

T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALETİN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE İHBAR DAVRANIŞINA ETKİSİ: KONYA İŞKUR'DA BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pınar KELEBEK

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Halit YILDIRIM

AKSARAY, 2016

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı tüm akademik kurallara ve sosyal bilimler araştırmalarının etik ilkelerine uygun olarak gerçekleştirdiğimi ve sunduğumu; bu kurallar ve ilkelere aykırı hiç bir yol ve yardıma başvurmaksızın bizzat hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu; çalışmamın kullandığım veriler üzerinde her türlü oynamadan ve her türlü intihalden muaf olduğunu beyan ederim.

Tezimle ilgili yaptığım beyana aykırı bir durum saptanırsa ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Pınar KELEBEK

İmza

Tarih
… / … / ….

T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 132208006 nolu öğrencisi Pınar KELEBEK'in ÖRGÜTSEL ADALETİN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE İHBAR DAVRANIŞINA ETKİSİ: KONYA İŞKUR'DA BİR ARAŞTIRMA başlıklı lisansüstü tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğu** ile kabul edilmiştir.

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Halit Yıldırım Aksaray Üniversitesi

Üye : Prof. Dr. Himmet Karadal Aksaray Üniversitesi

Üye : Doç. Dr. Korhan Karacaoğlu Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Tezin Savunulduğu Tarih : 18.12.2015

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 18/02/2016 tarih ve 2016/10-45 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Öğrenci
Pınar KELEBEK
İmza

Enstitü Müdürü
Yrd. Doç. Dr. Sevilay Uslu Divanoğlu
İmza

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada bilgi, tecrübe ve tavsiyelerinden faydalandığım danışmanım, değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. M. Halit Yıldırım'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Hayatımda kendimi şanslı hissetmeme neden olan, her koşulda yanımda olan aileme; yüksek lisans için beni heveslendiren ve varlığını her daim yüreğimde hissettiğim amcam Yunus Kelebek'e; anket çalışmamın uygulama aşamasında yardımlarını esirgemeyen Çalışma ve İş Kurumu Konya İl Müdürlüğü yönetici ve çalışanlarına çok teşekkür ederim.

Aksaray, 2016

Pınar KELEBEK

Özet

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜTSEL ADALETİN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE İHBAR DAVRANIŞINA ETKİSİ: KONYA İŞKUR'DA BİR ARAŞTIRMA

Pınar KELEBEK

Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Halit Yıldırım

Bu tez çalışmasının temel amacı, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık ve ihbar davranışına etkisi ile bu üç örgütsel davranış kavramı arasındaki ilişkinin tespitidir. Bu nedenle Çalışma ve İş Kurumu Konya İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan 174 kişiye mülakat tekniği, telefon ve elektronik posta yoluyla ulaşılarak anket uygulaması yapılmış ve gerekli veriler toplanmıştır. Edinilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan hipotezleri test etmek amacıyla Anova, t- testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü'nde örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık algısı ve ihbar davranışı kurumda orta seviyelerdedir. Sosyo-demografik özelliklerden sadece kurumdaki pozisyon, örgütsel adalet algısını etkilemektedir. Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık ve ihbar davranışına etkisi yoktur. Fakat örgütsel vatandaşlık ile ihbar arasında doğrusal, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

2016, 98 Sayfa

Anahtar Kelimeler:

1. Örgütsel adalet

2. Örgütsel vatandaşlık

3. İhbar (whistleblowing)

Bilim Kodu:

Abstract

Master of Science Thesis

EFFECTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE TO THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND WHISTLEBLOWING: A RESEARCH IN KONYA ISKUR

Pınar KELEBEK

Aksaray University

Graduate Scholl of Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Supervisor : Asst. Prof. Mehmet Halit YILDIRIM

Goal of this research is to determine the effect of the perception of organizational justice on organizational citizenship and whistleblowing behavior and to determine the connection between these three concepts of organizational behavior. With this aim, a survey was made with 174 employees Provisional Directorate of Labor and Employment Agency of Konya via interview, telephone, and e-mail. Gathered information was evaluated via Anova, t-test, correlation analysis and regression analysis to test the hypothesizes which were prepared in line with the aim of this work.

The obtained results indicated that, at the Provisional Directorate of Labor and Employment Agency of Konya, perception of organizational justice, organizational citizenship and whistleblowing behavior are around intermediate level. Among the socio demographic features, it is only the position held in the institution has impact on organizational justice. Organizational justice has no impact on organizational citizenship and whistleblowing. Yet, a meaningful and positive relationship was determined between organizational citizenship and whistleblowing.

2016, 98 Pages

Keywords:

1.Organizational justice

2. Organizational citizenship

3. Whistleblowing

Science Code:

İÇİNDEKİLER

Özet i
Abstract ii
İÇİNDEKİLER iii
Simgeler ve Kısaltmalar v
Tablolar Dizini vi
Şekiller Dizini vii
ÖNSÖZ viii
BÖLÜM I: GİRİŞ 1
BÖLÜM II: ALANYAZIN TARAMASI 3
2.1. Örgütsel Adalet 3
2.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı Tanımı ve Önemi 3
2.1.2. Örgütsel Adaletin Etkileri 4
2.1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları 5
2.1.4. Örgütsel Adaletin Kuralları 10
2.1.5. Örgütsel Adalet/Adaletsizlik Algısının Sonuçları 11
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 12
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı 13
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları 14
2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri 19
2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri 19
2.3. İhbar Davranışı 21
2.3.1. Kavramsal Tanımlar 21
2.3.2. İhbar Davranışı ile Etik İlişkisi ve İhbar Tartışmaları 24
2.3.3. İhbarcı 27
2.3.4. İhbar Türleri 31
2.3.5. İhbarın Önemi ve Gerekliliği 36
2.3.6. İhbarın Kurumsallaşmasına İlişkin Ulusal ve Uluslar Arası Düzenlemeler 38
BÖLÜM III: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 43
3.1. Araştırmanın Amacı 43
3.2. Araştırmanın Önemi 43

3.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları 45
3.4. Araştırmanın Yöntemi 45
3.5. Araştırmanın Modeli 46
3.6. Araştırmanın Hipotezleri 47
3.7. Veri Toplama Tekniği ve Soru Formunun Hazırlanması 49
BÖLÜM IV: BULGULAR 51
4. TANIMSAL İSTATİSTİK SONUÇLARI VE ANALİZLER 51
4.1. Güvenilirlik Analizi 51
4.2. Araştırmaya Katılanların Sosyo- Demografik Özellikleri 52
4.3. Ölçek Puan Ortalamaları 54
4.4. Demografik Faktörlerin T-Testi ve Anova Analizi 60
4.5. Korelasyon Analizi 64
4.6. Regresyon Analizi 65
4.7. Modele İlişkin Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları 66
BÖLÜM V: TARTIŞMA 69
BÖLÜM VI: SONUÇ VE ÖNERİLER 73
KAYNAKÇA 77
Ek-1: ANKET FORMU 93
Özgeçmiş 98

Simgeler ve Kısaltmalar

GAP **:** Government Accountability Project (Hükümet Hesap Verebilirlik Projesi, Washington)

İMD **:** İş ve Meslek Danışmanı

ÖA **:** Örgütsel Adalet

ÖV **:** Örgütsel Vatandaşlık

ÖVD **:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

W **:** Whistleblowing (İhbar)

Tablolar Dizini

Tablo 1: Örgütsel Adalet Güvenilirlik Analizi....51
Tablo 2: Örgütsel Vatandaşlık Güvenilirlik Analizi....52
Tablo 3: İhbar (Whistleblowing) Güvenilirlik Analizi....52
Tablo 4: Araştırma Örnekleminin Sosyo- Demografik Özellikleri....53
Tablo 5: Ölçekleri Genel Ortalaması....54
Tablo 6: Örgütsel Adalet Ölçeği Ortalamaları....55
Tablo 7: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalamaları....57
Tablo 8: İhbar (Whistleblowing) Ölçeği Ortalamaları....59
Tablo 9: Cinsiyet T-Testi....60
Tablo 10: Yaş Anova....60
Tablo 11: Öğrenim Anova....61
Tablo 12: Pozisyon Anova....61
Tablo 13: Tukey Testi (Pozisyon)....62
Tablo 14: Çalışma Süresi Anova....63
Tablo 15: Korelasyon Analizi....64
Tablo 16: Regresyon Modeli Özeti....65
Tablo 17: Örgütsel Vatandaşlığın İhbara Etkisi (ANOVA)....65
Tablo 18: Örgütsel Vatandaşlığın İhbara Etkisi (Katsayılar)....65
Tablo 19: Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları....66

Şekiller Dizini

Şekil 1: Adams'ın Eşitlik Teorisi 7
Şekil 2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları 16
Şekil 3: İç İhbar (Internal Whistleblowing) İşleyişi 33
Şekil 4: Dış İhbarın (External Whistleblowing) İşleyişi 35
Şekil 5: Araştırmanın Modeli 46

ÖNSÖZ

İnsanların örgütlere katılmaya başladıkları zamandan itibaren yönetim anlayışı sürekli güncellenmiş ve değişmiştir. Rekabetin de artmasıyla birlikte yöneticilerin ve çalışanların davranışları incelenmeye başlanmıştır. Belirlenmiş bir ya da birden fazla amaç için bir araya gelerek örgütte toplanmış insanlar, hem bireysel çabalarıyla hem de örgüt içerisindeki diğer insanlarla etkileşime girerek amaçların gerçekleşmesine pozitif yönlü hizmet ederler. Örgüt içerisindeki tüm insanların davranışlarını anlamayı konu alan örgütsel davranışlar, özellikle yöneticiler için faydalı bir konudur.

