yöneticiye, örgüte ve çalışma arkadaşlarına güven iç içe geçmektedir ve tanımı kesin çizgilerle ayırlanamamaktadır.⁶⁷

Yöneticiler, örgüt ile çalışanlar arasındaki formel bağlantıdır. Bir çalışan yöneticisi ile iyi iş ilişkileri içerisindeyken ona güvendiği halde örgüte güvenmeyebilir veya yöneticisine duyduğu güveni, onu örgütün temsilcisi olarak gördüğünden tüm kuruma yükleyebilir. Bu sebeple örgüte ve yöneticiye duyulan güven birbirleri ile ilişkisi olan kavramlar olsa da sonuçları bakımından birbirinden farklı kavramlardır.⁶⁸

Bir örgütte yöneticiye duyulan güven iletişimi ve iş birliğini arttırmaktadır. Böylece verimlilik ve yenilikçilik artarken iş gücü devir hızı ve değişime direnç azalmaktadır. Güven ortamında çalışanların örgütün aldığı kararlara destek olarak

⁶⁵ İslamoğlu, Birsnel, Börü, s.32,34.

⁶⁶ Sabiha Sevinç Altaş, Ali Kuzu, Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma, **Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, s.32.

⁶⁷ Deniz Börü, Güler İslamoğlu, Melek Birsnel, Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması, **ÖNERİ: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, 7 (27), s.49,50.

⁶⁸ Hwee Hoon Tan, Christy S. F. Tan, Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, Vol.126 Issue 2, 2000, p.242,243.

örgüte bağlılıkları ve performansları artmaktadır. Yöneticilerine güvendiklerinde çalışanlar örgütün amaç, norm ve değerleri ile daha kolay özdeşleşmektedir.⁶⁹

Örgütlerde yöneticiye güven az ise, kişisel ve ekip sağlığı bozularak iş yapma maliyetleri artmaktadır. Güven azalıp korku arttığında, örgüt içerisinde yabancılaşma, yalnızlık, düşmanlık hisleri başlayacaktır. Çalışanlar yöneticisine güvenmediğinde yaratıcılık ve yenilikçilik azalmakta, değişim süreçlerinden kaçınmakta ve sadece kendi işlerine odaklanmaktadır.⁷⁰

Araştırmanın bu bölümünde yöneticiye güven kavramı ele alınmıştır. Güven, yönetici, yöneticinin rolleri ve yöneticiye güven kavramına yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde ise etik olmayan davranış bildirim kavramına değinilecektir.

⁶⁹ Selim Said Eren, Rahmi Yücel, İş Gerilimi, Yöneticiye Güven Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Resmi ve Resmi Olmayan Yönetim Kontrollerinin Önemi, "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 12, Sayı 3, 2010, s.123.

⁷⁰ İslamoğlu, Birsal, Börü, s.35.

3. ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ BİLDİRİMİ

3.1. Etik Olmayan Davranış Bildirimi Tanımı

Yabancı literatürdeki whistleblowing kavramının Türkçe karşılığı etik olmayan davranış bildirimini olarak çevrilebilmektedir. Kavram, hatalı bir davranış meydana geldiğinde düdük çalarak oyunun durdurulması veya bir suça karşılık polis düdük çalarak dikkat çekmeye çalışması anlamına dayanmaktadır. Aynı literatürde whistleblowing kavramına karşılık etik dışı davranışların açığa çıkarılması, raporlanması, ifşa edilmesi gibi başka ifadeler de yer almaktadır.⁷¹

Whistleblowing kelimesinin Türkçe karşılığı ıslık veya düdük çalmak anlamına gelmektedir ve ifadenin kökeni ‘to blow the whistle on’, polis bir suç işlendiğinde düdük çalarak halkı uyarmasına işaret etmektedir.⁷²

Tam olarak Türkçe karşılığı bulunmayan whistleblowing, bilgi uçurma olarak tanımlanabilir ve işçinin örgütte gördüğü yanlış davranışları ortaya çıkarmasıdır. Bu davranış hem kendisi, hem örgüt hem de kamuoyu açısından önem arz etmektedir. Burada bilgi uçuran işçinin, sadakat borcunu ihlal ettiği düşünülmemeli ve işçi korunmaya çalışılmalıdır.⁷³

Etik olmayan davranış bildirimini, çalışanların örgüt içerisinde gerçekleştirilen ve örgüte zarar verecek yasa ve etik dışı davranışları, bu davranışlara yaptırım uygulayabilecek iç veya dış yetkililere bildirmesidir.⁷⁴

Etik olmayan davranış bildirimini, etik dışı veya illegal olduğuna inanılan davranışları iç yönetime, kurum dışında ki yetkililere veya kamuoyuna ifşa eden yeni bir işçi direnişi biçimidir.⁷⁵

⁷¹ Nihal Kartaltepe Behram, **Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi**, İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2015, s.75.

⁷² Mustafa Alp, Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin Heinisch/Almanya Kararı Işığında Whistleblowing (İşçinin İfşa ve İhbarı) ve İş İlişkisinde İfade Özgürlüğü, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Vol. 15, Special Edition, 2013, s.386.

⁷³ Ufuk Aydın, İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing), **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2002-2003, s.79.

⁷⁴ Marcia P. Miceli, Janet P. Near, Characteristics Of Organizational Climate And Perceived Wrongdoing Associated With Whistle-Blowing Decisions, **Personnel Psychology**, Autumn 1985, Vol. 38 Issue 3, p. 525.

⁷⁵ Mathieu Bouville, Whistle-Blowing and Morality, **Journal of Business Ethics**, Vol. 81, Issue 3, 2008, p.579.

Etik olmayan davranış bildirim, kurumlarda ki olası yanlış ve kötü davranışların açığa çıkarılarak raporlanmasıdır. Yani etik ve hukuka aykırı davranışların, örgüt içi veya dışında ki birey ve kurumlara zarar vermemesi adına, bu davranışlara şahit olan kişiler tarafından soruna çözüm bulabilecek yetki sahiplerine bildirilmesidir.⁷⁶

Etik olmayan davranış bildirim, kamu veya özel fark etmeden her türlü organizasyonda görülebilecek bir davranıştır. Bu davranışa şahit olan kişi durumu, kişisel çıkarlarını gözetmeden başka kurum veya kişilere zarar vermemesi için ifşa etmelidir. İş etiği açısından kurum içinde ki etik olmayan bu davranışlara karşı çalışanların duyarlı olması ve ilgili yetki sahiplerine bildirmesi benimsenmektedir. Ancak ispiyoncu, gammaz gibi ithamlara karşı bildirim yapan kişiyi koruyabilmek adına, kişi istemedikçe kimlikleri gizlenmelidir.⁷⁷

Etik olmayan davranış bildirim, örgütte ki hukuk ve etiğe aykırı davranışların şahit olan bireyler tarafından meydana çıkarılmasını sağlayan bilginin ifşası, ihbar yöntemidir. Bu kavram, dünyada doğalgaz boru hattı şirketlerinin en büyüklerinden biri olan Enron'un yolsuzluklarının, 1993 yılından beri bünyesinde bulunan çalışanı Sherron Watkins tarafından ortaya çıkarılması sonucu 2 Aralık 2011'de ani iflası ile ABD'de popüler olarak siyasal kültürün bir unsuru haline gelmiştir.⁷⁸

Etik olmayan davranış bildirim, örgüt liderlerinin kontrolü altında ki etik olmayan, yasa dışı gayri meşru haksızlıkları düzeltmek için istekli ve harekete geçecek kişiler tarafından şimdi ki veya daha önce ki organizasyon üyelerinin raporlanmasını kapsar.⁷⁹

Örgütün sahip olduğu varlıkların çalınması, rüşvet, kayıt dışı istihdam, muhasebe kayıtlarında ki hileler, gizli bilgilerin açığa çıkarılması, taciz, şiddet,

⁷⁶ Coşkun Can Aktan, Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: WHISTLEBLOWING, **Mercek Dergisi**, Ekim 2006, s.1.

⁷⁷ Serpil Çiğdem, Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Büro Yönetimi Özel Sayısı, 2013/1, s.95.

⁷⁸ Nuray Mercan, Ayşenur Altınay, Yaşar Aksanyar, Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen Ve Gelişen Rolü, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 2012, s.167.

⁷⁹ John P. Keenan, Comparing Chinese and American Managers on Whistleblowing, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 19(2), 2007, s.85.

mobbing, çevreye zarar veren uygulamalar etik olmayan davranış bildirimine konu olan davranışlardır.⁸⁰

Aşağıdaki Tablo 5'te Muel Kaptein tarafından sınıflandırılan 37 adet etik olmayan davranış listelenmiştir:



⁸⁰ Yasin Kartal, Hakan Sipahi, Whistleblowing İlişkisi: Kavramsal Bir Bakış ve Çözüm Önerileri, **International Journal of Management and Administration**, Cilt 2, Sayı 4, 2018, s.121.

Tablo 5: Örgütlerde Etik Olmayan Davranışlar

1	Örgütsel kaynakları israf etmek, hatalı yönetmek veya suistimal etmek
2	Çalışanlara yönelik ayrımcılık
3	İş yerinde sağlık ve güvenlik kurallarını ihlal etmek
4	Tacizde (cinsel) bulunmak veya düşmanca bir iş ortamı oluşturmak
5	Çalışan gizliliğini ihlal etmek
6	Çalışanların ücret, mesai veya hakları konusunda ki kurallara aykırı davranmak
7	Gizli bilgileri kötüye kullanmak
8	Çıkar çatışması yaratacak faaliyetlerde bulunmak
9	Zaman ve harcama raporlarını çarpıtmak
10	Belge tutma ve saklama kurallarına aykırı hareket etmek
11	Yanlış veya aldatıcı satış ve pazarlama faaliyetlerinde bulunmak
12	Bilgisayar, ağ veya veri tabanı kontrollerini ihlal etmek
13	Varlıkları çalmak veya zimmetine geçirmek
14	Çevresel standart ve düzenlemelere aykırı hareket etmek
15	Uygun şartlar, koşullar veya onaylar olmaksızın müşterilerle sözleşme ilişkisine girmek
16	Müşteri veya tüketici gizliliğini ihlal etmek
17	Müşterilerle yapılan sözleşme şartlarına uyulmaması
18	Tedarikçilerden uygun olmayan hediye, fayda, davet veya komisyon kabul etmek
19	Kamuoyu veya medyaya yanlış ya da yanıltıcı iddialarda bulunmak
20	Ürün kalitesi veya güvenlik testi sonuçlarını uydurmak veya manipüle etmek
21	Toplumun güvenlik risklerine maruz bırakmak
22	Rakiplerin gizli bilgilerini uygun olmayan şekilde toplamak
23	Tedarikçi seçim kurallarını ihlal etmek
24	Finansal raporlama bilgilerini uydurmak veya manipüle etmek
25	Rekabeti engelleyici uygulamalarda bulunmak
26	Uygun şartlar, koşullar veya onayların eksik olduğu tedarikçi sözleşmeleri gerçekleştirmek
27	İtibarsız tedarikçilerle iş yapmak
28	Düzenleyici kurumlara yanlış veya yanıltıcı bilgiler sunmak
29	Müşterilere yanlış veya yanıltıcı faturalar vermek
30	Tedarikçilerle gerçekleştirilen sözleşme veya ödeme şartlarına aykırı hareket etmek
31	Analist ve yatırımcılara uygun olmayan bilgiler sunmak
32	Fikri mülkiyet haklarını veya tedarikçilerin gizli bilgilerini ihlal etmek
33	Doğru fatura veya kayıtlar olmaksızın tedarikçilere ödeme yapmak
34	İçsel bilgiye dayalı menkul değerlerin alım satımını yapmak
35	Uluslararası iş gücü veya insan haklarına aykırı hareket etmek
36	Yerel veya yabancı yetkililere uygun olmayan politik veya finansal katkıda bulunmak
37	Kara para aklama faaliyetinde bulunan veya uluslararası ticaret sınırlamaları ve ambargolar kapsamında yasaklı olan üçüncü taraflarla iş yapmak

Kaynak: Muel Kaptein, The Ethics of Organizations: A Longitudinal Study of the U.S. Working Population, Journal of Business Ethics, Vol 92, Issue 4, 2010, p.609.

Tablo 5’te görüldüğü gibi etik olmayan davranışların neler olabileceğini açıklayan otuz yedi adet başlık mevcuttur.

Aşağıdaki Tablo 6’da James R. Van Scotter, Marcia P. Miceli, Michael T. Rehg, ve Janet P. Near tarafından sınıflandırılan etik olmayan davranışlar listelenmiştir:

Tablo 6: Etik Olmayan Davranış Sınıflandırması

Hırsızlık	Finansal varlıkları çalmak
	Fiziksel varlıkları çalmak
	Rüşvet, gayri resmi komisyon kabul etmek
	Resmi pozisyonu kişisel çıkarlar için kullanmak
	Sözleşme taraflarına adil olmayan avantajlar sağlamak
	Görevi kötüye kullanmak
İsraf	Yetersiz veya uygun olmayan kişilerin çeşitli çıkarlar elde etmesinden kaynaklanan israf
	Kötü yönetim programından kaynaklanan israf
	Örgütsel varlıkların israfı
Hatalı Yönetim	Yönetimin zayıf performansı gizlemesi
	Yönetimin sahte performans ön görülerinde bulunması
Güvenlik Problemleri	Güvenli olmayan veya uygunsuz ürünler
	Güvenli olmayan çalışma koşulları
Cinsel Taciz	Cinsel yakınlık kurmak için istenmeyen cinsel girişimlerde veya taleplerde bulunmak
	Cinsel içeriğe ilişkin sözlü/fiziksel temas kurmak
Ayrımcılık	İrk, cinsiyet, din vb temelli ayrımcılık
Diğer Yasal İhlaller	Yasaların ihlal edilmesi

Kaynak: James R. Van Scotter, Marcia P. Miceli, Michael T. Rehg, ve Janet P. Near, Does Type Of Wrongdoing Affect The Whistleblowing Process?, Business Ethics Quarterly, Vol 14, Issue 2, 2004, p226-227.

Tablo 7’de ise etik olmayan davranışların neler olabileceğini açıklayan yedi adet ana başlık mevcuttur.

3.2. Etik Olmayan Davranış Bildiriminin Örgütler İçin Önemi

2000’li yılların başından itibaren şirketlerde peş peşe meydana gelen skandallar, etik olmayan davranışları ortaya çıkarabilmek ve engelleyebilmek için yeni yaptırım yollarının önem kazanmasını sağlamaktadır. Etik olmayan davranışların bildirimini de hem ilgili literatürde hem de uygulamada yoğun olarak önem verilen bir kavram haline gelmektedir. Association of Certified Fraud Examiners 2014 Mesleki

Hile ve Suistimal Ülkeler Raporu'na göre, 1483 örnek vaka incelenmiş ve bunların %42,2'si haber uçurma yolu ile belirlenerek %49'unun kaynağı çalışanlardır. Bu doğrultuda kurum içerisinde var olan etik olmayan davranışların ortaya çıkarılmasında iç denetim, dış denetim veya yönetim tarafından yapılan gözlemlere oranla çalışanların yaptıkları bildirimler çok daha önem kazanmaktadır.⁸¹

Etik olmayan davranış bildirimini davranışı, örgütte ki çalışma koşullarını, savurganlık ve sahtekarlıkları, güvenli olmayan ürünleri ve dolayısıyla azımsanamayacak düzeyde ki satış kayıplarını, maliyetli davaları, negatif imajı, müşteri veya çalışanlara zarar veren olumsuz sonuçları engellemeye yardım edebilir.⁸²

Örgütlerde yaşanan etik dışı durumların ve muhasebe kayıtlarında ki hilelerin meydana çıkarılmasında etik olmayan davranış bildirimini (bilginin ifşası) önemli bir araçtır. Bilgi ifşası örgütlerin iç denetim mekanizması kapsamında büyük bir güce sahiptir ve yapılan hilelerin denetlenmesinde denetçilerin çıkış noktasıdır.⁸³

Kurum içerisinde meydana gelen etik olmayan ve yasa dışı faaliyetlere şahit olan çalışanların, bu durumu ilgili kurum veya yetkililere bildirmesi vicdani bir davranıştır. Ancak çalışanlar, kendilerini koruyacak herhangi bir prosedür, politika olmadığında kariyer hayatı ve geleceği açısından olumsuz bir tepki ile karşılaşmamak için susmayı seçmektedir. Örgütler iç kontrol mekanizmalarının çalışabilmesi ve kurum içinde ki yasa dışı durumların ortaya çıkarılabilmesi için çalışanlarını yöneticiler aracılığı ile yaptıkları bildirimlere karşı önlem alınacağına ve sonucunda kendilerine olumsuz bir tepki yansıtılmayacağına inandırmalıdır.⁸⁴

Etik olmayan davranışları bildiren çalışanlar, kurum içerisinde ki haksızlıklara son vermek için organizasyonun üst yönetimini değişime ikna edebilir ve ortaya çıkan

⁸¹ Behram, s.77.

⁸² Miceli, Near, p.526.

⁸³ Süleyman Uyar, Esin Yelgen, Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, 2015, s.85.

⁸⁴ Çiğdem, s.106-107.

yolsuzluklara karşı diğer çalışan davranışlarının değişimi açısından önemli bir güç ve güvenilir bir kaynak olabilir.⁸⁵

Etik olmayan davranış bildirim, organizasyonda ki yanlışlıkları ortaya çıkarması açısından olumlu bir davranıştır. Bu sayede örgütlerin değişim ve gelişim süreci güçlenecektir. Örgütlerin etik ve yasa dışı davranışlara alacağı önlemler, yaptırımlar kurum açısından ahlaki bir değerdir ve örgütün verimliliğini de olumlu yönde etkilemektedir.⁸⁶

Örgütlerin, içinde buldukları yasal düzenlemeler veya sektör koşulları şeffaf, hesap verebilir, etik değerlere ve yasalara uyumlu iş yapma biçiminin her zaman kendilerine menfaat getirmeyeceği üstelik bir maliyet yaratacağı algısı mevcuttur. Oysa finansal tablolarda aktifleştirilemeyen bu maliyet ulusal ve/veya uluslararası boyutlarda örgütleri koruyacak en önemli varlıktır.⁸⁷ Sadece karlılığa odaklanıp etik değerleri önemsemeyen örgütler, itibar, güven ve ekonomik açıdan ciddi kayıplar yaşamaktadır. Uzun vadeli ekonomik başarı için dürüstlük ve etik değerlere uyum kurum kültürü haline gelmelidir. Bu da ancak etiğe ve güvene önem veren, şirket içerisinde ki raporlama kanallarını kullanan eğitilmiş çalışanlar aracılığı ile kazandırılır. Böylece örgütlerin rekabet gücü ve çalışan bağlılığı artar. Nitelikli çalışanlar şirkete çekilebilir.⁸⁸

Etik olmayan davranış bildirim, örgütte ki hatalı davranış gerçekleştirme potansiyeli olan kişilerin çekinmelerini ve korkmalarını sağlar. Örgütlerin iç teftiş süreçlerine destek olarak, etkin bir denetim mekanizması rolü üstlenir ve böylece kurumun sektör kalitesini olumlu yönde etkiler.⁸⁹

Etik olmayan davranış bildirim, örgüt içinde ki etik ve hukuka aykırı davranışlara karşı mücadele eden önemli bir içsel yapıdır. Çalışanlar, bu davranışlara şahit olduklarında problemin yok edilebilmesi amacıyla gerekli bildirimleri yapmak için

⁸⁵ Janet P. Near, Marcia P. Miceli, Effective Whistle-Blowing, **Academy of Management Review**, Vol.20, Issue 3, 1995, p.689.

⁸⁶ Necati Cemaloğlu, Muhammet İbrahim Akyürek, Örgütlerde Whistleblowing (Bilgi Uçurma), **Turkish Journal of Educational Studies**, 4 (3) Ekim 2017, s.135-136.

⁸⁷ Fikret Sebilcioğlu, Dürüstlük Neden Maliyet Olarak Görülüyor?, **INmagazine**, Ekim-Kasım-Aralık 2015, Sayı 4, s.12-13.

⁸⁸ Dilek Mete, Kurumsal İtibara Çalışanları Ortak Etmek, **INmagazine**, Ekim-Kasım-Aralık 2015, Sayı 4, s.36-39.

⁸⁹ Emel Güler Yılmaz, Kurumsal İletişim ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing, **Küresel Diyalog**, Uluslararası DAVRAZ Kongresi, Isparta, 2009

harekete geçmektedir. Ancak burada, örgütün bildirimlere karşı tutumu olumlu olduğu takdirde sorunlar çözülebilmektedir.⁹⁰

Günümüzde işletmelerin, sürdürülebilir verimliliği; imaj, güven, iş ahlakı, sadakat gibi kavramlara bağlıdır. Bu kavramların örgütte oturmuş sistemler haline getirilerek benimsenmesini, devamlı olabilmesini ve kültür haline gelebilmesini iç denetim mekanizması sağlar. Etik olmayan davranış bildirim, iç denetimi uyaran ve harekete geçiren bir davranış olarak yanlışlıkların çözülmesine ve kurum imajını korumaya katkı sağlamaktadır.⁹¹

Etik olmayan davranış bildirim, örgütlerin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini artırması açısından 1990'lı yıllardan itibaren araştırılan önemli bir kavram haline gelmiştir. Etik ve hukuka aykırı davranışların bildirilmesinin örgütün verimliliğine ve kültürüne olumlu etkisi yönetimce doğru anlaşılır ve desteklenirse yanlışlıklar bizzat duruma şahit olan bireyler tarafından bildirilecektir. Bu sayede hem olumsuz davranışlar örgütte zarara yol açmadan engellenebilecek hem de çalışanların örgütü sahiplenmesi sağlanacaktır.⁹²

3.3. Etik Olmayan Davranış Bildirimini Etkileyen Faktörler

Aşağıda ilgili literatür taraması sonucu oluşturulan etik olmayan davranış bildirimini etkileyen kişisel, örgütsel ve durumsal olmak üzere üç adet faktöre yer verilmektedir.

3.3.1. Kişisel Faktörler

Bireylerin tanık olduğu etik olmayan davranışları gerekli yetkililere bildirme karar oldukça güçtür. Ancak yaş, cinsiyet, deneyim süresi, iş tatmini, işe bağlılık veya ahlaki davranış özellikleri bildirim kararının verilmesinde etki eden kişisel faktörlerdir.⁹³

⁹⁰ Mustafa Alper, Canan Çetin, Liderlik Türlerinin Whistleblowing İlişkisinin Avukatlar Açısından İncelenmesi, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(1), Haziran-2018, s.50.

⁹¹ Mercan, Altınay, Aksanyar, s.175.

⁹² Asiye Toker Gökçe, Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 22 (2014), s.268.

⁹³ Behram, s.100.

Araştırmalara göre yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, statü, organizasyon ile uyum, rol sorumlulukları etik olmayan davranışları bildirmede çalışanların çeşitli kişisel özellikleridir. Demografik zellikler, etiğe aykırı davranışları bildirmede ve suç işlemeyi durdurmada denetim veya rol sorumluluğundan daha az etkilidir. Yaşı daha büyük olan çalışanlar daha fazla bildirim yapmakta ve bu bildirimler yaş, deneyim, statü, eğitim düzeyi gibi unsurlara bağlı olarak daha değerli görülmektedir. Kurum içerisinde, üst pozisyonlarda çalışan bireylerin bildirimlerde haklı olacağı düşüncesi yaygındır ve yaptıkları bildirimden şüphe duyulmamaktadır.⁹⁴

Bireylerin, etik ve ahlak kavramlarına verdiği değer, ödüllendirilme ihtiyaı hatalı olan davranışları bildirmesini etkilemektedir.⁹⁵

Etik olmayan davranışları bildiren çalışanlar genellikle erkek ve evli bireylerdir. Eğitim düzeyleri, işe bağlılıkları ve işte ki performansları yüksektir. Uzun yıllardır aynı bölümde çalışmış ve hiyerarşik sıralamada üst düzeylerde olan kişilerdir. Diğer alışanlara kıyasla yaşça daha büyüklerdir. Belirsizlikleri sevmemektedirler.⁹⁶

3.3.2 Örgütsel Faktörler

Etik olmayan davranış bildirimini etkileyen kişisel faktörlerin yanında bu bildirim yapılmasını teşvik eden veya engelleyen örgütsel faktörler de oldukça önemlidir. Örgütsel faktörlere örnek olarak örgüt kültürü, örgütün büyüklüğü, örgütsel prosedürler veya etik iklim gösterilebilir.⁹⁷

Etik olmayan davranış bildirimini destekleyen politikalar ve yasal düzenlemeler örgüt içerisinde düzenlenirse çalışanların etik ve hukuka aykırı olan davranışları bildirmeleri daha fazla olacaktır.⁹⁸

⁹⁴ Jessica R. Mesmer-Magnus, Chockalingam Viswesvaran, Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation, **Journal of Business Ethics** (2005) 62, p.279-282.

⁹⁵ Aktan, s.3.

⁹⁶ Mercan, Altınay, Aksanyar, s.172.

⁹⁷ Behram, s.106.

⁹⁸ Harold Hassink, Meinderd de Vries, Laury Bollen, A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies, **Journal of Business Ethics** (2007) 75, p.30.

Kurum içerisinde etik olmayan davranış bildirimini teşvik ederek destekleyen, örgüt kültürü ve yolsuzlukların bildirilerek raporlanabileceği kanalların var olmasıdır.⁹⁹ Güçlü örgüt kültürü, işe bağlılık ve gelişmiş örgütsel vatandaşlık davranışıdır.¹⁰⁰

Organizasyonun genel iklimi ve yapısı çalışanların davranışlarını etkilemekte ve örgütte var olan yanlış yapılar da çalışanların değişime karşı direncini arttırmaktadır. Örgütte bulunan etik ve hukuka uygun prosedürler, uygulamalar etik olmayan davranış bildirimini teşvik etmektedir. Ancak burada mevcut olan bu uygulama ve prosedürleri takip etmek çok önemlidir.¹⁰¹

Son on yılda iş dünyasında yolsuzluk, rüşvet, şirket varlıklarının kötüye kullanılması, mali tablo hileleri gibi çalışan suistimalleri artmıştır. Buna bağlı olarak iş yapma maliyetleri artmakta, rekabet bozulmakta, verimlilik azalmakta ve mali tabloların doğruluğu bozulmaktadır.¹⁰² Örgüt içerisinde iç kontrol sistemi mevcut değil ise şirket varlık ve kaynaklarında kayıp, güven ve pazar payının azalması, denetimlerde yaşanan başarısızlıklar, yasalara uygun olmayan iş yapma biçimi ve güven içermeyen hileli mali tablolar artacaktır.¹⁰³

3.3.3. Durumsal Faktörler

Bir takım belirli durumlara bağlı olarak ortaya çıkan etik ve hukuka aykırı davranışlardır. Bir kısmı kıskançlık, çatışma gibi kişisel sebeplerden dolayıdır.¹⁰⁴

Çalışanlar, etik dışı uygulamaların farkındadır. Bu durumu algıladığında zararlı olmaya başladığını görünce harekete geçerek bildirim yapmaya hazırdır.¹⁰⁵

⁹⁹ Bülent Turan, İsa İpçioğlu, Planlı Davranış Teorisi İle Whistleblowing Niyetinin İncelenmesi: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 2018 (17. UİK Özel Sayısı): s.150, Issn 1307-9832

¹⁰⁰ Aktan, s.3.

¹⁰¹ Janet P. Near, Marcia P. Miceli, p.698-699.

¹⁰² Fikret Sebilcioğlu, Dürüstlük Bir İddia, İspatı İse Davranışlarımız: Gelecek ve Somutlaşması Gereken Davranışlarımız, **Cerebra Newsletter**, Sayı 10, 2018, s.4.