Teknolojik gelişmelerle birlikte üretilen mal / hizmetlerden daha fazla kalite beklentisi; yabancı uyruklu işçilerin, emeklilerin, 18 yaş altındaki genç işçilerin ve kadınların çalışma yaşamına girmesi gibi etkenler işgücü yapısını değiştirmiştir. Çeşitli sorunlar ve farklı ihtiyaçlarla çalışma yaşamına dâhil olan insanlar ve küreselleşmeyle ortaya çıkan rekabet süreci örgüt yönetimlerinin de gelişmesini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle çağımızın modernleşen örgüt yapılarıyla birlikte örgütsel davranışların incelenmesi de gerekli olmuştur. Bu kapsamda çalışmada, örgütsel davranışlardan örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet ve ihbar (whistleblowing)'ın birbirleriyle ilişkileri incelenmiştir.

BÖLÜM I: GİRİŞ

Günümüzde geçmişten farklı olarak her anlamda değişen dünya düzeninde örgütlerin önemi giderek artmaktadır. Önceleri çalışmalara konu olmuş örgüt etkinlikleri ve başarıları, genellikle maddi olarak sahip oldukları kaynaklarla ilişkilendirilirken, daha sonraki dönemde beşeri kaynaklar ve çalışanların davranışları başarıyı sağlayan öncü etken olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Rekabet avantajı ile varlığını sürdürmek ve başarılı olmak isteyen örgütler bunun insanlar sayesinde olduğunu anlamışlardır. Birbirinden ve çevreden etkilenen sosyal örgütler için fark yaratan unsur, insandır; bu nedenle özellikle son yıllarda yapılan bilimsel çalışmalar örgütün farklı açılardan incelenmesini sağlamış ve yeni kavramların ortaya çıkmasını sağlamıştır. "Örgütsel Adalet", "Örgütsel Vatandaşlık" ve "İhbar (Whistleblowing)" da bu süreçte ortaya çıkan ve örgütün başarısını sürekli kılabilecek, hem örgütün hem de çalışanların performansını arttırabilecek kavramlar olarak kabul edilmiştir.

Örgütlerde hedefleri ortaya koyan, bunlar için uğraş veren ve faaliyetleri sonuçlandıran insandır. Bu sebeple, iş hayatının temel unsuru insandır. Örgüt verimliliğini arttırmaya yönelik çalışmaların öncelikle insanı incelemesinin gerekliliği bu nedenledir (Arslantürk ve Şahan, 2012:136).

Çalışanların algılarının ve bunun sonucundaki davranışlarının, örgütleri başarıya ve başarısızlığa götüren nedenlerle ilişkili olduğu yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir. Örgütün hedefleri konusunda bilinçlendirilen çalışanların, bu hedefleri kabul etmesi ve hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla gerekenden fazla performans gösterebilmeleri için örgütsel hedeflere yönlendirilmeleri gerekir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde kişisel faktörlerin yanında örgüte yönelik algılamalar da önemlidir. Aynı çıktıları elde edenler, aynı girdileri kullanmıyorlarsa örgütsel adalet algılaması değişir (Yıldırım, 2007: 257). Çalışma yaşamında sadece ahlaki olarak nitelendirilen davranışlar görülmez, çalışanlara ve örgüte zararlı, ahlaki olmayan davranışlara da sıklıkla rastlanmaktadır. Hırsızlık, rüşvet (vermek ya da almak), örgüt kaynaklarını kötüye kullanmak, ayrımcılık yapmak, yasalara ve düzene uymamak gibi davranışlar ahlaki olmayan zararlı davranışlara örnektir. Bu davranışların günümüzde artmasıyla birlikte duyurulması (ihbar edilmesi, açığa çıkarılması) da önem kazanmıştır. Örgütlerde ahlaki olmayan davranışların gerek örgüt içerisinde gerekse örgüt dışında duyurulması ihbar (whistleblowing)'ı tanımlar (Esen ve Kaplan, 2012:33).

Çalışanların iş ortamlarında adil bir yapıya olan inançları, biçimsel rollerinin dışında da örgüte faydalı olmaya çalışmaları (örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri) ve kurum içi yanlış davranışlardan rahatsız olarak bunları duyurmaları örgütü çeşitli şekillerde etkilemektedir.

Örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yazına yeni girmiş olmasına rağmen ihbar (whistleblowing) davranışı pek çok çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmada, örgütsel davranış kavramları üzerine yapılan çalışmaları zenginleştirmek, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık ve ihbar davranışına etkisini tespit etmek için öncelikle yazın araştırılmış, amaca uygun belirlenen araştırma soruları çalışma ile test edilmiştir. Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm, tezin açıklamalı planını gösteren giriş bölümünden oluşmaktadır.

İkinci bölümde örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve ihbar davranışı ile ilgili kavramların tanımları, alt boyutları ve bu örgütsel davranış kavramlarının gerekliliği alan yazın taranarak teorik olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ortaya konularak modele ilişkin hipotezlerin hangi yöntemle test edileceği açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, Çalışma ve İş Kurumu Konya İl Müdürlüğü çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilen veriler analiz edilerek bulgulara ulaşılmıştır.

Beşinci bölümde benzer araştırmalar ile ortaya çıkan eşdeğer ya da karşıt sonuçlar belirtilip tartışılmıştır.

Son olarak altıncı bölümde araştırmanın amacı, hipotezleri ve bulguları sonuç kısmında incelenmiş ve araştırmayı daha ileri götürebilecek önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM II: ALANYAZIN TARAMASI

2.1. Örgütsel Adalet

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelen güvenlik ihtiyacı, insanları fiziksel ya da psikolojik zararlardan koruyan ihtiyaçları tanımlar. İnsanın yaşadığı çevrede ihtiyacı olan güvenlik ve düzen için adalet bir gereksinimdir (Töremen ve Tan, 2010: 59).

Günümüzde hızla gelişen küresel iş dünyasında örgütler ürettikleri ürünler, sahip oldukları teknik özellikler ve vermekte oldukları hizmetler konusundaki rekabette birbirlerine eşdeğer olabilirler fakat örgütleri rekabette üstün yapan unsur, insandır. Beceri ve bilgiye sahip çalışanlar ile çalışanları bir arada tutarken doğru yönlendirip onların verimli çalışmalarını sağlayan yöneticiler, örgütlerin birbirlerinden farklılaşmasını sağlar.

Yöneticiler, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırıp etkin olarak çalışmalarını sağlamak için çalışanlarla pozitif duygusal bağlar kurmalıdırlar. Bu bağlardan biri de örgütsel adalet algısıdır.

2.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı Tanımı ve Önemi

Çalışanlar örgütlerinde kararların, dağıtımların ve işlemlerin adil olduğuna dair inanca sahip olmalıdırlar. Preffer ve Langton'a (1993:382) göre örgütler sosyal yapılardır. Bu nedenle örgütsel adaletin sağlanması örgütün etkinliği açısından önemlidir. Çalışanların yönetici davranışlarını mantıklı bulması, örgütsel adalet algısının oluşumunda etkilidir.

Hem sosyal hayatta hem de iş hayatında adalet algısı önemlidir. Haksızlığa uğramak her ortamda rahatsız edicidir. Çalışanların örgütsel adalet algıları, örgüt içindeki davranışlarını etkiler. Örgütsel adalet, örgütün başarısında elzem olan pek çok kavramla ilgilidir, bu kavramlardan bazıları: iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetidir. Bu nedenle örgütsel adaletin pek çok çalışmaya konu olması doğaldır.

Örgütsel adalet hakkındaki ilk çalışmalar sırayla; 1949 yılında Göreli Yoksunluk ismiyle Stouffer'ın, 1961 yılında Dağıtım Adaleti/ Sosyal Mübadele Teorisi ismiyle Homans'ın ve 1965 yılında Eşitlik Teorisi ismiyle Adams'ın araştırmalarıdır. Yapılan bu çalışmalarla örgütsel adalet kavramı yazına kazandırılmıştır (Greenberg, 1990: 400).

Göreli yoksunluk teorisinde, çalışanlar yaptıkları karşılaştırmalar sonunda yaşadıkları adaletsizlikleri belirtirler (Atalay,2005: 9).

Eşitlik teorisinde adalet, çalışanların kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırdıklarında eşitliği ne derece hissettikleri ile ilgilidir (Beugre, 1998: 2).

Sosyal Mübadele Teorisi ise, çalışanların tıpkı alışverişte olduğu gibi sosyal ilişkilerindeki bırakıp devam etme kararına da, kazanç ve kayıp hesabı sonucunda karar verdiklerini izah eder (Beugre, 1998: 24). Bu teoriler, yalnızca kaynakların dağıtımını açıklamışlardır bu nedenle örgütsel adaletle bağlantılı davranışlar hakkında açıklamalar yetersiz kalmıştır (İşbaşı, 2000: 49). Bu nedenle ilerleyen yıllarda adalet teorileri üzerinde çalışılmaya devam edilmiştir.

Örgütsel adalet hakkında literatürde çeşitli tanımlar yapılmıştır. Örgütsel adalet, örgütler içerisindeki uygulamalar sonucu iş görenlerde oluşan adalet algısıdır (Özdevecioğlu, 2003:78). Bu algı, kazanımların ne şekilde idare edilip dağıldığını, dağıtım kararlarının alınma biçimini ve kişiler arasındaki uygulamaları içerir (Ülbeği, 2011:19). Örgütteki adalet algısı, çalışanların iş tutumları, diğer çalışanlarla iletişim seviyesi, sorumluluk alma kapasitesi ve çalışma isteğini etkiler.