¹⁰³ Seda Bayraktar, Türkiye’de ki Şirketiniz İle İlgili İyi Ya Da Kötü Rüya Görmek: İç Kontrol Sistemlerinin Etkisi, **Cerebra Newsletter**, Sayı 10, 2018, s.18.

¹⁰⁴ Aktan, s.3-4.

¹⁰⁵ Mercan, Altınay, Aksanyar, s.172.

3.4. Etik Olmayan Davranış Bildirimi Türleri

Etik olmayan davranış bildirimleri literatürde içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır.

3.4.1. İçsel Whistleblowing

Örgüt içerisinde ki etik ve hukuka aykırı davranışların çalışanlar tarafından örgüt içerisinde açığa çıkarılmasına veya örgüt içerisinde ki yetkili birimlere bildirilmesine içsel whistleblowing denmektedir. Çalışanlar, yöneticisi soruna çözüm bulmuyorsa bir üst yöneticisine durumu bildirip sorun hakkında çözüm bulunmasını talep edebilir. Buna yönelik olarak sorunların çözülmesi ve durdurulabilmesi adına örgüt içinde yapılan tüm bildirimler içsel whistleblowingdir.¹⁰⁶

Örgüt içerisindeki yanlışlıkları yine örgüt içerisinde ki yönetime yazılı veya sözlü olarak bildirmektir.¹⁰⁷

Çalışanın örgütte ki uygunsuzluklara örgüt içerisinde çözüm bulmak amacıyla yöneticisine veya bir üst yöneticiye bildirmesine içsel whistleblowing denmektedir.¹⁰⁸

İçsel whistleblowing, çalışanların etik dışı durumları üst yönetime bildirmesidir. Bazen çalışanlar tüm yönetim kademelerini atlayarak örgütün en üst yöneticisine ya da yönetim kuruluna gidebilmektedir. Bildirimler ne şekilde yapılırsa yapılsın içsel whistleblowing örgütün içerisinde kalmaktadır.¹⁰⁹

Etik değerlere ve yasalara aykırı davranış ve uygulamaların örgütün üst yönetimine yazılı veya sözlü ifşa edilerek raporlanmasıdır. Burada çalışanların etik ve hukuka aykırı olan davranışları örgütün üst yönetimine bildirmesi için üst yönetime duydukları güven çok önemlidir. Çalışanlar üst yönetime rahatça ulaşabilmeli, yöneticiler de ön yargısız ve yargılamadan çalışmanı dinlemelidir. Burada durumu bildiren bireylerin kişisel bilgileri gizli tutulmalı ve konu ile ilgili araştırmalar

¹⁰⁶ Veysel Eren, Ufuk Orhan, Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Çalışanların Kötü Yönetimi İfşa Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, **International Journal of Social Science**, Vol. 6, Issue 2, 2013, p.461.

¹⁰⁷ Cevat Celep, Tuğba Konaklı, Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki, **e-international journal of educational research**, Vol: 3, Issue 4, 2012, p.68.

¹⁰⁸ Derya Ergun Özler, Meltem Dil Şahin, Ceren Giderler Atalay, Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing etik ilişkisi, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11 (2), s.171.

¹⁰⁹ Hasan Gerçek, Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi, **Madencilik**, Cilt 44, Sayı 4, 2005, s.29-38.

yapılmalıdır. Çalışanların yanlış uygulamaları bildirmesi sonucu kariyerlerinde veya sosyal hayatlarında dışlanma, mobbing, işten atılma, ispiyoncu gibi durumlara düşmemesi ve ifşa ederken kaygılarını ortadan kaldırabilmek adına örgüt Etik olmayan davranış bildirim hakkında kararlı ve içten bir politikaya sahip olarak güven duygusu vermelidir.¹¹⁰

3.4.2. Dışsal Whistleblowing

Çalışanların, örgüt içinde gördüğü etik ve hukuka aykırı davranışları devlet, polis, medya, adli birimler gibi örgütün dışında ki yetkili makamlara bildirmesidir. Ancak burada öncelikle içsel whistleblowing, soruna çözüm bulunamazsa dışsal whistleblowing kullanılmalıdır.¹¹¹

Örgüt içerisindeki yanlışlıkları örgüt dışında ki yasal mercilere, otorite sahiplerine, yetkili meslek gruplarına yazılı veya sözlü olarak bildirmektir.¹¹²

Örgüt içerisinde ki etik dışı durumların çalışanlar tarafından yazılı, görsel basına veya adli makamlara bildirilmesi dışsal whistleblowingdir.¹¹³

Etik ve yasalara aykırı davranış ve uygulamaların örgütün dışında ki sorunu çözebilecek, ortaya çıkarabilecek yetkili kişi veya birimlere bildirilmesidir. Ancak çalışan, yanlış durumları dış otoritelere ifşa etmeden önce örgüt içerisinde ki üst yönetime bildirmelidir. Aksi takdirde bu durum çalışanın örgüte bağlılığı ve sadakati ile çelişmektedir. Yanlış uygulamalar kurumun sahipleri veya yönetim tarafından yapılıyor ve buna göz yumuluyorsa duruma şahit olan birey bildirim dışsal whistleblowing ile yapılmalıdır. Dışsal whistleblowingde kurumun imaj ve itibarının zedelenmesi gibi önemli bir maliyet söz konusudur.¹¹⁴

3.5. Etik Olmayan Davranış Bildirimi İle İlgili Yaklaşımlar

Aşağıda ilgili literatür taraması sonucu oluşturulan etik olmayan davranış bildirimine ait prososyal, adalet ve güç olmak üzere üç adet yaklaşıma yer verilmiştir.

¹¹⁰ Aktan, s.4-8.

¹¹¹ Eren, Orhan, p.461.

¹¹² Celep, Konaklı, p.68.

¹¹³ Gerçek, s.29-38.

¹¹⁴ Aktan, s.4-12.

3.5.1. Prososyal Davranış Yaklaşımı

Çalışanların, görev tanımlarından farklı olarak örgüte fayda sağlayacak davranışları herhangi bir emir almadan gerçekleştirmesi prososyal davranışlar olarak kabul edilmektedir.¹¹⁵

Örgüt üyelerinin, organizasyonel rolünü yerine getirirken etkileşim halinde olduğu birey veya grupları kurum yararına olacak şekilde teşvik ederek örgüte daha fazla fayda sağlamaya çalışan davranışlarıdır. Satış personelinin müşterilerine daha nazik ve yardımcı olabilmek adına eğitim alması, bir projede kişileri destekleyen ve diğer bireylerle iş birliğine yönlendiren ekip üyesi olmak, ekipte ki genç bireylere danışmanlık yapmak prososyal davranışlara örnek gösterilmektedir.¹¹⁶

Prososyal davranışlar, minimum seviyede bireysel çıkar düşünülerek, başkalarına yarar sağlamak amacıyla gerçekleştirilen gönüllü davranışlardır. Bireylerin etkileşimde olduğu örgüt, çalışanlar, müşteriler, toplum gibi kesimlerden herhangi birinin çıkarı için yapılan davranışlar prososyal davranışlara örnek gösterilebilir.¹¹⁷

Olumlu sosyal davranış yaklaşımı da diyebileceğimiz prososyal davranışlarda diğer bireylere fayda sağlamak amaçlanır. Bu yaklaşıma göre bireyler tanık oldukları etik dışı durumları ilgililere bildirmek için kendilerini zorunlu hissetmektedir.¹¹⁸

Etik ve hukuka aykırı davranışların ciddiyet düzeyi daha fazla algılandıkça bireyler sosyal görev anlayışları doğrultusunda bu durumu bildirmeye kendilerini daha fazla zorunlu hissetmektedir. Böylece diğerleri için de daha çok fayda sağlayacaklarını düşünmektedir. Prososyal davranış yaklaşımını etkileyen başka bir faktör de duruma şahit olan kişi sayısıdır. Bireyler etik dışı duruma yalnızken şahit olursa yardımcı olma konusunda daha fazla sorumluluk hissederek bildirimde bulunma isteği artacaktır.

¹¹⁵ Engin Karadağ, Işıl Mutaçlılar, Prososyal davranış ekseninde özgecilik üzerine teorik bir çözümleme, **Süleyman Demirel Üniversitesi Felsefe Dergisi**, Cilt 4, Sayı 8, 2009, s.52.

¹¹⁶ Arthur P. Brief, Stephan J. Motowidlo, Prosocial Organizational Behaviors, **The Academy of Management Review**, Vol 11, Issue 4, 1986, s.711.

¹¹⁷ Eylem Bayrakçı, Murat Kayalar, İfşa Davranışının Prososyal Davranışlar Bağlamında Değerlendirilmesine Yönelik Teorik Bir İnceleme, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt 7, Sayı 15, 2016, s.128.

¹¹⁸ Janelle Brinker Dozier, Marcia P. Miceli, Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective, **Academy of Management Review**, Vol 10, Issue 4, 1985, p823-836.

Ancak olaya şahit olan kişi sayısı arttıkça bireyin müdahale etme ve sorumluluk hissi azalmaktadır. Buna bağlı olarak bildirimde bulunma davranışları da azalmaktadır.¹¹⁹

3.5.2. Güç Yaklaşımı

Etik olmayan davranış bildirim kuramları öncelikle siyasi davranışlara veya güç süreçlerine odaklanmıştır. Bu açıdan Etik olmayan davranış bildirim, kurumun bir veya daha fazla üyesi tarafından işlenen etik dışı durumu sonlandırmak için baskın bir koalisyonu ikna etmek amacıyla bildirim yapan kişinin gücünü kullanma sürecini ifade etmektedir. Baskın koalisyon gücün etkisini kabul edebilir ve etik dışı durumu sonlandırabilir. Ya da bu duruma son vermektan kaçınabilir. Üstelik burada güç dengesini değiştirmek amacı ile etik olmayan davranış bildirim yapan kişiye misilleme yapılabilir.¹²⁰

Etik dışı davranış gerçekleştiren örgüt veya kişiler ile bu duruma tanık olan bireylerin bildirim yapması sonucu iki taraf arasında çatışma yaşanabilmektedir. Bunun sonucu olarak da birbirlerine güç kullanma yoluna gitmektedirler. Örgüt içerisinde etik dışı davranış güç sahibi yüksek statülü kişiler işlediğinde etik olmayan davranış bildirim davranış azalmaktadır.¹²¹

Etik ve hukuka aykırı davranış güç sahibi, güvenilir kişiler tarafından işlendiğinde yaptırım uygulanıp sonlandırılması daha az ihtimaldedir. Aynı güç sahipleri, duruma tanık olup yetkili birimlere bildirecek olan kişilere karşı önlemler alabilmektedir. Yanlış davranışları yapanlar, üst düzey yönetim kadrosundan, yönetim kurulundan gelen finans, uzmanlık desteğine dayanarak bildirimde bulunanlara karşı güç sahibi olmaktadır. Etik dışı durumu gerçekleştirenler ile bu durumu ifşa edenler karşılaştırıldığında güç sahibi olan kişiler daha güvenilir görünmektedir.¹²²

¹¹⁹ Behram, s.90-91.

¹²⁰ Janet P. Near, Terry Morehead Dworkin And Marcia P. Miceli, Explaining The Whistleblowing Process: Suggestions From Power Theory And Justice Theory, **Organization Science**, Vol 4, Issue 3, 1993, p.394.

¹²¹ Behram, s.92.

¹²² Janet P. Near, Marcia P. Miceli, p.694-695.

3.5.3. Adalet Yaklaşımı

Adalet yaklaşımı, mahkeme ile ilgili süreçlere yönelik tutumlarla ilgilidir. Adaletsiz işten çıkarılmalar, iş ilişkisinin sebep bildirmeden tek taraflı olarak feshedilmesi, ücret politikasında ki hatalar iş hayatının gerçeğidir. Bireyler adaletsizliğe tanık olduğunda etik ve ahlaki standartlara güvenerek çözüm getirebilmek amacıyla devreye girebilmektedir. Haksız yere işten çıkarılan bir çalışan, buna neden olan yöneticinin değiştirilmesi arzusuyla motive olarak şikayette bulunmayı seçebilmektedir.¹²³

Etik ve hukuka aykırı davranışa tanık olan bireyler bu durumu yetkili kişi veya kurumlara bildirdiğinde adaletsizliğe son verdiğini düşünmektedir. Buna bağlı olarak yanlış uygulamalara karşı adaletsizlik algısı arttıkça bireyler bu durumu ifşa etmeye daha fazla istekli olmaktadır.¹²⁴

Araştırmanın bu bölümünde etik olmayan davranış bildirimının tanımı ve örgütler için önemine yer verilmiştir. Daha sonra etik olmayan davranış bildirimini etkileyen faktörler, etik olmayan davranış bildirim türleri ve etik olmayan davranış yaklaşımları ele alınmıştır. Bir sonraki bölümde ise algılanan örgütsel adalet ve yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan davranış bildirimine etkisine yönelik araştırma bölümüne yer verilecektir.

¹²³ Stuart A. Youngblood, Linda Klebe Trevino, Monica Favia, Reactions to Unjust Dismissal and Third-Party Dispute Resolution: A Justice Framework, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol 5, Issue 4, 1992, p.284-293.

¹²⁴ Behram, s.92-93.

4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ BİLDİRİMİNE ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel adalet ve yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan davranış bildirimine etkisini araştırmaktır.

Etik olmayan davranış bildirimi, çalışanların kurum içerisinde tanık oldukları etik ve ahlaka uygun olmayan davranış ve uygulamaları sessiz kalmayarak ilgili birimlere iletmesini ifade eden bir kavramdır.

Günümüz rekabet koşullarında örgütler; şeffaf, güvenilir, hesap verebilir, iş etiğini kurum kültürü haline getirmiş bir yapıda olmaz ise iç müşteri, dış müşteri, tedarikçiler, iş çevresi açısından maddi ve manevi önemli kayıplar yaşamaktadır.

Örgüt içerisinde meydana gelen hırsızlık, mobbing, rüşvet, taciz gibi etik olmayan durumlara tanık olan ve bunları açığa çıkarabilecek en yakın kişiler çalışanlardır. Çalışanlar bu duruma şahit olduklarında işten atılma, ayrımcılık gibi korkulardan veya gammaz, ispiyoncu gibi söylemlere maruz kalmamak adına susmayı tercih edebilmektedir. Bu çalışmanın sonucunun, iş görenlerin eğer kurum içerisinde adalet kavramının varlığına inanıyorsa veya bildirim sonrasında işten atılma, ayrımcılığa maruz kalmama gibi konularda yöneticisine güven duyuyorsa tanık oldukları uygunsuz durumları bildirme eylemlerini etkileyip etkilemeyeceği konusunda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan altı ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise etik olmayan davranış bildirimi davranışını belirlemeye yönelik olarak dokuz ifade, üçüncü bölümde yöneticiye duyulan güveni ölçmek üzere

kırk ifade, dördüncü bölümde ise örgütsel adaleti ölçmek için yirmi ifade yer almaktadır.

4.3. Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmada veriler SPSS Statistics Version 21 istatistik paketi kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklem grubunun demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Araştırmada değişkenleri arası ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün belirlenmesi amacıyla da çoklu ve regresyon analizinden yararlanılmıştır.

4.4. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve etik olmayan davranış bildirimini hizmetinden faydalanan özel sektör çalışanlarıdır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi ile toplamda 173 anket analize dahil edilmiştir.

4.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Çalışanların etik olmayan davranışlara karşı gösterdiği tepkileri ölçebilmek için Park, Lee ve Rehg tarafından 2005 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 3 boyut ve 9 maddeden oluşmaktadır. 1.-3. Maddeler dışsal kanallar ile bildirimde bulunma, 4.-7. Maddeler içsel kanallar ile bildirimde bulunma, 8, 9. Maddeler eylemsiz kalma boyutunu ölçmektedir.

Yöneticiye duyulan güveni ölçmek için İslamoğlu, Börü, Birsal (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 10 boyut ve 40 maddeden oluşmaktadır. 1, 2, 3, 9, 10, 16. Maddeler çalışanları destekleyen, 4, 7, 8, 11, 12, 13, 14. Maddeler dürüst ve adil, 15, 28, 29, 30, 31, 36. Maddeler takım lideri, 32, 33, 34, 35, 37. Maddeler olumlu bir çalışma ortamı yaratan, 17.-19. Maddeler kendine güvenen, 38.-40. Maddeler gerginlik yaratmayan, 20.-22. Maddeler bilgi paylaşan, 25.-27. Maddeler güven veren, 5, 6. Maddeler yetkin, 23, 24. Maddeler yetki veren ve astını önemseyen boyutunu ölçmektedir.

Algılanan örgütsel adaleti ölçmek için 1993 yılında Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 3 boyut ve 20 maddeden

oluşmaktadır. 1.-5. Maddeler dağıtımsal adalet, 6.-11. Maddeler prosedürel adalet, 12.-20. Maddeler etkileşimsel adalet boyutunu ölçmektedir.

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Literatürde yöneticiye duyulan güven, algılanan örgütsel adalet ve etik olmayan davranış bildirimini arasındaki ilişkileri inceleyen bazı çalışmalara rastlamak mümkündür. Aşağıda yapılan bu çalışmalar ve sonuçlarına değinilmektedir.

Seifert, Martin ve Stammerjohan (2014) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet ile etik olmayan durumları bildirme davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel adalet arttıkça çalışanların etik olmayan durumlar karşısında bildirimde bulunma olasılığının da arttığı tespit edilmiştir.

Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından yapılan çalışmada çalışanların işlemsel adalet algıları arttıkça etik dışı bir durumda sessiz kalma olasılıklarının azaldığı tespit edilmiştir.

Miceli vd. (2012) yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel adaletin düşük olduğu durumlarda çalışanların etik olmayan durumları bildirme davranışının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Yürür vd. (2015) yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel adaletin çalışanların etik dışı durumları bildirme davranışını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Çetinel ve Taslak (2018) yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel adaletin etik olmayan davranış bildirimini pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Algılanan örgütsel adaletin özellikle içsel kanallar ile bildirimde bulunmada etkisi olduğunu belirtmiştir.

Atalay ve Acuner (2017) yaptıkları çalışmada etik olmayan davranış bildirimini içsel, dışsal, resmi, informal ve anonim bildirme olmak üzere beş boyutlu olarak ele almıştır. Bu araştırmaya göre algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarının, etik olmayan davranış bildirimini dışsal bildirme boyutu üzerinde etkisi bulunmazken, resmi, informal ve içsel bildirme boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir.

Yapılan literatür araştırması sonucunda ilk hipotezimiz şu şekilde oluşturulmuştur;

H1: Algılanan örgütsel adaletin etik olmayan davranış bildiriminde anlamlı bir etkisi vardır.

Akgündüz (2014) tarafından yapılan çalışmada çalışanların yöneticiye duydukları güven ile olumsuz durumlar karşısında sessiz kalma davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların yöneticilerine güvendiklerinde kendilerini korumak için veya korku nedeniyle olumsuz durumlar karşısında sessiz kalma davranışlarının azaldığı tespit edilmiştir.

Li ve Ling (2010) yaptıkları çalışmada çalışanların yöneticiye güveni arttıkça etik ve hukuka aykırı olan durumlara tanık olduklarında ihbar etmeyerek sessiz kalma eğilimlerini azalttığı belirtilmiştir.

Seifert, Martin ve Stammerjohan (2014) tarafından yapılan çalışmada etik olmayan davranış bildirimlerinin sadece yöneticiye duyulan güven ile karşılaştırıldığında anlamlı bir etkisi olmayıp, çalışanların hem yöneticiye hem de örgüte duydukları güven yükseldikçe etik olmayan durumları bildirme olasılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada örgüte duyulan güven ile örgütsel adaletin üç boyutu arasında anlamlı bir ilişki saptanmış, buna karşın yöneticiye duyulan güvenin sadece etkileşimsel adalet ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet yöneticiye duyulan güveni sağlayarak çalışanların etik olmayan durumları bildirme eğilimini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Oran (2018) tarafından yapılan araştırmada demokratik ve etik liderliğin yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demokratik liderliğin, formal, informal, aleni, zımni ve dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Etik liderliğin, aleni, zımni, informal ve dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

Yapılan literatür araştırması sonucunda ikinci hipotezimiz şu şekilde oluşturulmuştur;

H2: Yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan davranış bildirimini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.7. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan anket uygulamasından elde edilen verilere göre yapılan analizlerin sonuçlarına yer verilecektir.

4.7.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 7'de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular görülmektedir.

Tablo 7: Ankete Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş		
18-25	22	12,7
26-35	95	54,9
36-45	36	20,8
46 Ve Üzeri	20	11,6
Cinsiyet		
Erkek	66	38,2
Kadın	107	61,8
Medeni Durum		
Evli	83	48,0
Bekar	90	52,0
İş Yerinde Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	44	25,4
1-5 Yıl	84	48,6
6-10 Yıl	27	15,6
11 Yıl Ve Üzeri	18	10,4
Pozisyon		
Üst Kademe	24	13,9
Orta Kademe	82	47,4
Takım Üyesi	67	38,7
Eğitim Durumu		
Lise	17	9,8
Lisans	100	57,8
Lisansüstü	56	32,4

Tablo 7’de görüldüğü gibi, çalışanlar yaşa göre 22’si (%12,7) 18-25, 95’i (%54,9) 26-35, 36’sı (%20,8) 36-45, 20’si (%11,6) 46 ve üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanlar Cinsiyete Göre 66’sı (%38,2) erkek, 107’si (%61,8) kadın olarak dağılmaktadır. Çalışanlar medeni duruma göre 83’ü (%48,0) evli, 90’ı (%52,0) bekar olarak dağılmaktadır. Çalışanlar iş yerinde çalışma süresine göre 44’ü (%25,4) 1 yıldan az, 84’ü (%48,6) 1-5 yıl, 27’si (%15,6) 6-10 yıl, 18’i (%10,4) 11 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanlar pozisyona göre 24’ü (%13,9) üst kademe, 82’si (%47,4) orta kademe, 67’si (%38,7) takım üyesi olarak dağılmaktadır. Çalışanlar Eğitim Durumuna Göre 17’si (%9,8) lise, 100’ü (%57,8) lisans, 56’sı (%32,4) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

4.7.2. Veri Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan ölçeklerin faktör ve güvenilirlik analiz sonuçlarına yer verilecektir.

Etik Olmayan Davranış Bildirimi faktör analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.711>0,60$) örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Etik olmayan davranış bildirim ölçeğindeki 9 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.678$ olarak yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre etik olmayan davranış bildirim ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Orijinal ölçekte 3 boyuttan oluşan etik olmayan davranış bildirim ölçeği bu çalışmada da 3 boyut altında toplanmıştır. Boyutlar; onları oluşturan maddeler incelenerek, orijinal ölçekle de uyumlu olarak ‘dışsal kanallar ile bildirimde bulunma’, ‘içsel kanallar ile bildirimde bulunma’ ve ‘eylemsiz kalma’ olarak adlandırılmıştır.

Tablo 8: Etik Olmayan Davranış Bildirimi Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Faktör Yüğü
İçsel kanallar ile bildirimde bulunma (Özdeğer=3,437; Açıklanan Varyans=29,039; Alpha=0,825)	
4. Bu durumu, bir üst yöneticime bildiririm.	0,809
6. İşletme içi bildirim (raporlama) kanallarını kullanırım.	0,793
7. İçsel prosedürleri kullanarak durumu ilgililere bildiririm.	0,791
5. Bu durumu, işletmenin üst kademe yönetimine bildiririm.	0,756
Dışsal kanallar ile bildirimde bulunma (Özdeğer=2,120; Açıklanan Varyans=25,595; Alpha=0,835)	
1. Bu durumu, işletme dışı kanallar aracılığı ile ilgili kişi ve kurumlara bildiririm.	0,897
2. Bu durumu, işletme dışında ki uygun yetkililere bildiririm.	0,887
3. Bu durumu kamuoyuna bildiririm.	0,788
Eylemsiz kalma (Özdeğer=1,147; Açıklanan Varyans=19,858; Alpha=0,873)	
8. Etik olmayan davranış ile ilgili olarak sessiz kalırım.	0,920
9. Bu durumu görmemiş gibi davranırım.	0,912
Toplam Varyans=%74.492; Genel Güvenirlik (Alpha)=0.678	

Yöneticiye Duyulan Güven faktör analizi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.963>0,60$) örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Analizde faktör ağırlığı 0,50’nin altında olan, faktör altında tek kalan ve faktör yükleri birbirine yakın olan sorular araştırılmıştır. Analiz sonucunda 27, 28, 8, 11, 39, 40 33, 1, 21 ve 26. Maddeler çıkarılmıştır. Yöneticiye duyulan güven ölçeğindeki 30 maddenin güvenirliliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliliği $\alpha=0.983$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Güvenirliliğine ilişkin bulunan α ve açıklanan varyans değerine göre Yöneticiye duyulan güven ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Orijinal ölçekte 10 boyuttan oluşan Yöneticiye güven ölçeği bu çalışmada 3 boyut altında toplanmıştır. Boyutlar; onları oluşturan maddeler incelenerek

‘çalışanlarını destekleyen, önem ve güven veren’, ‘yetkin’ ve ‘kendine güvenen’ olarak adlandırılmıştır.

Tablo 9: Yöneticiye Duyulan Güven Faktör Analizi Sonuçları

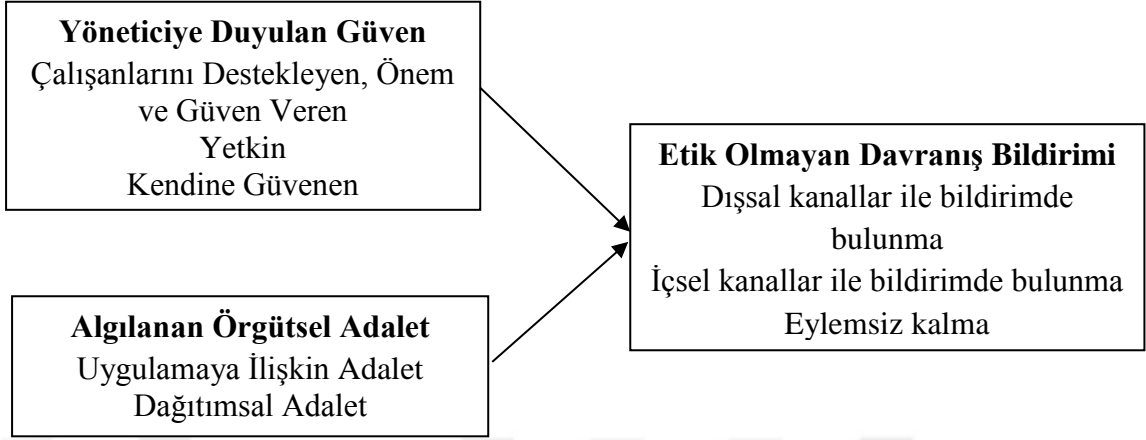
Boyut	Faktör Yüğü
Çalışanlarını Destekleyen, Önem ve Güven Veren (Özdeğer=20,415; Açıklanan Varyans=47,651; Alpha=0,984)	
15. Anlayışlıdır.	0,819
35. Huzur verir.	0,817
32. Pozitifdir.	0,806
19. İnsana değer verir.	0,805
7. Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	0,798
12. Samimidir.	0,797
22. Çalışanların fikirlerine değer verir.	0,789
34. Koruyucudur.	0,788
23. Yapılan işi takdir eder.	0,786
9. Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.	0,785
36. Çalışanlarını korur.	0,776
16. Çalışanları her konuda destekler.	0,770
14. Hem saygılı hem de samimi davranır.	0,765
38. Çalışanları birbirine düşürmez.	0,754
10. İyi bir dinleyicidir.	0,743
2. Çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilir.	0,737
31. İletişime açıktır.	0,734
24. Bazı ortamlarda çalışanlarının yaptığı işi öne çıkarır.	0,712
13. Birlikte alınan kararlara uyar.	0,711
37. İlkelidir.	0,688
25. Sıcakkanlıdır.	0,678
29. Çalışanlarının inisiyatif kullanmasına imkan tanır.	0,667
20. Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.	0,621
30. Çalışanlarına geri bildirim verir.	0,602
Yetkin (Özdeğer=1,320; Açıklanan Varyans=15,744; Alpha=0,882)	
5. İyi eğitim almıştır.	0,780
3. Teknik açıdan donanımlıdır.	0,732
4. Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.	0,700
6. Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.	0,676
Kendine Güvenen (Özdeğer=1,001; Açıklanan Varyans=12,393; Alpha=0,831)	
17. Kendisine güvenir.	0,850
18. Kendisi ile barışıktır.	0,788
Toplam Varyans=%75.788; Genel Güvenirlilik (Alpha)=0.983	

Algılanan Örgütsel Adalet faktör analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.946>0,60$) örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Analizde faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan, faktör altında tek kalan ve faktör yükleri birbirine yakın olan sorular araştırılmıştır. Analiz sonucunda 11. ve 6. Maddeler çıkarılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğindeki 18 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.965$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan α ve açıklanan varyans değerine göre örgütsel adalet ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Orijinal ölçekte 3 boyuttan oluşan örgütsel adalet ölçeği bu çalışmada 2 boyut altında toplanmıştır. Boyutlar; onları oluşturan maddeler incelenerek, Taşkiran (2010) tarafından yapılan çalışmada olduğu gibi 'uygulamaya ilişkin adalet' ve 'dağıtımsal adalet' olarak adlandırılmıştır.