2.1.2. Örgütsel Adaletin Etkileri

Örgütsel adaleti konu alan çalışmalar, özellikle karar verme süreçlerinde ve örgütsel kararlarda adalet algısını ele almaktadır (Önderoğlu, 2010: 1). Örgütlerdeki kazanımların adil dağılımı, kararların adil alınması ve uygulamaların kişiye göre değişmemesi, örgütlerdeki adalet algısını pozitif yönde artırmaktadır. Yapılan çalışmalarda (Torun, 2011; Halis ve Akova, 2008; Yıldırım, 2007) örgütsel adalet kavramının etkileri şöyle ortaya konulmuştur:

- Adaletin var olduğu ve çalışanlar tarafından olumlu algılandığı örgütlerde çalışanlar, birbirleriyle ve örgütle sorun yaşamadan çalışırlar ve aralarında

işbölümü ve paylaşım artar. Adaletsizliğin olduğu örgütlerde ise bilgi saklama ve tepkisiz olma yaygın olarak görülür (Torun, 2011).

– Örgütsel adalette, temel gereksinim örgüt çalışanlarının beklentilerinin karşılanmasıdır (Halis ve Akova,2008). Bu gereksinim karşılanamadığında çalışanların olumsuz tutumlar içerisine girmesi muhtemeldir.

– Yıldırım'a (2007) göre adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdeleyicidir; çalışanlar, kendilerine adil davranılmadığını düşündüklerinde, çalıştıkları örgüte ve yöneticilerine olumsuz tutumlar geliştirirler, motivasyonları bozulur, iş yavaşlatırlar ve işi bırakma olasılıkları artar. Örgütte beklediklerini bulamayan çalışan, diğer çalışanları ve çevreyi de örgüte karşı kışkırtarak örgütün ilerlemesinin önüne geçer.

Örgütsel adalet algısının çalışanlarda varlığı durumunda ise çalışanlar, örgüte güvenle bağlanıp daha çok sorumluluk alarak örgütte etkin rol oynar.

2.1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Çalışanlar, kendileri diğer örgüt çalışanları ile karşılaştırır. Sonucunda bekledikleri herkese eşit kural uygulamasının sağlanması, eşit işe eşit ücret ödenmesi, eşit izin hakkına sahip olmak, sosyal imkânlardan diğerleri kadar yararlanabilmektir. Adalet algısı sadece çıktılarla alakalı değildir bunun yanında örgüt içerisindeki kurallar, bunların uygulanış şekli ve kişiler arası iletişim de kavramın tanımı içerisine dâhil edilmelidir (Barling ve Michelle, 1993: 651).

Adams'ın eşitlik teorisi gibi dağıtım adaleti modellerinin tamamı, çalışanların adaletsizlik karşısındaki davranışlarını açıklamada yetersiz kalınca işlem adaletiyle ilgili çalışmalar başlamıştır. Dağıtım adaleti dışında kişiler arasındaki mevcut ilişkilerin de bir adalet biçimi olarak algılandığını fark eden araştırmacılar etkileşim adaletiyle ilgili çalışmalara başlamışlardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). 1980'li yıllardan itibaren örgütlerdeki adalet anlayışları incelenmiş ve eksiklikleri fark edilmeye başlanmıştır. Adalet kavramı, çıktıların dağıtımı yanında kararların nasıl alındığı ve nasıl uygulandığını da içeren, süreç yönelimli tanımlamalara konu olmuştur.

Örgütsel adalet kavramının boyutları araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Bazı çalışmalarda bu boyutlar iç içe ele alınır. Farklılıklara rağmen

literatür tarandığında dağıtım (distributional justice) ve etkileşim adaleti (interactional justice) ile işlem adaleti (procedural justice) şeklinde üç boyut genel kabul görmüştür (Nirmala ve Diğ., 2006: 138). Greenberg (1987) bu üç temel boyutun örgütte algılanan adaleti oluşturduğunu belirten ilk kişidir.

2.1.3.1. Dağıtım Adaleti

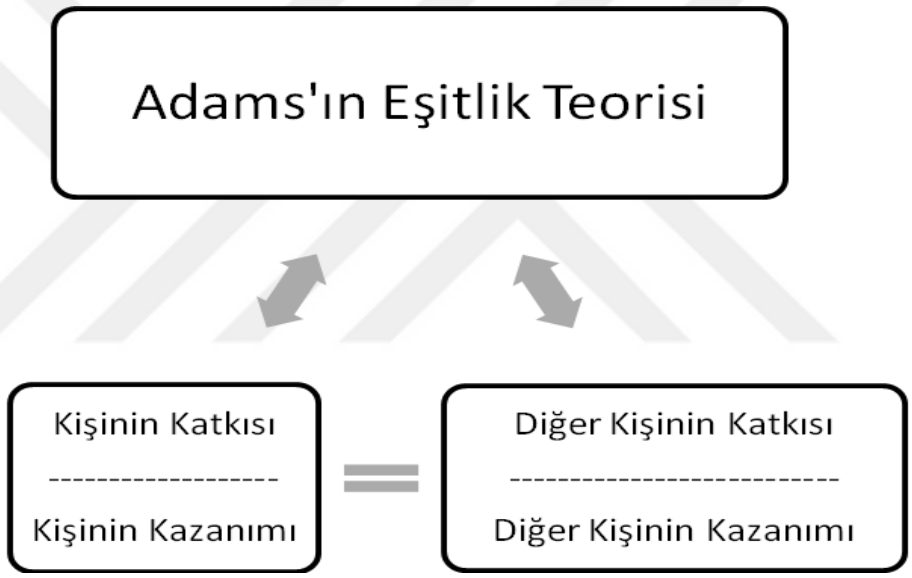
Örgütsel adalet kavramı literatüre ilk girdiğinde tanımda bahsedilen, dağıtım adaleti (distributional justice) olmuştur. Homans, Peter Blau ve John S. Adams kavram hakkında ilk bahsedenler olmuşlardır. Daha sonraki çalışmalar, dağıtım adaletinin yokluğunu hisseden çalışanların, iş kalitelerini düşürmeleri, işbirliğinden uzaklaşmaları ve biçimsel davranışlar dışında örgüt yararına yapılabilecek diğer davranışlardan vazgeçmeleri gibi olumsuz davranışlara yöneldiklerini ortaya koymuştur (İşbaşı, 2000: 52).

Dağıtım adaleti kavramının tanımı çeşitli çalışmalarda yapılmıştır. Dağıtım adaleti kavramından ilk bahseden Homans (Akca, 2012: 40), bireylerin, yaptıkları karşılığında bekledikleri kâra ulaştıklarında adalet algısı gerçekleşir şeklinde bahseder. Dağıtım adaleti, ödül, alınan ücret, terfi ya da zam gibi kaynakların adil dağıtımıyla ilgili adalet kavramıdır (Arslantürk ve Şahan, 2012: 138); kazanılan ödüllerin ya da alınan çıktıların adaletli olup olmadığı ile ilgili algıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 182). Aynı uygulamalar karşısında farklı grup üyelerinin, adalet algılamaları da birbirinden farklı olabilir (Foley ve Diğ., 2002: 473- 474). Dağıtım adaletinin literatürde mevcut olan diğer tanımları ise; çalışanın örgüte katkıları ve işle ilgili sonuçları (karşılaştığı görev, sorumluluk, ödül gibi), diğer çalışanların örgüte katkıları ve aldıkları ile karşılaştırmalarıyla algıladıkları adalet (Greenberg, 1990: 400) yani çalışanın örgütüne kattığı değer karşılığında beklediği ideal ödül miktarıdır (Samancı, 2006: 34). Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, dağıtım adaleti bireyin elde ettiği sonuçlarla ilgilenir. Bireyler örgütten kazandıklarını aynı işi yapan diğerlerinin kazandıkları ile karşılaştırarak örgütteki dağıtımın adil olup olmadığına karar verir (Andersson- Straberg ve Diğ., 2007: 433).

Leventhal'in "Adalet Yargı Teorisi" ve Adams'ın "Eşitlik Teorisi" dağıtım adaletinin kavramsallaştırılmasına yönelik teorilerdir (Poyraz ve Diğ.,2009: 73). Adams'ın eşitlik kuramı, ücret, terfi, statü gibi ödüllerin ve kaynakların, adil şekilde hak

edenlere paylaştırılmasını ifade eder (Colquitt, 2001). Buna göre birey örgüte katkılarını (çalışma sürelerini, zekasını, eğitimini, tecrübesini, …vb.) hesap ederek girdi- çıktı oranını hesaplar ve kazanımlarının adil olup olmadığını bu şekilde tespit eder. Örgütsel adaleti değerlendirirken birey, verdiklerine karşı aldıklarının adil olup olmadığının belirlenmesinden sonra kazanımlarını diğer örgüt bireylerinin kazanımları ile karşılaştırır.

Örgütsel adaleti konu edinen ilk çalışmalar, çalışanların eğitim, performans, gönüllülük, deneyim gibi girdilerinin karşılığında almayı bekledikleri; maaş, değer görme, statü ve başarıların takdir edilmesi gibi çıktılarla alakalı olan Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır (Lambert, 2003: 155).



Şekil 1: Adams'ın Eşitlik Teorisi

Bu teoriye göre, karşılaştırma sonucunda çalışanlarda adalet algısı oluşur. Örgüt üyelerinin katkı ve kazanımlarının benzerliği örgüt içi adaletin varlığına işarettir. Kendilerine adil davranıldığını düşünenlerle, adaletli davranılmadığını düşünen kişilerin örgüte yönelik davranışları birbirinden farklıdır. Katkı-kazanım oranının diğer işgörenlerden farklı olması çalışanlar tarafından haksızlık olarak algılanır. Örneğin, örgütteki çalışanlardan biri diğerine göre daha çok çalışıp daha iyi bir performansla, daha çok iş sonuçlandırırken; diğer çalışan daha çok zam alırsa, performansı yüksek çalışan haksızlığa uğradığını düşünür ve şikâyet etmeye başlar. Şikâyetin sonucunda da istediklerine ulaşamazsa tembelleşir, işten kaçar veya sorumluluklarını reddeder. Kıyaslama sonucunda adaletsizlik varsa performansını bilinçli olarak düşebilir, ücrette artış isteyebilir veya işten ayrılabilir (Atalay, 2005: 9).