Tablo 10: Algılanan Örgütsel Adalet Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Faktör Yüğü
Uygulamaya ilişkin adalet (Özdeğer=11,486; Açıklanan Varyans=48,842; Alpha=0,971)	
18. Yöneticim işimle ilgili alınan kararlar için uygun gerekçeler gösterir.	0,881
17. Yöneticim işimle ilgili alınan kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	0,872
9. Yöneticim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verir.	0,845
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana akla uygun açıklamalar yapar.	0,836
20. Yöneticim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.	0,827
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı dürüst ve samimidir.	0,806
8. Yöneticim işle ilgili alınan kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	0,803
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.	0,798
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygılı davranır ve itibar gösterir.	0,771
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0,750
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana nazik ve ilgili davranır.	0,747
7. Yöneticim, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.	0,732
10. İşle ilgili alınan bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	0,713
Dağıtımsal Adalet (Özdeğer=1,569; Açıklanan Varyans=23,683; Alpha=0,856)	
2. İş yükümün tamamıyla adil olduğu kanısındayım.	0,788
4. İş ile ilgili sorumluluklarımla adil olduğu kanısındayım.	0,742
5. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	0,740
3. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	0,719
1. Çalışma saatlerim ile ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	0,708
Toplam Varyans=%72.525; Genel Güvenirlilik (Alpha)=0.965	

Faktör analizi sonucu oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1: Faktör Analizi Sonrası Araştırmanın Modeli

Daha önce belirlenen ana hipotezler bağlamında araştırmanın modeline uygun olarak hazırlanan alt hipotezler ise aşağıdaki gibidir;

H1: Algılanan örgütsel adaletin etik olmayan davranış bildiriminde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Algılanan örgütsel adaletin içsel kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Algılanan örgütsel adaletin dışsal kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Algılanan örgütsel adaletin eylemsiz kalma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan davranış bildiriminde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Yöneticiye duyulan güvenin içsel kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Yöneticiye duyulan güvenin dışsal kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: Yöneticiye duyulan güvenin eylemsiz kalma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

4.7.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Algılanan örgütsel adalet, yöneticiye duyulan güven, etik olmayan davranış bildirimleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Etik Olmayan Davranış Bildirimi, Yöneticiye Duyulan Güven, Örgütsel Adalet Puanları Arasında Korelasyon Analizi

	Ort.	Std Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1 İçsel Kanallar İle Bildirimde Bulunma	3,973	0,863	1,000							
2 Dışsal Kanallar İle Bildirimde Bulunma	2,403	0,974	0,269**	1,000						
3 Eylemsiz Kalma	1,410	0,735	-0,396**	-0,003	1,000					
4 Çalışanlarını Destekleyen Önem Ve Güven Veren	3,498	1,136	0,151*	-0,133	-0,208**	1,000				
5 Yetkin	3,692	1,028	0,151*	-0,195*	-0,175*	0,797**	1,000			
6 Kendine Güvenen	4,038	1,069	0,143	-0,029	-0,090	0,608**	0,571**	1,000		
7 Uygulamaya ilişkin adalet	3,328	1,099	0,169*	-0,151*	-0,126	0,853**	0,735**	0,547**	1,000	
8 Dağıtımsal Adalet	3,032	0,987	0,163*	-0,195**	-0,125	0,566**	0,543**	0,394**	0,676**	1,000

*<0,05; **<0,01

Çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren ile içsel kanallar ile bildirimde bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0.151$; $p=0,047<0.05$). Buna göre çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren arttıkça içsel kanallar ile bildirimde bulunma artmaktadır. Çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren ile dışsal kanallar ile bildirimde bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren ile eylemsiz kalma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=-0.208$; $p=0,006<0.05$). Buna göre çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren arttıkça eylemsiz kalma azalmaktadır. Yetkin ile içsel kanallar ile bildirimde bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0.151$; $p=0,048<0.05$). Buna göre

yetkin arttıkça içsel kanallar ile bildirimde bulunma artmaktadır. Yetkin ile dışsal kanallar ile bildirimde bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=-0.195$; $p=0,010<0.05$). Buna göre yetkin arttıkça dışsal kanallar ile bildirimde bulunma azalmaktadır. Yetkin ile eylemsiz kalma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=-0.175$; $p=0,021<0.05$). Buna göre yetkin arttıkça eylemsiz kalma azalmaktadır. Kendine güvenen ile içsel kanallar ile bildirimde bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Kendine güvenen ile dışsal kanallar ile bildirimde bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Kendine güvenen ile eylemsiz kalma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Uygulamaya ilişkin adalet ile içsel kanallar ile bildirimde bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0.169$; $p=0,026<0.05$). Buna göre uygulamaya ilişkin adalet arttıkça içsel kanallar ile bildirimde bulunma artmaktadır. Uygulamaya ilişkin adalet ile dışsal kanallar ile bildirimde bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=-0.151$; $p=0,048<0.05$). Buna göre uygulamaya ilişkin adalet arttıkça dışsal kanallar ile bildirimde bulunma azalmaktadır. Uygulamaya ilişkin adalet ile eylemsiz kalma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Uygulamaya ilişkin adalet ile çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0.853$; $p=0,000<0.05$). Buna göre uygulamaya ilişkin adalet arttıkça çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren artmaktadır. Uygulamaya ilişkin adalet ile yetkin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0.735$; $p=0,000<0.05$). Buna göre uygulamaya ilişkin adalet arttıkça yetkin artmaktadır. Uygulamaya ilişkin adalet ile kendine güvenen arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0.547$; $p=0,000<0.05$). Buna göre uygulamaya ilişkin adalet arttıkça kendine güvenen artmaktadır. Dağıtımsal adalet ile içsel kanallar ile bildirimde bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0.163$; $p=0,032<0.05$). Buna göre dağıtımsal adalet arttıkça içsel kanallar ile bildirimde bulunma artmaktadır. Dağıtımsal adalet ile dışsal kanallar ile bildirimde bulunma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=-0.195$; $p=0,010<0.05$). Buna göre dağıtımsal adalet arttıkça dışsal kanallar ile bildirimde bulunma azalmaktadır. Dağıtımsal adalet ile eylemsiz

kalma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Dağıtımsal adalet ile çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0.566$; $p=0,000<0.05$). Buna göre dağıtımsal adalet arttıkça çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren artmaktadır. Dağıtımsal adalet ile yetkin arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0.543$; $p=0,000<0.05$). Buna göre dağıtımsal adalet arttıkça yetkin artmaktadır. Dağıtımsal adalet ile kendine güvenen arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0.394$; $p=0,000<0.05$). Buna göre dağıtımsal adalet arttıkça kendine güvenen artmaktadır.

4.7.4. Hipotez Testleri: Regresyon Analizi

Araştırmada geliştirilen hipotezleri test etmek üzere yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

4.7.4.1. Algılanan Örgütsel Adaletin Etik Olmayan Davranış Bildirimi Üzerindeki Etkisi

Algılanan örgütsel adaletin etik olmayan davranış bildirimini alt boyutlarından içsel kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Algılanan Örgütsel Adaletin İçsel Kanallar ile Bildirimde Bulunma Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	İçsel Kanallar ile Bildirimde Bulunma		
	β	t	p
Sabit		15,246	0,000
Uygulamaya İlişkin Adalet	0,108	1,057	0,292
Dağıtımsal Adalet	0,090	0,880	0,380
F		2,898	
Model (p)		0,058	
R²		0,033	

Algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarından uygulamaya ilişkin adalet boyutu ile içsel kanallar ile bildirimde bulunma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,108$; $p=0,292>0,050$).

Algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet boyutunun içsel kanallar ile bildirimde bulunma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,090$; $p=0,380>0,050$). Analiz sonucuna göre H1a hipotezi kabul edilmemiştir.

Algılanan örgütsel adaletin etik olmayan davranış bildirimının alt boyutlarından dışsal kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin sonuçlar ise Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13: Algılanan Örgütsel Adaletin Dışsal Kanallar ile Bildirimde Bulunma Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Dışsal Kanallar ile Bildirimde Bulunma		
	β	t	p
Sabit		11,851	0,000
Uygulamaya İlişkin Adalet	-0,034	-0,335	0,738
Dağıtımsal Adalet	-0,172	-1,689	0,093
F		3,433	
Model (p)		0,035	
R²		0,039	

Algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarından uygulamaya ilişkin adalet boyutu ile dışsal kanallar ile bildirimde bulunma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,034$; $p=0,738>0,050$). Algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet boyutunun dışsal kanallar ile bildirimde bulunma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,172$; $p=0,093>0,050$). Analiz sonucuna göre H1b hipotezi kabul edilmemiştir.

Algılanan örgütsel adaletin etik olmayan davranış bildiriminin alt boyutlarından eylemsiz kalma üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin sonuçlar ise Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14: Algılanan Örgütsel Adaletin Eylemsiz Kalma Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Eylemsiz Kalma		
	β	t	p
Sabit		8,990	0,000
Uygulamaya İlişkin Adalet	-0,076	-0,736	0,463
Dağıtımsal Adalet	-0,074	-0,715	0,475
F		1,624	
Model (p)		0,200	
R²		0,019	

Algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarından uygulamaya ilişkin adalet boyutu ile eylemsiz kalma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,076$; $p=0,463>0,050$). Algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet boyutu ile eylemsiz kalma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,074$; $p=0,475>0,050$). Analiz sonucuna göre H1c hipotezi kabul edilmemiştir.

4.7.4.2. Yöneticiye Duyulan Güvenin Etik Olmayan Davranış Bildirimi Üzerindeki Etkisi

Yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan davranış bildirimının alt boyutlarından içsel kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15: Yöneticiye Duyulan Güvenin İçsel Kanallar ile Bildirimde Bulunma Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	İçsel Kanallar ile Bildirimde Bulunma		
	β	t	p
Sabit		12,072	0,000
Çalışanlarını Destekleyen, Önem ve Güven Veren	0,055	0,419	0,676
Yetkin	0,065	0,512	0,609
Kendine Güvenen	0,072	0,743	0,459
F		1,653	
Model (p)		0,179	
R²		0,028	

Yöneticiye duyulan güvenin alt boyutlarından çalışanlarını destekleyen, önem ve güven veren boyutu ile içsel kanallar ile bildirimde bulunma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,055$; $p=0,676>0,050$). Yöneticiye duyulan güvenin alt boyutlarından yetkin boyutu ile içsel kanallar ile bildirimde bulunma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,065$; $p=0,609>0,050$). Yöneticiye duyulan güvenin alt boyutlarından kendine güvenen boyutu ile içsel kanallar ile bildirimde bulunma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,072$; $p=0,459>0,050$). Analiz sonucuna göre H2a hipotezi kabul edilmemiştir.

Yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan davranış bildirimının alt boyutlarından dışsal kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin sonuçlar ise Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Yöneticiye Duyulan Güvenin Dışsal Kanallar ile Bildirimde Bulunma Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Dışsal Kanallar ile Bildirimde Bulunma		
	β	t	p
Sabit		9,181	0,000
Çalışanlarını Destekleyen, Önem ve Güven Veren	0,010	0,079	0,937
Yetkin	-0,272	-2,150	0,033
Kendine Güvenen	0,120	1,249	0,213
F		2,845	
Model (p)		0,039	
R²		0,048	

Yöneticiye duyulan güvenin alt boyutlarından çalışanlarını destekleyen, önem ve güven veren boyutu ile dışsal kanallar ile bildirimde bulunma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,010$; $p=0,937>0,050$). Yöneticiye duyulan güvenin alt boyutlarından yetkin boyutu ile dışsal kanallar ile bildirimde bulunma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere

yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($\beta=-0,272$; $p=0,033<0,050$). Çalışanların, iyi eğitim almış ve çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilen yetkin yöneticilere güven duyduklarında kurum içerisinde şahit oldukları etik dışı durumları dışsal kanallar ile bildirme davranışlarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin alt boyutlarından kendine güvenen boyutu ile dışsal kanallar ile bildirimde bulunma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,120$; $p=0,213>0,050$). Analiz sonucuna göre H2b hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan davranış bildirimiminin alt boyutlarından eylemsiz kalma üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin sonuçlar ise Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17: Yöneticiye Duyulan Güvenin Eylemsiz Kalma Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Eylemsiz Kalma		
	β	t	p
Sabit		7,711	0,000
Çalışanlarını Destekleyen, Önem ve Güven Veren	-0,214	-1,635	0,104
Yetkin	-0,041	-0,323	0,747
Kendine Güvenen	0,063	0,657	0,512
F	2,711		
Model (p)	0,047		
R²	0,046		

Yöneticiye duyulan güvenin alt boyutlarından çalışanlarını destekleyen, önem ve güven veren boyutu ile eylemsiz kalma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,214$; $p=0,104>0,050$). Yöneticiye duyulan güvenin alt boyutlarından yetkin boyutu ile eylemsiz kalma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,041$; $p=0,747<0,050$). Yöneticiye duyulan güvenin alt boyutlarından kendine güvenen boyutu ile eylemsiz kalma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,063$; $p=0,512>0,050$). Analiz sonucuna göre H2c hipotezi kabul edilmemiştir.