Yıldırım'a (2007) göre, aynı iş karşılığında farklı sonuçlar alınması çalışanların adalet algısını tahrip edebilir. Çalışan, girdilerle çıktıları karşılaştırdığında ortaya çıkan sonuç adaletsiz olarak algılandığında, örgüte karşı iyi niyetlerini kaybederlerken, müşterileri örgütten uzaklaştırabilirler. Örgütün dışarıya reklamını kötü yaparlar ya da örgütten öç almaya kalkışabilirler. Bunun yanında, moral bozukluğu yaşarlar, işten soğurlar ve işi terk etmeleri kolaylaşır.

Deutsch, dağıtımın üç önemli kuralını belirlemiştir, bunlar: gereksinim, hakçalık ve eşitliktir. Gereksinime göre, kazançlar çalışanları mutlu etme seviyesine göre dağıtılmalıdır. Hakçalığa göre, kazançlar çalışanların örgüte katkılarına göre dağıtılmalıdır. Eşitliğe göre ise, çalışanların örgüte ne kattıkları ya da ne kadar kazançla mutlu olduklarına bakılmaksızın kazançlar her çalışana eşit olarak dağıtılmalıdır. Gereksinime göre dağıtım ile kişisel mutluluk, hakça dağıtım ile işbirliği, eşitliğe göre dağıtım ile sosyal birlikteliklerin devamı sağlanır (Atalay, 2005: 15).

2.1.3.2. İşlem Adaleti

Çalışanların adalet algılamasında, işlemlerin ne şekilde gerçekleştiği de önemlidir. Çalışanlar örgütün adil olup olmadığına karar verirken, sadece dağıtım adaletinde bahsedilen sonuçlarla ilgilenmezler, karar alımındaki süreci de önemserler. Örgütsel kararlara tepki gösterirken, bu kararların alınış biçimlerinden de etkilenirler (Poyraz ve Diğ.,2009: 76).

İşlem adaletinin (procedural justice) temelleri Thibuat ve Walker tarafından yazına kazandırılmıştır. Leventhal ise 1980 yılında işlem adaleti konusunu yeniden çalışarak yazına kazandırmıştır (Bülbül, 2010: 10). Thibaut ve Walker (1975: 32) "İşlem Adaleti Teorisi" adlı çalışmasında bu kavramı, karar alma sürecinde ve sürecin uygulanması esnasında çalışanlara söz hakkı verilmesi şeklinde ifade eder. Çalışanlar süreci kontrol hakkına sahip olduklarında, işlemlerin adaletli olduğunu düşünmektedirler. Konovsky'nin yaptığı çalışmada ortaya çıkan sonuca göre ise, çalışanların karar sürecine katılıp bu süreçte rol oynadıklarında kararın sonucu ne olursa olsun süreci daha adil algılamaktadırlar (Önderoğlu, 2010: 4). Bies ve Shapiro (1988), çalışanların çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, sonuçtan memnun olmasalar bile çıktının daha olumlu değerlendirildiğinden bahsetmişlerdir. Yani çalışanlar örgüt içerisinde kararların alındığı sürece dâhil olarak fikir belirtmek ve

önemsendiklerini görmek isterler. Bu sürece dâhil edilmedikleri zaman, ortaya çıkan kararlara uyumları zorlaşır ve çalışanların adalet algılamaları negatif olarak etkilenir. Literatür tarandığında, çalışanların adalet algılamalarında sonuçtan çok sürece önem verdiklerini ortaya çıkmıştır. Yıldırım (2002), çalışanlar açısından örgüt içinde karar alınırken kendini ifade edebilmelerinin yanında alınan kararlara itiraz edebilmelerinin de önemli olduğunu vurgular. Böylelikle çalışan süreci kontrol edebildiğine inanır ve sonucu lehine olmasa bile kabul eder.

Dağıtım adaleti, sonuçların adaletli algılanmasıyla alakalıdır; İşlem adaleti ise kişilerin karar alınırken sürece dahil olabilmeleri ve kararların tarafsız ve objektif alındığına dair algılarını konu alır (Moon ve Diğ., 2008: 85). Jahangir ve Diğ.'e göre yönetimin karar sürecini yani örgüt içi politikalar ve tüm süreçlerin adaletli olup olmadığı, işlem adaleti ile ilgilidir. Örgütsel adalet için kazanımların adil dağıtılması kadar kararların, süreçlerin ve işlemlerin de adil olması gerekir (Demirel ve Seçkin, 2011: 102). Karar verenlerin davranışlarıyla ilgili adalet türü, işlem adaletidir. Kararı doğru bilgilere dayanarak tarafsız olarak alıp gerek duyulduğunda yeniden inceleyerek değiştirebilme faziletidir (Ngodo, 2008: 85).

İşlem adaleti ile ilgili çalışanların olumsuz algılamaları, performanslarını düşürmelerine neden olmakta, yöneticilerine ve örgütlere duydukları bağlılığı azaltmaktadır. Çünkü bireyler kendilerine yapılan muameleye karşı duyarlıdır (İşbaşı, 2000: 52).

2.1.3.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag (1986), tarafından yazına katılan etkileşim adaleti (interactional justice), çalışanlar ile yöneticiler arasındaki davranışların niteliği sonucunda oluşan adalet algısı ile ilgilidir. İşlemler esnasında yöneticilerin, çalışanlarına değer vermesi, dürüst olması, saygı duyması ve çalışanları yapılmakta olan işlerle alakalı bilgilendirmesi etkileşim adaleti olarak tanımlanır (Atalay, 2005: 17). Etkileşim adaleti, örgüt içi uygulamaların insani yönünü konu alır. Adaletin kaynağı ve bunu algılayan kişi arasındaki iletişimin saygı, dürüstlük ve nezaket gibi yönlerini inceler (Beugre, 2002: 1095), yöneticilerin biçimsel işlemleri kabul ettirirken ya da uygularken gösterdikleri davranışları kapsamaktadır (Samancı, 2006: 34). Ambrose, (2002) ise, bireyler arasındaki ilişkinin kalitesine vurgu yapar (Şeşen ve Basım; 2010: 175).

Etkileşim adaleti, örgüt içindeki çalışanların, kendi aralarındaki ve yöneticilerle olan sosyal ilişkilerinde adalet kavramını algılamalarını izah eder.

Bu boyut Tokgöz'ün (2011: 367) çalışmasında da belirtildiği gibi insanlar arası davranışlarda algılanan dürüstlük seviyesini açıklar.

Etkileşim adaleti, kaynakların dağıtımı esnasında kişilerin karşılaştığı davranışların niteliğini anlatır (Bies ve Moag,1986: 44). Örgütsel adalet algısı hem işlemlerin yapılışı, sonuçları hem de kişiler arası tavırlar ve yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkisinden etkilenmektedir. Örgütlerde çalışanlar, yöneticilerinin kendisiyle de diğerleriyle olduğu gibi ilişki kurmasını isterler, bu konuda eşitliği hissetmek isterler. Çalışanlar arasında kişiden kişiye farklı tavır sergileyen yöneticilerin adil olmadıkları belirtilir (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Karabay (2004) çalışmasında etkileşim adaletinin kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayrıldığı konusunda egemen bir düşüncenin bulunduğunu belirtmiştir. Robinson (2004) ise etkileşim adaletinin iki türünü çalışmasında şu şekilde açıklamıştır (Sheykhshabani ve Beshlideh, 2012: 1048) :

- Kişilerarası Duyarlılık: Kişilerarası adalet olarak da tanımlanır. Her çalışana gerektiği kadar ilgi gösterilmeli, kıymet verilmeli ve kayırma yapılmamalıdır. Çalışanlar birbirlerine karşı saygılı, duyarlı ve nazik olmalıdırlar.
- Açıklamalar veya sosyal değerlendirmeler: Bilgi verme adaleti olarak da tanımlanır. Üstler, çalışanlara yapılan işler hakkında gerekli bilgileri vermeli ve kararların nedenleri anlatmalıdır.

Elovainio ve Diğ. (2001), etkileşim adaletinin dağıtım ve işlem adaletinden farkını araştırmışlardır. Yaptıkları çalışmada etkileşim adaleti, çalışanlara değer verilip saygı gösterilmesi gibi genel anlamda yöneticilerin çalışanlara karşı tavır ve davranışlarını açıklayan adalet çeşidi şeklinde tanımlanmıştır (Bies ve Moag,1986: 43).

2.1.4. Örgütsel Adaletin Kuralları

Leventhal (1980) çalışanların örgütsel adalet algılamaları için gerekli olan altı adet kural belirlemiştir (Colquitt, 2001: 388):

- Doğruluk: İşlemlerin doğru olarak algılanması ve doğru bilgiye dayanması gerekmektedir.

- Önyargıdan Arınmışlık/Yansızlık: Karar vericinin önyargıları işlemlerde etkili olmamalı.
- Temsil edilebilirlik: Örgütte yapılan işlemlerin bütün çalışanların sorun ve istekleri dikkate alınarak yapılmasıdır. Sadece bazı çalışanlara göre değil tüm çalışanları temsilen kararlar alınmasını.
- Düzeltilebilirlik/Esneklik: Örgütte yapılan işlemlerde hatalar varsa bunların düzeltilebilmesidir. Alınan yanlış kararların geri dönüşünün olmasıdır.
- Tutarlılık: Uygulamalar zamana ve kişilere göre değişmemelidir. Kararların tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmalıdır. Tüm çalışanlar için fırsat eşitliğidir.
- Etik Olmak/Ahlaklılık: İşlemler genel etik kurallara göre oluşturulmalıdır. Örgütlerde yapılan işlemler; dağıtım, işlem ve etkileşim adaletlerine uyum sağlarken, çalışan bireylerin ahlaki değerlerine de aykırı olmaması gerekir.

Örgüt içerisinde var olması beklenen bu altı kural ile örgütsel adalet algısı var olur ve pekişir.

2.1.5. Örgütsel Adalet/Adaletsizlik Algısının Sonuçları

İnsanlar çalışırken tıpkı sosyal ilişkilerinde olduğu gibi güvenli bir ortam arar. Bu nedenle adalet çalışanlar için çok önemlidir. Örgütsel adaletin varlığı durumunda kendisini örgütte iyi hisseden birey, işlerini en iyi şekliyle yapar; adalet algısının düştüğü durumlarda ise çalışanlar, işi yavaşlatma, huzursuz olma ve diğer çalışanları rahatsız etme, sürekli sorun çıkarma gibi davranışlar sergiler. Çünkü adil olmak, örgütlerde çalışanların güdülenmelerini sağlayan baş etkenlerden biridir (Töremen, 2001: 79).

Çalışanların adalet algıları, örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar, adalet algılarına göre değişik tutumlar sergilerler. Örneğin; dağıtım adaletsizliği algıladıklarında, kararların sonuçlarına yönelik tepkiler gösterirler, işlem adaletsizliği algıladıklarında tüm örgüte yönelik tepki gösterirler, etkileşim adaletsizliği algıladıklarında ise yöneticilerine karşı tepkiler gösterebilirler (Cihangiroğlu ve Diğ.,

2010: 69). Örgüt içerisinde adaletin varlığını hisseden çalışanlar ise örgüt için harcadıkları emek ve zaman karşılığında aldığı ücretin adil olduğunu düşünerek örgüte katkı sağlarken örgütün de kendisini desteklediğini düşünür.

Önderoğlu'nun (2010) çalışmasında örgütsel adaletin, örgütsel sonuçlarının da var olduğundan bahsedilir, bunlar: iş performansı, işten ayrılma davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Çalışanlarca örgütsel adalet algısının zayıf olması, iş tatminsizliği, örgütsel bağlılıklarının azalması, devamsızlık ve iş gücü devir hızında artışlar, örgüt içi yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Tetik, 2012: 247). Jawahar (2002), örgütsel adalet ve işte öfke arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmasında, örgütsel adalet eksikliğinin, örgütte öfkeye neden olup olmayacağı araştırmıştır. İşyerlerinde adaletsizliğe uğrayan çalışanların, önce kızgınlık, performansı düşürme, dedikodu yapma gibi davranışlar sergileyebileceği; devam eden adaletsizlik karşısında ise makinelere zarar verme, önemli bilgileri saklama gibi daha saldırgan davranışlara yönelebileceği ortaya konulmuştur (Bülbül, 2010: 24; Özdevecioğlu, 2003: 80-81).

Özdevecioğlu (2003: 82) çalışmasında adaletsizliğin ne gibi saldırgan davranışlara neden olabileceğini bazı araştırmacıların bulgularına yer vererek özetler: hırsızlık (Greenberg, 1987,1990, 1994), misilleme (Skarlicki ve Folger, 1997), sabotaj (Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002), genel olarak saldırgan davranışlar (Javahar, 2002; Neuman ve Baron, 1997; Greenberg,1987, 1990; Kinney, 1995; Mantel, 1994; Greenberg ve Alge, 1998; Geddes ve Baron, 1997), genel olarak sapkın davranışlar (saldırgan davranışları da içine alan daha geniş bir perspektif) (Aquino, Lewis ve Bradfield, 1999; Scarlicki ve Folder, 1997) ve provokasyon (Torestad, 1990).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tarihe bakıldığında, dünyadaki ekonomik, teknolojik, sosyal değişim ve gelişmelere uyum sağlamayan, hareketsiz kalan örgütlerin yok oldukları gözlenmiştir. Sürekli gelişen, kendini yenileyen, mevcut zaman ve koşullara uyum için değişen örgütler ise başarılı olmuşlardır. Çağdaş yönetim anlayışıyla birlikte, insan faktörünün örgütün hedeflerine ulaşmasındaki etkisi anlaşıldıktan sonra, insanları konu alan pek çok çalışma yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalardan bazılarının konusu da örgütsel

vatandaşlık davranışı (ÖVD)'dır. Wagner ve Rush'un (2000) da belirttikleri gibi: örgütlerin devamlı değişen koşullarda başarılı olmaları için, biçimsel iş tanımları ile yapmaları gerekenler dışında, örgütün gelişmesine katkıda bulunmaya istekli çalışanlara ihtiyaç artmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Geçmişten günümüze literatür tarandığında 1930'larda Chester Bernard çalışmalarında biçimsel olmayan davranışlardan ve gönüllü olmanın örgüt içerisinde faydasından bahsetmiştir (Çelik, 2007: 88). 1960'larda Gouldner, biçimsel olmayan davranışların, çalışanlardaki minnet duygusunun etkisiyle ortaya çıktığını belirtmiştir. 1966 yılında Katz ve Kahn, rol dışı davranışları çalışmalarında ele almışlar ve bunun sonucunda bu davranışların, biçimsel rollerden farklılıklarını açıklamışlardır. Günümüzdeki biçimiyle, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), bağımsız bir kavram olarak ilk kez Organ ve arkadaşları tarafından 1983 yılında kullanmıştır (Podsakoff ve Diğ., 2000). Ayrıca Organ (1988), Turnipseed ve Murkison (1996) gibi bazı araştırmacılar, çalışmalarında ÖVD' yi "İyi Asker Sendromu" olarak adlandırmışlardır. İyi bir asker, örgütünde işini ustaca ve sadakatle yapar, emir-komuta zincirini takip ederken bunun ötesinde örgütün amacı için başka işleri de sahiplenir.

Yazında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) çeşitli araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır. Organ (1988) ÖVD'yi, resmi ödül sistemince doğrudan dikkate alınmayan fakat örgütün fonksiyonlarında verimliliğine ve etkinliğine yardımcı olan, gönüllü yapılan bireysel davranışlar olarak tanımlar. Tanımdaki gönüllülük ifadesi bireyin biçimsel rollerinin dışında kendi rızasıyla yaptığı davranışlardır. Podsakoff ve Diğ. ise 2000 yılındaki çalışmalarında görev tanımında zorunlu tutulmayan, yapılmaması halinde de cezası olmayan, kişilerin kendi seçimleri ile yaptıkları davranışları ÖVD olarak adlandırırlar. ÖVD, örgütün işlevlerini etkili şekilde gerçekleştirebilmesi için çalışanın kendi kararına kalmış gerekli davranışlardır (Truckenbrodt, 2000: 235). Bir başka tanımda ise zorlayıcı bir tarafı olmayan ve biçimsel (resmi) ödül sisteminde de tanımlaması bulunmayan fakat örgütsel etkinliğe katkı sağlayan davranışlardır (Dilek, 2005: 37).

ÖVD, yazarların da benzer şekilde tanımladığı gibi, iş tanımı yapılırken belirlenmiş görev ve rollerin dışında çalışanların örgüte daha fazla katkı sağlamak

amacıyla gönüllü ve samimi olarak yaptıkları bireysel davranışları anlatır. ÖVD'ye sahip olmayan bir çalışan cezalandırılmaz, bu nedenle ÖVD, gönüllü davranış olarak nitelendirilir. Örneğin, bir memurun görevinin gerektirdiği evrakları hazırlaması, yeni yönetmelikleri devamlı okuyarak görevlerini buna göre yapması gibi uğraşıları ÖVD olarak tanımlanmaz çünkü bunlar görev tanımının içerisinde belirlenmiş ve yapmakla yükümlü olduğu işlerdir. Biçimsel olarak görev tanımında yer almayan, ödül ve ceza sisteminde yeri olmayan örgütün hedeflerine daha hızlı şekilde ulaşmasını sağlayan ve uygulamaları kolaylaştıran davranışlar ÖVD olarak nitelendirilebilir. Örnekteki memurun, kendisinden böyle bir şey istenmediği halde işini bitirmek için mesaiye kalması, boş zamanında işyerinde kullanılan aletlerin bakım ve onarımını yapması, işi bittiği zaman fotokopi makinesini prizden çekerek enerjiden tasarruf etmeye çalışması, işini yapmakta zorlanan diğer çalışanlara yardım etmesi ÖVD olarak adlandırılabilir.

ÖVD olarak tanımlanan gönüllü çabaların, promosyon, ücret gibi şekillerde resmi bir karşılığı garanti değildir fakat kimi zaman yapılanlar takdir görebilir, işverenlerde oluşan olumlu izlenimle ücret veya terfi elde edilmesine neden olabilir (Sezgin, 2005: 320).

Örgütsel vatandaşlık, gerek bireye gerekse örgüte ve örgüt yapısına olumlu katkıları bulunan davranışlardır (Karaaslan ve Diğ., 2009: 138-139).

ÖVD ile ilgili araştırmalarda biçimsel olmayan rol davranışları; rol üstü davranışlar (Van Dyne ve Diğ., 1994), iyi asker sendromu (Organ,1988), örgütsel vatandaşlık davranışları (Organ, 1988; Bateman ve Organ, 1983) ve empati, işbirliği gibi kişiler arası olumlu ilişkiler yani prososyal davranışlar (Brief ve Motowidlo, 1986) olarak tanımlanır. Literatürde bu tanımların birbirlerine yakın anlamlarda hatta bazen birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmüştür.