4.7.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ile etik olmayan davranış bildirim, yöneticiye duyulan güven, algılanan örgütsel adalete ilişkin analiz sonuçları açıklanacaktır.

Etik olmayan davranış bildirimlerinin katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Etik Olmayan Davranış Bildirimi ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
İçsel Kanallar İle Bildirimde Bulunma	Erkek	66	3,939	0,853	-0,396	171	0,693
	Kadın	107	3,993	0,872			
Dışsal Kanallar İle Bildirimde Bulunma	Erkek	66	2,298	0,963	-1,111	171	0,268
	Kadın	107	2,467	0,980			
Eylemsiz Kalma	Erkek	66	1,432	0,803	0,300	171	0,764
	Kadın	107	1,397	0,693			
Etik Olmayan Davranış Bildirimi Genel	Erkek	66	2,835	0,537	-0,851	171	0,396
	Kadın	107	2,908	0,549			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların içsel kanallar ile bildirimde bulunma, dışsal kanallar ile bildirimde bulunma, eylemsiz kalma, etik olmayan davranış bildirim genel puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Etik olmayan davranış bildirimlerinin katılımcıların yaşına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: Etik Olmayan Davranış Bildirimi ile Yaş Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Kanallar İle Bildirimde Bulunma	18-25	22	3,784	1,061	0,812	0,489
	26-35	95	3,990	0,857		
	36-45	36	3,924	0,890		
	46 Ve Üzeri	20	4,188	0,549		
Dışsal Kanallar İle Bildirimde Bulunma	18-25	22	2,515	0,754	0,328	0,805
	26-35	95	2,432	0,951		
	36-45	36	2,278	1,111		
	46 Ve Üzeri	20	2,367	1,076		
Eylemsiz Kalma	18-25	22	1,682	0,853	1,733	0,162
	26-35	95	1,321	0,614		
	36-45	36	1,403	0,800		
	46 Ve Üzeri	20	1,550	0,945		
Etik Olmayan Davranış Bildirimi Genel	18-25	22	2,894	0,635	0,468	0,705
	26-35	95	2,877	0,531		
	36-45	36	2,815	0,584		
	46 Ve Üzeri	20	2,994	0,435		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların içsel kanallar ile bildirimde bulunma, dışsal kanallar ile bildirimde bulunma, eylemsiz kalma, etik olmayan davranış bildirimini genel puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Etik olmayan davranış bildirimini katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Etik Olmayan Davranış Bildirimi ile Medeni Durum Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
İçsel Kanallar İle Bildirimde Bulunma	Evli	83	4,003	0,833	0,445	171	0,657
	Bekar	90	3,944	0,893			
Dışsal Kanallar İle Bildirimde Bulunma	Evli	83	2,293	1,044	-1,425	171	0,156
	Bekar	90	2,504	0,898			
Eylemsiz Kalma	Evli	83	1,368	0,834	-0,737	171	0,462
	Bekar	90	1,450	0,632			
Etik Olmayan Davranış Bildirimi Genel	Evli	83	2,847	0,523	-0,753	171	0,452
	Bekar	90	2,910	0,565			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların içsel kanallar ile bildirimde bulunma, dışsal kanallar ile bildirimde bulunma, eylemsiz kalma, etik olmayan davranış bildirimini genel puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Etik olmayan davranış bildirimini katılımçıların eğitimine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Etik Olmayan Davranış Bildirimi ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Kanallar İle Bildirimde Bulunma	Lise	17	4,279	0,649	4,619	0,011	1>2 3>2
	Lisans	100	3,808	0,920			
	Lisansüstü	56	4,174	0,749			
Dışsal Kanallar İle Bildirimde Bulunma	Lise	17	2,157	1,048	0,927	0,398	
	Lisans	100	2,477	0,983			
	Lisansüstü	56	2,345	0,936			
Eylemsiz Kalma	Lise	17	1,412	0,507	1,082	0,341	
	Lisans	100	1,475	0,860			
	Lisansüstü	56	1,295	0,511			
Etik Olmayan Davranış Bildirimi Genel	Lise	17	2,935	0,416	0,471	0,625	
	Lisans	100	2,846	0,588			
	Lisansüstü	56	2,925	0,498			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların eğitim durumuna göre içsel kanallar ile bildirimde bulunma puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($p=0,011<0,05$). Farkın nedeni; Eğitim durumu lise olanların içsel kanallar ile bildirimde bulunma puanlarının ($\bar{x}=4,279$), eğitim durumu lisans olanların içsel kanallar ile bildirimde bulunma puanlarından ($\bar{x}=3,808$) yüksek olmasıdır. Eğitim durumu lisansüstü olanların içsel kanallar ile bildirimde bulunma puanlarının ($\bar{x}=4,174$), eğitim durumu lisans olanların içsel kanallar ile bildirimde bulunma puanlarından ($\bar{x}=3,808$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların dışsal kanallar ile bildirimde bulunma, eylemsiz kalma, etik olmayan davranış bildirimini genel puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0,05$).

Etik olmayan davranış bildirimlerinin katılımcıların iş yerindeki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22: Etik Olmayan Davranış Bildirimi ile İş Yerindeki Çalışma Süresi Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Kanallar İle Bildirimde Bulunma	1 Yıdan Az	44	3,881	0,834	0,866	0,460
	1-5 Yıl	84	3,929	0,962		
	6-10 Yıl	27	4,111	0,610		
	11 Yıl Ve Üzeri	18	4,194	0,755		
Dışsal Kanallar İle Bildirimde Bulunma	1 Yıdan Az	44	2,265	0,894	0,678	0,567
	1-5 Yıl	84	2,508	0,971		
	6-10 Yıl	27	2,333	0,790		
	11 Yıl Ve Üzeri	18	2,352	1,379		
Eylemsiz Kalma	1 Yıdan Az	44	1,443	0,631	0,460	0,711
	1-5 Yıl	84	1,351	0,693		
	6-10 Yıl	27	1,444	0,847		
	11 Yıl Ve Üzeri	18	1,556	0,984		
Etik Olmayan Davranış Bildirimi Genel	1 Yıdan Az	44	2,801	0,570	0,636	0,593
	1-5 Yıl	84	2,882	0,565		
	6-10 Yıl	27	2,926	0,369		
	11 Yıl Ve Üzeri	18	2,994	0,613		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların içsel kanallar ile bildirimde bulunma, dışsal kanallar ile bildirimde bulunma, eylemsiz kalma, etik olmayan davranış bildirimleri genel puanları iş yerinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Etik olmayan davranış bildirimlerinin katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23: Etik Olmayan Davranış Bildirimi ile Kurumdaki Pozisyon Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Kanallar İle Bildirimde Bulunma	Üst Kademe	24	4,323	0,583	2,886	0,059	
	Orta Kademe	82	3,982	0,844			
	Takım Üyesi	67	3,836	0,940			
Dışsal Kanallar İle Bildirimde Bulunma	Üst Kademe	24	2,153	1,012	0,996	0,372	
	Orta Kademe	82	2,472	1,018			
	Takım Üyesi	67	2,408	0,902			
Eylemsiz Kalma	Üst Kademe	24	1,125	0,338	4,509	0,012	3>1 3>2
	Orta Kademe	82	1,342	0,633			
	Takım Üyesi	67	1,597	0,897			
Etik Olmayan Davranış Bildirimi Genel	Üst Kademe	24	2,889	0,446	0,056	0,945	
	Orta Kademe	82	2,892	0,569			
	Takım Üyesi	67	2,862	0,553			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların pozisyona göre eylemsiz kalma puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($p=0,012<0.05$). Farkın nedeni; Pozisyon takım üyesi olanların eylemsiz kalma puanlarının ($\bar{x}=1,597$), pozisyon üst kademe olanların eylemsiz kalma puanlarından ($\bar{x}=1,125$) yüksek olmasıdır. Pozisyon takım üyesi olanların eylemsiz kalma puanlarının ($\bar{x}=1,597$), pozisyon orta kademe olanların eylemsiz kalma puanlarından ($\bar{x}=1,342$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların içsel kanallar ile bildirimde bulunma, dışsal kanallar ile bildirimde bulunma, etik olmayan davranış bildirimleri genel puanları pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Yöneticiye duyulan güvenin katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24: Yöneticiye Duyulan Güven ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Çalışanlarını Destekleyen Önem Ve Güven Veren	Erkek	66	3,438	1,139	-0,552	171	0,582
	Kadın	107	3,536	1,138			
Yetkin	Erkek	66	3,568	1,139	-1,248	171	0,234
	Kadın	107	3,769	0,951			
Kendine Güvenen	Erkek	66	3,879	1,183	-1,541	171	0,125
	Kadın	107	4,136	0,985			
Yöneticiye Duyulan Güven Genel	Erkek	66	3,484	1,099	-0,733	171	0,465
	Kadın	107	3,607	1,050			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların, çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren, yetkin, kendine güvenen, yöneticiye duyulan güven genel puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yöneticiye duyulan güvenin katılımcıların yaşına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25: Yöneticiye Duyulan Güven ile Yaş Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Çalışanlarını Destekleyen Önem Ve Güven Veren	18-25	22	3,761	0,948	0,896	0,444
	26-35	95	3,406	1,101		
	36-45	36	3,651	1,191		
	46 Ve Üzeri	20	3,373	1,377		
Yetkin	18-25	22	3,796	0,921	0,280	0,840
	26-35	95	3,637	0,992		
	36-45	36	3,792	1,070		
	46 Ve Üzeri	20	3,663	1,270		
Kendine Güvenen	18-25	22	4,318	0,780	1,048	0,373
	26-35	95	3,942	1,125		
	36-45	36	4,181	1,022		
	46 Ve Üzeri	20	3,925	1,139		
Yöneticiye Duyulan Güven Genel	18-25	22	3,803	0,840	0,884	0,450
	26-35	95	3,473	1,036		
	36-45	36	3,705	1,119		
	46 Ve Üzeri	20	3,448	1,324		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren, yetkin, kendine güvenen, yöneticiye duyulan güven genel puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Yöneticiye duyulan güvenin katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26: Yöneticiye Duyulan Güven ile Medeni Durum Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Çalışanlarını Destekleyen Önem Ve Güven Veren	Evli	83	3,394	1,173	-1,166	171	0,245
	Bekar	90	3,595	1,099			
Yetkin	Evli	83	3,663	1,067	-0,362	171	0,718
	Bekar	90	3,719	0,996			
Kendine Güvenen	Evli	83	3,964	1,158	-0,871	171	0,385
	Bekar	90	4,106	0,982			
Yöneticiye Duyulan Güven Genel	Evli	83	3,468	1,115	-1,097	171	0,274
	Bekar	90	3,646	1,020			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren, yetkin, kendine güvenen, yöneticiye duyulan güven genel puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yöneticiye duyulan güvenin katılımcıların eğitimine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27: Yöneticiye Duyulan Güven ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Çalışanlarını Destekleyen Önem Ve Güven Veren	Lise	17	3,174	1,264	2,160	0,118
	Lisans	100	3,421	1,131		
	Lisansüstü	56	3,734	1,081		
Yetkin	Lise	17	3,559	1,168	0,269	0,765
	Lisans	100	3,678	1,039		
	Lisansüstü	56	3,759	0,978		
Kendine Güvenen	Lise	17	3,559	1,210	2,363	0,097
	Lisans	100	4,030	1,017		
	Lisansüstü	56	4,196	1,090		
Yöneticiye Duyulan Güven Genel	Lise	17	3,251	1,224	1,984	0,141
	Lisans	100	3,496	1,062		
	Lisansüstü	56	3,769	1,007		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren, yetkin, kendine güvenen, yöneticiye duyulan güven genel puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Yöneticiye duyulan güvenin katılımcıların iş yerindeki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28: Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Yerindeki Çalışma Süresi Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Çalışanlarını Destekleyen Önem Ve Güven Veren	1 Yıldan Az	44	3,721	0,969	1,197	0,313
	1-5 Yıl	84	3,431	1,132		
	6-10 Yıl	27	3,249	1,100		
	11 Yıl Ve Üzeri	18	3,644	1,521		
Yetkin	1 Yıldan Az	44	3,773	0,921	0,357	0,784
	1-5 Yıl	84	3,610	0,966		
	6-10 Yıl	27	3,741	1,041		
	11 Yıl Ve Üzeri	18	3,806	1,509		
Kendine Güvenen	1 Yıldan Az	44	4,330	0,842	1,993	0,117
	1-5 Yıl	84	3,857	1,181		
	6-10 Yıl	27	4,130	0,804		
	11 Yıl Ve Üzeri	18	4,028	1,254		
Yöneticiye Duyulan Güven Genel	1 Yıldan Az	44	3,768	0,871	1,071	0,363
	1-5 Yıl	84	3,483	1,067		
	6-10 Yıl	27	3,373	1,029		
	11 Yıl Ve Üzeri	18	3,691	1,487		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren, yetkin, kendine güvenen, yöneticiye duyulan güven genel puanları iş yerinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Yöneticiye duyulan güvenin katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29: Yöneticiye Duyulan Güven ile Kurumdaki Pozisyon Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Çalışanlarını Destekleyen Önem Ve Güven Veren	Üst Kademe	24	3,693	1,153	0,419	0,658
	Orta Kademe	82	3,481	1,146		
	Takım Üyesi	67	3,450	1,129		
Yetkin	Üst Kademe	24	3,875	1,063	1,712	0,184
	Orta Kademe	82	3,784	1,041		
	Takım Üyesi	67	3,515	0,988		
Kendine Güvenen	Üst Kademe	24	4,104	1,216	0,054	0,947
	Orta Kademe	82	4,024	1,024		
	Takım Üyesi	67	4,030	1,083		
Yöneticiye Duyulan Güven Genel	Üst Kademe	24	3,744	1,098	0,473	0,624
	Orta Kademe	82	3,558	1,082		
	Takım Üyesi	67	3,497	1,046		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren, yetkin, kendine güvenen, yöneticiye duyulan güven genel puanları pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0.05$).