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

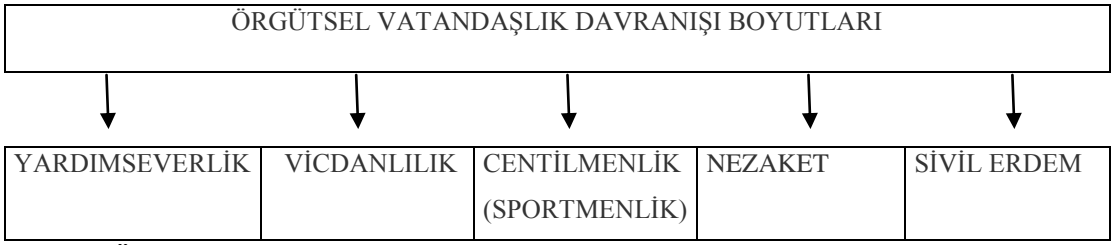
ÖVD'nin boyutları ile ilgili akademisyenler arasında net bir uzlaşma söz konusu değildir. Literatürde ÖVD, farklı boyutlarda incelenmiştir. Şikâyetçi olmadan çalışma, mevcut koşulları iyileştirmek adına gönüllü çalışmalar yapma gibi örnekleri verilen ÖVD'nin yöneticileri memnun ettiği araştırmalarda görülmüştür. Literatürde ÖVD boyutları, farklı çalışmalarda ve farklı biçimlerde ele alınmış olmasına rağmen her

bir örgütsel vatandaşlık boyutu örgütün sürekliliğini, verimliliğini ve başarısını arttırır, kurumsal kimliğine katkı sağlar.

Moon ve Diğ.'nin (2004) çalışmasında örgütsel vatandaşlık sınıflamaları hakkında bilgi verilmiştir. Smith, Organ ve Near (1983) çalışmalarında ÖVD'yi iki boyutla izah etmişlerdir: yardımseverlik ve vicdanlılık (Jahangir ve Diğ.,2004: 79). Örgüt içerisinde çalışanın, diğer çalışanlara destek olması yardımseverliğe; çok fazla sigara molası vermemesi de vicdanlılık boyutuna örnektir. Graham (1991) örgütsel vatandaşlık boyutlarını; örgütsel sadakat, örgütsel katılım ve örgütsel itaat şeklinde 3 boyutlu olarak açıklarken, Morrison; (1994) dürüstlük, fedakârlık, katılımcılık, takip etme ve centilmenlik şeklinde tanımlamıştır. Podsakoff ve Diğ. (2000) ise ÖVD boyutlarını; yardımseverlik, kişisel gelişim, örgütsel sadakat, centilmenlik, , bireysel inisiyatif ve yurttaşlık erdemi olarak altı maddede ele alır (Yener ve Aykol, 2009: 259). Dyne ve Diğ. (1994) ÖVD'yi; sadakat, itaat, taraf tutar katılım, işlevsel katılım ve sosyal katılım şeklinde sınıflarken; Moorman ve Blakely kişilerarası yardım, kişisel inisiyatif, kişisel çaba ve sadık yardımcılık sınıflamaları yapılmıştır (İşbaşı, 2000: 32; Dilek, 2005: 38-39). Görülebileceği gibi literatürde ÖVD'nin boyutları ile ilgili bir uzlaşma yoktur fakat en fazla yararlanılan Dennis W. Organ'ın (1988) beş boyutlu yaklaşımıdır (Allison ve Diğ., 2001).

Organ, 1988 yılındaki çalışmasında ÖVD'yi şu şekilde sınıflandırır:

1. Yardımseverlik / Özgecilik (Altruism)
2. Vicdanlılık / Üstün Görev Bilinci (Conscientiousness)
3. Centilmenlik / Sportmenlik (Sportmanship)
4. Nezaket (Courtesy)
5. Sivil Erdem (Civic Virtue)



Şekil 2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

ÖVD'nin sınıflandırılmış tüm bu boyutları, bireysel ve örgütsel performansa katkıda bulunur (Sezgin, 2005: 317). ÖVD'nin beş boyutu aşağıda ele alınmıştır:

2.2.2.1. Yardımseverlik

Çalışanların istekli bir şekilde çalışma arkadaşlarına yardımcı olarak, onların etkinlik ve verimliliğini artırmak için sergiledikleri davranışlar ÖVD'nin yardımseverlik (altruism) boyutudur (Ölçüm-Çetin, 2004: 20). Bu kavram yazında özgecilik ya da diğergamlık olarak da kullanılmaktadır. Bir çalışanın iş arkadaşının tek başına üstesinden gelemediği konularda ona destekte bulunması, görevini tamamlayabilmesi için yardım etmesi ve çalışma arkadaşlarının performansını artırmaya yönelik davranışları "yardımseverlik" olarak adlandırılır. Yardımseverlik hem işbirliğini güçlendirir hem de örgütsel vizyonun gerçekleştirilmesine katkı sağlar (Demirel ve Diğ, 2011: 37). Yardımseverlik, yapılan işin kalitesini arttırır (Karaman ve Diğ.,2008: 52). Benmerkezcilik yerine, diğer kişileri önemseyerek herhangi bir beklentiye girmeksizin yardımseverliğin yapılması gereklidir (Kapıkıran, 2008: 4).

İşe yeni başlayan bir çalışana oryantasyon sürecinde kıdemli çalışanın yardımcı olması bu boyuta örnek gösterilebilir (Ölçüm-Çetin, 2004). Örgüt içerisinde çalışanların hepsinin birbiriyle yardımlaşması durumunda herkesin işi, herhangi bir zorluk veya engelle karşılaşmadan halledilir; bu nedenle yardımlaşmanın örgüt içerisinde gerek yöneticiler gerekse çalışanlar açısından talep edilen davranışlardan olduğu kabul edilir. Bireylerin performansına ve örgüte de yarar sağlayan yardımseverlik sayesinde çalışanlar arasında çatışma olasılığı gittikçe azalır.

2.2.2.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık (conscientiousness), çalışanların kendilerinden beklenen görevlerin dışında bir davranış sergilemeye istekli olmalarıdır (Organ, 1990: 47).

Ölçüm-Çetin 2004 yılındaki çalışmasında, ÖVD'nin vicdanlılık boyutunu için "İleri Görev Bilinci" tanımını, bireyin fedakârlıkta bulunarak karşılık beklemeden yapması gereken işler dışında da gayret göstermesi şeklinde yapmıştır. Podsakoff ve Diğ., çalışanın yemek ve mola zamanlarını dikkatli kullanmasını, mesai saatleri dışında

da çalışmasını, yıllık iznini çok mecbur kalmadıkça kullanmayıp çalışmaya devam etmesini ve kendisi işte olmadığı zamanlarda bile işlerin kontrolünü elden bırakmayıp takip etmesini (Muçaoğlu, 2006: 5); Köse ve Diğ. ise 2003 yılındaki çalışmalarında, çalışanların fazladan sorumluluk almaya istekli olup diğer çalışanları da bu yönde teşvik etmelerini bu boyuta örnek olarak vermişlerdir.

Vicdanlılık, biçimsel rolden ayırması en zor olan ÖVD'dir. Vicdanlılık boyutunun biçimsel rollerden fazlası olarak görülmesinin nedeni, türsel farklılık değil, gösterilen davranışın aşırılık derecesidir (Köse ve Diğ., 2003: 5).

Van Dyne ve Diğ.,1994 yılındaki çalışmalarında Organ'ın vicdanlılık boyutu üzerinde çalışarak, iki şekilde bu boyutu izah etmişlerdir. İlki, etik dışı davranışları açıklamaktır. Çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler ve örgütü zarardan korumaya çalışırlar. Çalışanlar bu davranışta birbirlerine gönüllü olarak meydan okurlar. Vicdanlılığa örnek olabilecek diğer davranış ise, çalışanların örgüt içerisindeki yargılama yaparak, doğru ve yanlışı ortaya çıkarmaya çalışmalarıdır.

2.2.2.3. Centilmenlik

Centilmenlik (sportmanship), çalışanların örgütteki diğer çalışanlarla ve yöneticileri ile gerginlik ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmak için sergiledikleri tutum ve davranışlardır (Organ, 1990). Bu tanıma göre bahsedilen davranışlardan kaçınmak için tanımı yapılan asıl şey hoşgörü ve müsamahadır. Örgüt içerisindeki olumsuzluklara odaklanmamak, şikâyet etmeden her türlü zorluğa karşı, gönüllü bir şekilde çalışmayı sürdürmek ÖVD'nin centilmenlik boyutudur.

Çalışanların sorunlarını sıkça dile getirmeleri, iş arkadaşlarına saygısız davranmaları, kolay çözülebilecek sorunları bile ciddi bir sorunmuş gibi yansıtmaları, iletişim kurmaktan uzak olmaları, yaptıkları iş hakkında bilgi vermemeleri gibi davranışlar centilmenliğe ters düşen davranışlara örnektir.

2.2.2.4. Nezaket

Organ, nezaket (courtesy) boyutunu örgütte yapılan işler sebebiyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken, birbirlerinin iş ve kararlarından etkilenen çalışanların ortaya koyduğu olumlu davranışlar olarak tanımlamaktadır (İşbaşı, 2000: 29). Arslantaş'a göre ise üyelerin herhangi birinden kaynaklanan sorunu, onu rencide etmeden önlemeye yönelik gönüllü davranışlar nezakettir (Arslantaş, 2005: 268). İletişim becerisine sahip olan çalışanlar sayesinde örgüt başarıya ulaşır. Eğer bir örgütte iletişim kopuk değil ise, örgüt çalışanları birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunur (Samancı, 2006: 32). Nezaket tabanlı bilgilendirme, bir problemin engellenmesinde başkasına yardım etme şeklindeki davranışları kapsar. Bir olaydan etkilenebilecek kişileri öncesinde korumaya çalışmak, iş programı hakkında bilmesi gerekenleri ve dikkat etmesi gerekenleri sağlamak bu davranışa örnek gösterilebilir (Podsakoff ve Diğ., 2000).