Algılanan örgütsel adaletin katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30: Örgütsel Adalet ile Cinsiyet Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Uygulamaya ilişkin adalet	Erkek	66	3,280	1,163	-0,454	171	0,650
	Kadın	107	3,358	1,061			
Dağıtımsal Adalet	Erkek	66	3,061	1,073	0,295	171	0,769
	Kadın	107	3,015	0,936			
Örgütsel Adalet Genel	Erkek	66	3,219	1,087	-0,280	171	0,780
	Kadın	107	3,263	0,947			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet, dağıtımsal adalet, örgütsel adalet genel puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Algılanan örgütsel adaletin katılımcıların yaşına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31: Örgütsel Adalet ile Yaş Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Uygulamaya ilişkin adalet	18-25	22	3,476	0,825	0,870	0,458	
	26-35	95	3,227	1,063			
	36-45	36	3,541	1,188			
	46 Ve Üzeri	20	3,265	1,349			
Dağıtımsal Adalet	18-25	22	2,782	0,950	5,387	0,001	3>1 3>2
	26-35	95	2,853	0,867			
	36-45	36	3,539	0,957			
	46 Ve Üzeri	20	3,250	1,283			
Örgütsel Adalet Genel	18-25	22	3,283	0,786	1,546	0,204	
	26-35	95	3,123	0,942			
	36-45	36	3,540	1,060			
	46 Ve Üzeri	20	3,261	1,287			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların yaşa göre dağıtımsal adalet puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($p=0,001<0,05$). Farkın nedeni; Yaş 36-45 olanların dağıtımsal adalet puanlarının ($\bar{x}=3,539$), yaş 18-25 olanların dağıtımsal adalet puanlarından ($\bar{x}=2,782$) yüksek olmasıdır. Yaş 36-45 olanların dağıtımsal adalet puanlarının ($\bar{x}=3,539$), yaş 26-35 olanların dağıtımsal adalet puanlarından ($\bar{x}=2,853$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet, örgütsel adalet genel puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0,05$).

Algılanan örgütsel adaletin katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32: Örgütsel Adalet ile Medeni Durum Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Uygulamaya ilişkin adalet	Evli	83	3,273	1,170	-0,628	171	0,531
	Bekar	90	3,379	1,032			
Dağıtımsal Adalet	Evli	83	3,219	1,026	2,425	171	0,016
	Bekar	90	2,860	0,922			
Örgütsel Adalet Genel	Evli	83	3,258	1,061	0,156	171	0,876
	Bekar	90	3,235	0,945			

Çalışanların medeni duruma göre dağıtımsal adalet puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($t_{(171)}=2.425$; $p=0.016<0,05$). Evlilerin dağıtımsal adalet puanları ($\bar{x}=3,219$), bekarların dağıtımsal adalet puanlarından ($\bar{x}=2,860$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet, örgütsel adalet genel puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Algılanan örgütsel adaletin katılımcıların eğitimine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33: Örgütsel Adalet ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Uygulamaya ilişkin adalet	Lise	17	3,068	1,325	0,737	0,480
	Lisans	100	3,314	1,040		
	Lisansüstü	56	3,433	1,134		
Dağıtımsal Adalet	Lise	17	2,988	1,174	0,095	0,910
	Lisans	100	3,014	0,980		
	Lisansüstü	56	3,079	0,957		
Örgütsel Adalet Genel	Lise	17	3,046	1,204	0,569	0,567
	Lisans	100	3,231	0,951		
	Lisansüstü	56	3,334	1,027		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet, dağıtımsal adalet, örgütsel adalet genel puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Algılanan örgütsel adaletin katılımcıların iş yerindeki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 34’te verilmiştir.

Tablo 34: Örgütsel Adalet ile İş Yerindeki Çalışma Süresi Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Uygulamaya ilişkin adalet	1 Yıldan Az	44	3,587	0,897	1,626	0,185
	1-5 Yıl	84	3,203	1,102		
	6-10 Yıl	27	3,157	1,032		
	11 Yıl Ve Üzeri	18	3,534	1,510		
Dağıtımsal Adalet	1 Yıldan Az	44	3,159	0,863	1,892	0,133
	1-5 Yıl	84	2,855	0,951		
	6-10 Yıl	27	3,193	0,990		
	11 Yıl Ve Üzeri	18	3,311	1,322		
Örgütsel Adalet Genel	1 Yıldan Az	44	3,468	0,843	1,655	0,179
	1-5 Yıl	84	3,107	0,975		
	6-10 Yıl	27	3,167	0,934		
	11 Yıl Ve Üzeri	18	3,472	1,429		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet, dağıtımsal adalet, örgütsel adalet genel puanları iş yerinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Algılanan örgütsel adaletin katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35: Örgütsel Adalet ile Kurumdaki Pozisyon Arasındaki Farklılığa Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Uygulamaya ilişkin adalet	Üst Kademe	24	3,516	1,134	0,602	0,549	
	Orta Kademe	82	3,349	1,071			
	Takım Üyesi	67	3,235	1,126			
Dağıtımsal Adalet	Üst Kademe	24	3,500	1,091	3,921	0,022	1>2 1>3
	Orta Kademe	82	3,042	0,956			
	Takım Üyesi	67	2,854	0,945			
Örgütsel Adalet Genel	Üst Kademe	24	3,512	1,072	1,321	0,270	
	Orta Kademe	82	3,264	0,962			
	Takım Üyesi	67	3,129	1,014			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların pozisyona göre dağıtımsal adalet puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($p=0,022<0.05$). Farkın nedeni; Pozisyon üst kademe olanların dağıtımsal adalet puanlarının ($\bar{x}=3,500$), pozisyon orta kademe olanların dağıtımsal adalet puanlarından ($\bar{x}=3,042$) yüksek olmasıdır. Pozisyon üst kademe olanların dağıtımsal adalet puanlarının ($\bar{x}=3,500$), pozisyon takım üyesi olanların dağıtımsal adalet puanlarından ($\bar{x}=2,854$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet, örgütsel adalet genel puanları pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

5. SONUÇ

Algılanan örgütsel adalet ve yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan davranış bildirimine etkisini ortaya koymak için yapılan bu araştırmanın analizinden aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Algılanan örgütsel adaletin etik olmayan davranış bildirimiminin alt boyutlarından dışsal kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde uygulamaya ilişkin adalet, dağıtımsal adalet alt boyutlarının dışsal kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Algılanan örgütsel adaletin etik olmayan davranış bildirimiminin alt boyutlarından içsel kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde uygulamaya ilişkin adalet, dağıtımsal adalet alt boyutlarının içsel kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Algılanan örgütsel adaletin etik olmayan davranış bildirimiminin alt boyutlarından eylemsiz kalma üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde uygulamaya ilişkin adalet, dağıtımsal adalet alt boyutlarının eylemsiz kalma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Literatürde Seifert vd. (2014), Tangirala vd. (2008), Miceli vd. (2012) gibi bu iki değişken arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda genellikle algılanan örgütsel adaletin etik olmayan davranış bildirimini üzerinde etkili bir değişken olduğu görülmüştür. Bu araştırma sonucu elde edilen bulgular ilgili literatürü desteklememiştir. Bundan sonraki çalışmalarda etik olmayan davranış bildirimini üzerinde örgüt kültürü, örgüt iklimi, toplum kültürü, toplumsal şeffaflık etkisi, arkadaş grubu baskısı gibi başka değişkenlerin etkisi de araştırılabilir.

Yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan davranış bildirimiminin alt boyutlarından dışsal kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde çalışanlarını

destekleyen önem ve güven veren, kendine güvenen alt boyutlarının dışsal kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan davranış bildirimının alt boyutlarından dışsal kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde yetkin alt boyutunun dışsal kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yetkin alt boyutunun dışsal kanallar ile bildirimde bulunma boyutu üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların yöneticilerinin yetkinliklerine duydukları güven arttıkça örgütte yaşanan etik dışı uygulamaları dışarıya ifşa etme durumlarının azaldığı görülmektedir. Yöneticiye güvenin yetkin alt boyutu, yöneticilerin iyi bir eğitim aldığı, teknik açıdan donanımlı olduğu, sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebildiği ve çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabildiği ile ilgili çalışanların algısını ifade etmektedir. Yetkinliğine güven duyulan yöneticinin bahsi geçen etik dışı durumları çözme konusunda başarılı olabileceği düşüncesiyle dışsal kanallarla bildirimde bulunmanın azalması oldukça uygun bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan davranış bildiriminin alt boyutlarından içsel kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren, yetkin, kendine güvenen alt boyutlarının içsel kanallar ile bildirimde bulunma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Yöneticiye duyulan güvenin etik olmayan davranış bildiriminin alt boyutlarından eylemsiz kalma üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde çalışanlarını destekleyen önem ve güven veren, yetkin, kendine güvenen alt boyutlarının eylemsiz kalma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Literatürde Akgündüz (2014), Oran (2018), Li vd. (2010) gibi bu iki değişken arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda genellikle yöneticiye duyulan güvenin etik

olmayan davranış bildiriminde etkili bir değişken olduğu görülmüştür. Bu araştırma sonucu elde edilen bulgular ilgili literatürü kısmen desteklemiştir.

Demografik değişkenlere göre araştırmaya katılanlar arasında etik olmayan davranış bildirimine yönelik farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda; cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermezken, eğitim seviyesi ve kurumdaki pozisyon değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Kurumdaki pozisyon açısından takım üyesi çalışanların üst ve orta kademeye göre eylemsiz kalma boyutunda puanı daha yüksektir. Bu sonuca göre etik olmayan durumlara tanık olduğunda en çok üst yönetimin tepkisiz kalmadığı söylenebilir. Bunun nedeni olarak takım üyesi çalışanların pozisyonları bakımından işlerini kaybetme korkusu, maddi açıdan işe ihtiyaçları olması, işsizlik oranı, mobbinge maruz kalma korkusu söylenebilir. Eğitim seviyesi açısından lise mezunu olan çalışanların lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre etik olmayan durumlara tanık olduğunda içsel raporlama kanallarını kullanarak daha çok bildirim yaptığı söylenebilir. Bunun nedeni olarak lise mezunu çalışanların kariyer planı bakımından işlerini kaybetme korkusu olmaması, daha çok takım lideri veya orta kademe yöneticiler ile çalıştıkları için iletişim bakımından daha rahat olması, hiyerarşik olarak otoriter bir güç hissetmemesi söylenebilir.

Demografik değişkenlere göre araştırmaya katılanlar arasında yöneticiye duyulan güvene yönelik farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda; cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi, eğitim ve kurumdaki pozisyon değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir.

Demografik değişkenlere göre araştırmaya katılanlar arasında algılanan örgütsel adalete yönelik farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda; cinsiyet, eğitim, kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermezken, yaş, medeni durum, kurumdaki pozisyon değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Yaşı 36-45 aralığında olan çalışanların 18-25, 26-35, 46 ve üzeri olan çalışanlara göre dağıtımsal adalet algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak 36-45 yaş aralığındaki çalışanların mesleklerinde belirli bir konuma ulaştığından başarılarının karşılığını aldıkları, tecrübe,

bilgi gibi donanımlarına dayanarak harcadıkları çaba ile kurumdan beklediği kazanımların adil bir şekilde dağıtımını konusunda daha hassas oldukları söylenebilir. Medeni durumu evli olan çalışanların bekarlara göre dağıtımsal adalet algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak evli çalışanların bekar çalışanlara göre maddi açıdan sorumluluklarının daha fazla olması, işten çıkarılma korkusu, buna bağlı olarak da örgütte uygulanan ücret ve yan hak uygulamalarının adaletli dağıtımını konusunda algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Kurumdaki pozisyon değişkenine göre üst kademenin orta kademe ve takım üyesi çalışanlara göre dağıtımsal adalet algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak üst kademe pozisyonlarda yer alan çalışanların yaş, tecrübe, beceri, sosyal statü olarak harcadıkları performansın karşılığında adil hak ediş politikaları konusunda algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmanın katkıları yanı sıra birtakım kısıtları da mevcuttur. Örneklemin, yalnızca hizmet sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanlarından oluşması veya yalnızca İstanbul ilinde ikamet eden çalışanlardan oluşması araştırmanın sınırlılıklarından biridir. Farklı sektörlerde ve şehirlerde daha geniş bir örneklem ile araştırmalar yapılarak, sonuçlar, araştırmamızın sonuçları ile karşılaştırılabilir. Araştırmanın gerçekleştirildiği toplum kültürü araştırmanın sınırlılıklarından bir diğeridir. Aynı araştırma farklı toplumlarda ve kültür yapılarında tekrar ele alınarak farklılıklar ile benzerlikler belirlenebilir. Anket sonucu elde edilen dataların geçerlilik ve güvenilirliği araştırmamızda kullanılan ölçekler ile sınırlı olduğundan farklı ölçekler kullanılarak aynı araştırma tekrar ele alınabilir ve farklılıklar ile benzerlikler belirlenebilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akat, İlder ve Gönül Budak, Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 1994.

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

Budak, Gülay ve Gönül Budak. **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 5. Baskı, İzmir, 2004.

Çetin, Canan. **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., 3. Baskı, İstanbul, 2010.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş., Genişletilmiş 5. Baskı, İstanbul, 1998.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 5. Baskı, 2001.

Fukuyama, Francis. Güven, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması, **Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları**, 3. Baskı, İstanbul, 2005.

Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2004.

Gibson, Kevin. **Etik ve İş Dünyasına Giriş**, Mega Basım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 2017.

İslamoğlu, Güler ve Melek Birsell, Deniz Börü. **Kurum İçinde Güven**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2007.

Kartalpe Behram, Nihal. **Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi**, İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2015.

Kavuncu, Cihangir. **5N1İK**, Hümanist Kitap Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2017.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Arıkan Basım, 10. Baskı, İstanbul, 2009.

Küçükaltan, Derman ve Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan. **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2015.

Özalp, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**, Metin Ofset Matbaacılık, Eskişehir, 1. Baskı, 1995.

Özdevecioğlu, Mahmut. **Kurumsal Kùltür**, Sermaye Piyasası Kurulu, 1. Baskı, Ankara, 2006.

Öztekin, Ali. **Yönetim Bilimine Giriş**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1997.

Reynolds, Larry. **The Trust Effect: Creating The High Trust High Performance Organization**, Nicholas Brealey Publishing, 1. Baskı, London, 1997.

Şenturan, Şermin. **Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış**, Türkiye: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 2014.

Thompson, Brad Lee. **Yeni Yöneticinin El Kitabı 1/Yönetim Fonksiyonları**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.

Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4. Basım, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2007.

MAKALELER

Aktan, Coşkun Can. Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: WHISTLEBLOWING, **Mercek Dergisi**, Ekim 2006.

Alp, Mustafa. Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin Heinisch/Almanya Kararı Işığında Whistleblowing (İşçinin İfşa ve İhbarı) ve İş İlişkisinde İfade Özgürlüğü, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi** Vol. 15, Special Edition, 2013.

Alper, Mustafa ve Canan Çetin. Liderlik Türlerinin Whistleblowing İlişkisinin Avukatlar Açısından İncelenmesi, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(1), Haziran-2018.

Altaş, Sabiha Sevinç ve Ali Kuzu. Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma, **Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2.

Ambrose, Maureen L. Contemporary justice research: A new look at familiar questions, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.89, Issue 1, 2002.

Arı, Güler Sağlam. Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 2003.

Arthur, Brief P. and Stephan J. Motowidlo. Prosocial Organizational Behaviors, **The Academy of Management Review**, Vol 11, Issue 4, 1986.

Asunakutlu, Tuncer. Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 9, 2002.

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

Barling, Julian and Phillips Michelle. Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study, **Journal of Psychology**, Vol.127, Issue 6, 1993.

Bayrakçı, Eylem ve Murat Kayalar. İfşa Davranışının Prososyal Davranışlar Bağlamında Değerlendirilmesine Yönelik Teorik Bir İnceleme, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt 7, Sayı 15, 2016.

Bouville, Mathieu. Whistle-Blowing and Morality, **Journal of Business Ethics**, Vol. 81, Issue 3, 2008.

Börü, Deniz ve Güler İslamoğlu, Melek Birsal. Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması, **ÖNERİ: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, 7 (27).

Celep, Cevat ve Tuğba Konaklı. Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki, **e-international journal of educational research**, Vol: 3, Issue 4, 2012.

Cemaloğlu, Necati ve Muhammet İbrahim Akyürek. Örgütlerde Whistleblowing (Bilgi Uçurma), **Turkish Journal of Educational Studies**, 4 (3) Ekim 2017.

Cohen-Charash, Yochi and Paul E. Spector. The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.89, Issue 2, 2001.

Colquitt, Jason A. and Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter, K. Yee Ng. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, Issue 3, 2001.

Colquitt, Jason A. and Jerald Greenberg, Cindy P. Zapata-Phelan. What is organizational justice? A historical overview, In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), **Handbook of Organizational Justice**, 2005.

Crawshaw, Jonathan R. and Russell Cropanzano, Chris M. Bell, Thierry Nadisic. Organizational Justice: New Insights From Behavioural Ethics, **Human Relations**, Vol.66, Issue 7, 2013.

Cropanzano, Russell and Maureen L. Ambrose. Procedural and Distributive Justice are More Similar than you Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda, in: Jerald Greenberg, Russell Cropanzano (eds.), **Advances in Organizational Justice**, Stanford: Stanford University Press: 2001.

Cropanzano, Russell and David E. Bowen, Stephen W. Gilliland. The Management of Organizational Justice, **Academy of Management Perspectives**, Vol.21, Issue 4, 2007.

Cropanzano, Russell and Thomas A. Wright. Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms, **Human Resource Management Review**, Vol.13, Issue 1, 2003.

Çiğdem, Serpil. Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Büro Yönetimi Özel Sayısı, 2013/1.

Demircan, Nigar ve Adnan Ceylan. Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 10 Sayı 2, 2003.

Dozier, Janelle Brinker and, Marcia P. Miceli. Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective, **Academy of Management Review**, Vol 10, Issue 4, 1985.

Eren, Selim Said ve Rahmi Yücel. İş Gerilimi, Yöneticiye Güven Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Resmi ve Resmi Olmayan Yönetim Kontrollerinin Önemi, "**İŞ, GÜÇ**" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 12, Sayı 3, 2010.

Eren, Veysel ve Ufuk Orhan. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Çalışanların Kötü Yönetimi İfşa Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, **International Journal of Social Science**, Vol. 6, Issue 2, 2013.

Gerçek, Hasan. Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi, **Madencilik**, Cilt 44, Sayı 4, 2005.

Gilliland, Stephen. The Tails of Justice: A Critical Examination of The Dimensionality of Organizational Justice Constructs, **Human Resource Management Review**, Vol.18, Issue 4, 2008.

Gökçe, Asiye Toker. Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 22 (2014).

Greenberg, Jerald. "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, Vol. 16, Issue 2, 1990.

Greenberg, Jerald. A Taxonomy of Organizational Justice Theories, **Academy of Management Review**, Vol.12, Issue 1, 1987.

Hassink, Harold and Meinderd de Vries, Laury Bollen. A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies, **Journal of Business Ethics** (2007) 75.

Hurley, P. ve Siebers, J. Companies Without Trust Will Fail To Thrive, **Strategic Communication Management**, Vol.11, Issue 4, 2007.

İçerli, Leyla. Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2010.

İyigün, Öykü. Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 11, Sayı 21, 2012.

Joseph, Errol E. and Bruce E. Winston. "A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, Issue 1, 2005.

Karadağ, Engin ve Işıl Mutaftçılar, Prososyal davranış ekseninde özgecilik üzerine teorik bir çözümleme, **Süleyman Demirel Üniversitesi Felsefe Dergisi**, 4(8), 2009.

Kartal, Yasin ve Hakan Sipahi. Whistleblowing İle Mobbing İlişkisi: Kavramsal Bir Bakış ve Çözüm Önerileri, **International Journal of Management and Administration**, Cilt 2, Sayı 4, 2018.

Keenan, John P. Comparing Chinese and American Managers on Whistleblowing, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 19(2), 2007.

Konovsky, Mary A. Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations, **Journal of Management**, Vol.26, Issue 3, 2000.

Leventhal, Gerald S. The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations, **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol.9, 1976.

Mayer, Roger C. and Mark B. Gavin. Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss?, **The Academy of Management Journal**, Vol.48, Issue 5, 2005.

Mercan, Nuray ve Ayşenur Altınay, Yaşar Aksanyar. Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen Ve Gelişen Rolü, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 2012.

Mesmer-Magnus, Jessica R. and Chockalingam Viswesvaran. Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation, **Journal of Business Ethics** (2005) 62.

Mete, Dilek. Kurumsal İtibara Çalışanları Ortak Etmek, **INmagazine**, Ekim-Kasım-Aralık 2015, Sayı 4.

Near, Janet P. and Terry Morehead Dworkin, Marcia P. Miceli. Explaining The Whistleblowing Process: Suggestions From Power Theory And Justice Theory, **Organization Science**, Vol 4, Issue 3, 1993.

Near, Janet P. and Marcia P. Miceli. Characteristics Of Organizational Climate And Perceived Wrongdoing Associated With Whistle-Blowing Decisions, **Personnel Psychology**, Autumn1985, Vol. 38 Issue 3.

Near, Janet P. and Marcia P. Miceli. Effective Whistle-Blowing, **Academy of Management Review**, Vol.20, Issue 3, 1995.

Özler, Derya Ergun ve Meltem Dil Şahin, Ceren Giderler Atalay. Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing etik İlişkisi, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11 (2).

Scott, Brent A. ve Jason A. Colquitt, “Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences?”, **Group & Organization Management**, Vol.32, Issue 3, 2007.

Sebilcioğlu, Fikret. Dürüstlük Neden Maliyet Olarak Görülüyor?, **INmagazine**, Ekim-Kasım-Aralık 2015, Sayı 4.

Tan, Hwee Hoon and Christy S. F. Tan. Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, Vol.126 Issue 2, 2000.

Taşkıran, Erkan. "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma", **Doktora Tezi**. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE, 2010.

Turan, Bülent ve İsa İpçioğlu. Planlı Davranış Teorisi İle Whistleblowing Niyetinin İncelenmesi: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 2018 (17. UİK Özel Sayısı)

Turunç, Ömer. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, 2011.

Uyar, Süleyman ve Esin Yelgen. Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, 2015.

Yıldız, Sebahattin. Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 14, Sayı 2, 2014.

Yılmaz, Emel Güler. Kurumsal İletişim ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing, **Küresel Diyalog**, Uluslararası DAVRAZ Kongresi, Isparta, 2009.

Youngblood, Stuart A. and Linda Klebe Trevino, Monica Favia. Reactions to Unjust Dismissal and Third-Party Dispute Resolution: A Justice Framework, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol 5, Issue 4, 1992.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket **ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ BİLDİRİMİNE ETKİSİ** üzerine Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan yüksek lisans tez çalışması ile ilgilidir.

Elde edilen bulgular gizlilik ilkesi temelinde topluca değerlendirilecek ve bu çalışma dışında kullanılmayacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi için ifadeleri hassasiyetle işaretlemenizi ve boş madde bırakmamanızı rica ederiz.

Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI

Marmara Üniversitesi

İşletme Fakültesi

Öğretim Üyesi

Ezgi Özlem UÇAR

Marmara Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Yaşınız:

18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üstü ()

Cinsiyetiniz:

Erkek () Kadın ()

Medeni durumunuz:

Evli () Bekar ()

Bu iş yerindeki çalışma süreniz:

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 + yıl ()

Pozisyonunuz:

Üst Kademe () Orta kademe () Takım Üyesi ()

Eğitim durumunuz:

İlköğretim () Lise () Lisans () Lisansüstü ()

**WHISTLEBLOWING (ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ BİLDİRİMİ)
ÖLÇEĞİ**

İş yerinde etik olmayan bir davranışla karşılaşmanız durumunda ne yapardınız?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu durumu, işletme dışı kanallar aracılığı ile ilgili kişi ve kurumlara bildiririm.					
2. Bu durumu, işletme dışında ki uygun yetkililere bildiririm.					
3. Bu durumu kamuoyuna bildiririm.					
4. Bu durumu, bir üst yöneticime bildiririm.					
5. Bu durumu, işletmenin üst kademe yönetimine bildiririm.					
6. İşletme içi bildirim (raporlama) kanallarını kullanırım.					
7. İçsel prosedürleri kullanarak durumu ilgililere bildiririm.					
8. Etik olmayan davranış ile ilgili olarak sessiz kalırım.					
9. Bu durumu görmemiş gibi davranırım.					

YÖNETİCİYE GÜVEN ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan ifadeler yöneticinize güveninizi ölçmeye yöneliktir. İfadeleri cevaplarırken yöneticinizi düşünerek işaretleme yapınız. Her ifade için YALNIZ BİR KUTU işaretleyiniz. YÖNETİCİM;	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
1. Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir.					
2. Çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilir.					
3. Teknik açıdan donanımlıdır.					
4. Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.					
5. İyi eğitim almıştır.					
6. Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.					
7. Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.					
8. Adildir.					
9. Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.					
10. İyi bir dinleyicidir.					
11. Yalan söylemez.					
12. Samimidir.					
13. Birlikte alınan kararlara uyar.					
14. Hem saygılı hem de samimi davranır.					
15. Anlayışlıdır.					
16. Çalışanları her konuda destekler.					
17. Kendisine güvenir.					
18. Kendisi ile barışıktır.					
19. İnsana değer verir.					
20. Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.					
21. Bilgi saklamaz.					
22. Çalışanların fikirlerine değer verir.					
23. Yapılan işi takdir eder.					
24. Bazı ortamlarda çalışanlarının yaptığı işi öne çıkarır.					
25. Sıcakkanlıdır.					
26. Deneyimlidir.					
27. Güven telkin eder.					
28. Takım çalışmasına uygundur.					
29. Çalışanlarının inisiyatif kullanmasına imkan tanır.					
30. Çalışanlarına geri bildirim verir.					
31. İletişime açıktır.					
32. Pozitifdir.					
33. Yaratıcıdır.					
34. Koruyucudur.					
35. Huzur verir.					
36. Çalışanlarını korur.					
37. İkelidir.					
38. Çalışanları birbirine düşürmez.					
39. Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.					
40. Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz.					

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri örgütsel adalet ile ilgili algılarınızı dikkate alarak değerlendiriniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma saatlerim ile ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.					
2. İş yükümün tamamıyla adil olduğu kanısındayım.					
3. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
4. İş ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
5. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7. Yöneticim, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.					
8. Yöneticim işle ilgili alınan kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
9. Yöneticim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verir.					
10. İşle ilgili alınan bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11. Çalışanlar, yöneticisinin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst yönetim tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilir.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana nazik ve ilgili davranır.					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygılı davranır ve itibar gösterir.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı dürüst ve samimidir.					
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.					
17. Yöneticim işimle ilgili alınan kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
18. Yöneticim işimle ilgili alınan kararlar için uygun gerekçeler gösterir.					
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana akla uygun açıklamalar yapar.					
20. Yöneticim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.					