Örgütler içerisinde birbirine bağlı işlerin zaman kaybedilmeden, sorunsuzca, herhangi bir birime takılmadan tamamlanması için sürekli etkileşim halinde olmak gereklidir. Kararlarından ya da hareketlerinden etkilenen kişilerin fikrini alan, iş arkadaşlarının hakkını koruyan veya ortaya çıkan sorunlar karşısında sürekli yapıcı tutum sergileyen bir çalışanın davranışları nezaket davranışına örnektir (Karabey, 2005: 64). Sürekli iletişim halinde birbirlerini işin gidişi konusunda bilgilendiren ve birbirlerine hatırlatmalarda bulunan çalışanlar çatışmaları önlerler, kendi aralarında işlerin daha hızlı yürütülmesi konusuna işbirliği içerisinde olurlar.

2.2.2.5. Sivil Erdem

Podsakoff ve Diğ., bu boyutu "üyelik erdemi" olarak adlandırmıştır. Bazı çalışmalarda sivil erdem (civic virtue) tanımları şu şekilde yapılmıştır: bir örgüte en üst düzeyde bağlılık ve ilgi göstermek (Dilek, 2005: 39); örgütün çıkarlarını gözeterek, hem meslekle alakalı hem de sosyal anlamda örgütün faaliyetlerini desteklemek, örgüte gönüllü olarak katılmak ve örgütle ilgilenmektir (Organ, 1988: 1-14).

Organ'ın (1988) çalışmasında yer alan "sivil erdem" boyutunun, Graham (2000) tarafından da çalışıldığı yazın taramasında görülmüştür. Graham, sivil erdemi, örgütün politik yaşamına sorumlu ve aktif biçimde katılma şeklinde ifade etmiştir. Örgütün sahip olduğu fırsatlar, karşılaşabileceği riskler, düzenlenen toplantılar, alınması

gereken kararlar konusunda çalışanların katılım ve desteği, örgütün gelişimi için verilecek destekler ÖVD'nin bu boyutuyla ilgilidir.

2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Çeşitli akademik çalışmalarda farklı sınıflamalara konu olmuş olan ÖVD, bireylere yönelik ÖVD ve örgüte yönelik ÖVD olarak iki başlık altında incelenmiştir (Williams ve Anderson, 1991: 601-602).

2.2.3.1. Bireylere Yönelik ÖVD

Bireylere yönelik ÖVD özünde diğer çalışanlara yardımcı olma fikri vardır. ÖVD'nin yardımseverlik ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutlarını içerir.

Bir çalışanın işe gelemeyen arkadaşlarının sorumluluklarını üstlenmesi şeklindeki erdemli davranışı, bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık türüne bir örnektir (Bülbül, 2010: 43).

2.2.3.2. Örgüte Yönelik ÖVD

Örgütün ve örgütsel faaliyetlerin gelişip ilerlemesine yönelik fikir sunma şeklindeki davranıştır (Finkelstein, 2006: 604).

Örgütsel vatandaşlık davranışının; sivil erdem, centilmenlik ve vicdanlılık boyutları bu başlık altında toplanır.

2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri

Özellikle son yıllarda ÖVD konusunu ele alan araştırmalar, vatandaşlık davranışının genel olarak örgütün performansına olumlu yönde katkı sağlayacağını ortaya koymuştur fakat ÖVD'nin olumsuz etkileri konusunda da yapılmış çalışmalar bulunmaktadır.

2.2.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumlu Etkileri

Literatürde genel olarak ÖVD'nin olumlu etkileri ele alınmıştır. Gürbüz'ün (2006) yaptığı çalışmalar, ÖVD'nin ortaya çıkışına neden olan psikolojik durumu ortaya koyarak sonuçları izleme şeklinde olmuştur. ÖVD uygulayan çalışanlar arasında iletişim kuvvetlidir, işler aksatılmadan birbirlerine yardım ve bilgilendirme ile kolaylıkla sonuca ulaştırılır, sosyal bağlar gerek çalışanlar arasında gerek yöneticilerle çalışanlar arasında kuvvetlidir böylelikle çatışmalar azalır. Çalışanlar, kendilerini huzurlu hissettikleri yere bağlılık hissederek iş değiştirme fikrinden uzaklaşacaklardır. Böylelikle işi öğrenen nitelikli personel işine devam edecek ve ortaya çıkan iş de kaliteli olacaktır.

ÖVD'nin örgütsel performansı artırmasının ya da örgütsel başarıya katkı sağlamasının nedenleri şu şekilde sıralanmıştır (Cohen ve Vigoda, 2000; Karaman ve Aylan, 2012; Ölçüm-Çetin, 2004; Korkmaz ve Arabacı, 2013; Podsakoff ve Diğ., 2000):

- Örgütü, çalışanlar açısından daha cazibeli duruma getirirler. Örgüt, nitelikli kişileri etkiler ve kendine çeker,
- Örgütsel başarının devamlılığını artırabilir,
- Takım ruhunun oluşturulması gibi devamlılığı sağlayan fonksiyonlara harcayacağı ek ve zamanı azaltır,
- Çalışanlar arasında yardımlaşmayı sağlar; sorunlar azalır ya da önlenir,
- Vicdanlılık boyutu ile çalışanların görevleri maksimum seviyeye ulaşır,
- Centilmenlik boyutu ile örgütün pozitif tarafları gözler önüne serilir,
- Örgütsel bağlılığa faydası ile çalışanlar arasında ilgi ve alaka artar ve örgüt dış tehditlerden korunur,
- Nezaket tabanlı bilgilendirme ile sorun çıkaracak davranışların oluşmasını önler,
- Bireysel performansı yükseltir, çalışanlar kendini geliştirir ve fazladan sorumluluk alır böylelikle hedeflere ulaşmak kolaylaşır,
- Örgütün değişikliklere uyum sağlama kabiliyeti artar,
- Personel devir hızını yavaşlatır böylelikle hem maliyetten tasarruf edilir hem de nitelikli kişilerle çalışılmış olur.

ÖVD'nin bu pozitif etkileri sonucunda da örgütün etkin ve verimli olması beklenir.

2.2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumsuz Etkileri

Her ne kadar literatürde ÖVD'nin örgüt için ve çalışanlar için olumlu etkileri üzerinde fazlaca durulsa da ÖVD'nin bazı sorunlara işaret ettiğini ileri süren araştırmalar da vardır. Karaman ve Ayhan'a (2012) göre eğer örgütte çalışan değişimi sıklıkla yapılıyorsa, örgüt çalışanlarına yeterli eğitimi veremiyorsa çalışanların sık sık diğer çalışanlara yardım etmeleri istenebilir. Eğer örgütün düzenli bir iş planı yoksa çalışanlardan işe erken gelmeleri, mesaiye kalmaları istenebilir. Karaman ve Ayhan (2012), çalışanların "Yükselen Vatandaşlık" diye bahsettikleri ÖVD gösterirken kendi işini yapmak için yeterli zaman bulamamasını ÖVD'nin olumsuz etkisi olarak belirtirler.

Bolino ve Diğ.,'e göre çalışanların ÖVD göstermelerinin nedeni o örgütün personel ve yönetim gibi alanlarda sorunlar yaşadığı anlamına gelmektedir. Yazarların belirttiği olumsuz etkiler: ÖVD gösteren çalışanın, üzerinde bu davranışın devamı için baskı hissetmeye başlaması; çalışanın ÖVD gösterirken biçimsel rol tanımının karışması ve ÖVD'nin yapması gereken işlerin önüne geçmesi ile performans ölçümünde sorunlarla karşılaşılmasıdır (Bolino ve Diğ., 2004: 229-246).

2.3. İhbar Davranışı

2.3.1. Kavramsal Tanımlar

Etik, örgütsel etik tanımı ve bu kavramlardan ihbar davranışına geçiş alt başlıklarda alan yazın taraması ile birlikte verilmiştir.

2.3.1.1. Etik Kavramı ve Örgütsel Etik İklimi

İnsanlar bir arada yaşamaya başladıklarından itibaren davranışlarının iyi ya da kötü olduğuna dair bir takım değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Hangi davranışların

iyi hangilerinin kötü olduğu tartışmaları en eski toplumlardan günümüze değin süre gelmektedir. İnsanların kendilerine, vicdanlarına, başkalarına ve yaşadıkları topluma karşı sorumluluk ve görevlerini içeren kurallar vardır. İnsan davranışlarının ahlaki açıdan iyi ve doğru olup olmadığını sorgulayan etik kavramı, özünde kişinin bilinci ve vicdanı ile ilgilidir (Bülbül, 2001: 14). Bu nedenle davranışların doğruluğu ya da yanlışlığı kişiden kişiye, toplumdan topluma değişiklik gösterebilir.

Velasquez iş etiğini, etik kuralları mantıklı bir şekilde değerlendirip iş yaşamında uygulamak biçimde tanımlar. İşletmelerde de toplumda kabul görmüş kurallara uygun davranışlar mevcuttur ve bunlar iş etiğini oluşturur. İş etiği üç temel alandan oluşur (Özler ve Diğ., 2010: 182) :

- Meslek Etiği (Her meslek mensubunun uyması gereken ilkeler),
- Çalışma Etiği (Çalışmaya karşı geliştirilen tutum/davranışlar),
- İşletmecilik Etiği/ Örgütsel Etik (Örgüt içerisinde kabul edilen etik davranışların tamamı).

Çalışılan işletmede "etiğe verilen önem" hakkındaki görüşleri oluşturan örgütsel etik iklimine göre bazı örgütlerde çalışanlar işletme menfaati için her şeyin mubah olduğunu savunurken, bazı örgütlerde tüm çalışanlar düşünülerek kararlar alınmaya çalışılır ve hiç kimsenin zarar görmemesi için uğraş verilir ya da bireyler etik kurallara bağlıdırlar, ilkeleri ihlal etmemeye çalışırlar. Çalışan görüşlerinden oluşan örgütsel etik kavramı, onların etik-dışı olaylar gerçekleştiği zaman gerekli önlemlere başvurulup başvurulmadığıyla ile ilgili tespitlerini içermektedir (Sayğan, 2011). Tengilimoğlu ve Tutar (2009: 316), örgütlerde bireylerin uymakla yükümlü olduğu kuralların çalıştıkları ortamı daha güvenilir hale getirdiğini vurgular. Kötü ve yanlış davranışların terk edilmesi ve doğru olanın yapılması işgörenlerin rahat çalışabilecekleri güvenli bir ortam oluşturur. Bu sebeple örgüt faaliyetlerinin etik kurallara, ahlaka ve yasalara uygun olarak yürütülmesi önemlidir.

2.3.1.2. İhbar Davranışı Kavramı

Günümüzde bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmelerle dünya her alanda hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bu değişimler de ekonomik, sosyal ve kültürel

vb. birçok alanda kaçınılmaz etkiler oluşturmaktadır (Mercan ve Diğ., 2012: 168). Medyada neredeyse her gün bir işyerindeki kanuna aykırı, gerek insan sağlığına gerekse çevreye zararlı davranışlar, yapılan haberlerle duyurulmakta ve bu tür olaylar toplumun tamamının tepkisini çekmektedir (Aydın, 2003: 80). Etik olmayan davranışlar olarak tanımlanan bu uygulamaların bildirilmesi, duyurulması, açığa çıkarılması ihbar (whistblowing) davranışını tanımlar.

Whistleblowing, ilk kez 1963 yılında güvenlikle alakalı risklerden bahseden hukuki bir dokümanda kullanılmıştır. İngilizce olan bu kavram Türkçeye "ıslık çalma" olarak çevrilmektedir. Bu kelimenin kullanılmasının sebebi şöyle açıklanabilir: polis suç işleme eğiliminde olan birisini uyarmak ve durdurmak amacıyla ıslık çalarak dikkat çeker (Hersh, 2002: 243) ya da hakem spor müsabakalarında yanlış gördüğü davranış sonrasında düdüğünü çalarak oyunu durdurur (Qusqas ve Kleiner, 2001: 97).

Whistleblowing; örgüt içerisinde ahlaksız ya da gayrimeşru uygulamaların bilgi sahibi kişiler (eski ya da mevcut çalışanlar) tarafından (Near ve Miceli, 1995: 680), örgüt içindeki ve/veya örgüt dışındaki kişi ya da kurumlara zarar vermemesi için (Rehg ve Dig., 2008: 222) işletme içine, çözüme ulaşılamadığı zaman da işletme dışına bildirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Sayğan, 2011: 1). Kavramda bahsedilen ahlaka aykırı, gayri meşru ya da yasadışı uygulamalar geçmişte olmuş ya da günümüzde devam ediyor olabilir (Brown, 2008: 8). Özellikle kamu sağlığını ve güvenliğini tehdit eden durumları açığa çıkartmak amacıyla özel sektördeki veya kamudaki bir kişi ya da örgütle yapılan iletişim (Gerçek, 2005: 30), işyerinde şahit olunan yolsuzlukları, ihmal niteliği taşıyan eylemlere ilişkin bilgileri işyerindeki amirlere, yanlışlığın konusu ile ilgilenen kamu makamlarına ve kamuoyuna bildirilmek (Deakin,1996: 367), işçinin işyerindeki yanlış, tehlikeli ve kanun dışı faaliyetlerini ifşa etmek (Lewis ve Diğ., 2001: 215), kurumun kaynaklarını israf etmek, örgütteki pozisyonunu bireysel çıkarı için kullanmak, ayrımcılık yapmak gibi davranışları duyurmak (Esen ve Kaplan, 2012: 49) whistleblowing kavramı içerisinde yer alır. Hersh (2002) ise çalışmasında whistleblowing'i, etik, yasadışı, tehlikeli olduğuna inanılan, ayrımcılık ya da başka bir yanlış uygulamanın genellikle mevcut ya da eski örgüt üyeleri tarafından bilinçli olarak açığa çıkarılması olarak tanımlar.

Örgüt içerisinde oluşan herhangi bir olayın açığa çıkarılmasının whistleblowing olarak tanımlanabilmesi için gerekli unsurlar şunlardır (Bakar, 2012: 5) :

- Her tür örgütte ihbar davranışı ortaya çıkabilir,

- Eylemler/davranışlar meşru kabul edilmeyecek özellikte yani yasa dışı (Near ve Miceli, 1985: 3), etiğe (iş, meslek ya da çalışma etiğine) ya da genel ahlaka aykırı olmalıdır,
- Açığa çıkaran kişinin amacının, kişi ya da örgütlerin zarar görmesini engellemek olmalıdır,
- İhbarı enformasyon sahibi olan kişiler (eski çalışanlar, paydaşlar, vs.) yapar,
- Enformasyon sahibi kişi, bilgiyi kendisi açığa çıkarabileceği gibi bunu başka kişi ve kurumlar aracılığı ile de yapabilir.

Kavramın örgütsel anlamda ilk kullanımı, Hartmann'ın (1971) makalesinde geçmektedir. Bu makalede kavram hakkındaki değerlendirmeler oldukça negatiftir. Smith (1971: 13) kavramın daha önce tartışılmamış yönlerine dikkat çekmiştir. En uygun çözüm olmayacağını belirtirken diğer taraftan da whistleblowing'in etik açıdan önemli işlevine de değinmiştir. Örgütlerde eksikliklere ve problemlere duyarsız kalınması, çözmek için herhangi bir sorumluluk üstlenilmemesi ve gizleme yoluna gidilmesi mevcut durumda bir takım yanlışlıklar olduğunun işaretidir (Danışman, 2006: 228).

Örgütsel davranışlardan biri olan whistleblowing kavramı literatürde organizational wrongdoing, malpractice ve organizational misconduct gibi kavramlarla da ifade edilmektedir (Aktan, 2006: 1). Ülkemiz için yeni sayılabilecek kavramın Türkçe karşılığı konusunda net bir mutabakat mevcut değildir. Kavramı açıklayan terimler: ifşa, ihbar ya da afişe etmek, ele vermek, muhbirlik, bilgi uçurmak, gammazlamak, sorun bildirmek ve ispiyonlamaktır. Aralarında olumsuz ifadeler taşıyan kelimelerin de bulunması nedeniyle whistleblowing'in Türkçe karşılığının bulunması, kavramsal algı ve örgütsel tepkiyi etkileyeceğinden bu konudaki tartışmalara da katılmak ve yön vermek amacıyla bu çalışmada kavramın karşılığı olarak Danışman'ın (2006) da yazısında kullandığı "ihbar" kelimesi kullanılacaktır. Çünkü "suçlu biri veya suç kabul edilen bir olayı yetkili makama bildirmek" anlamı taşıyan bu kelimenin whistleblowing kavramını açıkladığı düşünülmektedir.

2.3.2. İhbar Davranışı ile Etik İlişkisi ve İhbar Tartışmaları

Etik dışı olaylar; büyük, küçük ya da başkalarına zarar verme olarak üçe ayrılır. Büyük çaptaki etik dışı davranışlara örnek olarak; şirketin parasını veya varlıklarını

çalmak, rüşvet almak verilebilir. Diğerlerine göre daha küçük etik dışı davranışlara ise örnek; kişisel çıkarlar için görevin kötüye kullanılması; bazı kişi ya da gruplara (satıcılar,danışmanlar,..vb.) adil olmayan avantajlar sağlamak, gereksiz ya da kötü mal veya hizmet alarak israfa neden olmak verilebilir. Başkalarına zarar veren etik dışı davranışlar ise; ayrımcılık, sağlık ya da güvenlik ihlalleri ve cinsel istismar şeklinde gerçekleşebilir (Bakar,2012: 1).

Günümüzde işyerlerinde meydana gelen etik dışı olayların büyük kısmı gizlilik içerisinde devam etmektedir. Son yıllarda ihmaller, yolsuzluklar ve hileli finansal raporlama skandallarının gündeme gelmesi ile birçok örgüt, uluslararası ve ulusal piyasalarda diğer örgütlerle rekabette öne geçmek için etik değerlere daha da fazla önem vererek yönetime dâhil etmektedirler. Böylece, örgüt kültürünün etik olması için paydaşlardan beklenilen davranışlar da belirtilmektedir. Etik kültürün oluşturulmasında yöneticiler ve örgütün tüm üyelerinin etik davranışları desteklemesi çok önemlidir (Arslan ve Berkman, 2009). Bu nedenle, diğer çalışanlar ya da toplum için tehlike unsuru taşıyan davranışların yetkili otoritelerce bilinmesi ve gerekli önlemlerin alınabilmesi için ihbar gereklidir. Etiğe dayalı yönetimi kabul etmiş olan örgütlerin, paydaşlarını etik dışı uygulamaların ihbarı konusunda bilgilendirmesi ve teşvik etmesi beklenir. Çünkü örgütlerdeki; yolsuzluk, dolandırıcılık, her türlü ayrımcılık ve bunlara benzer etik dışı uygulamaları dışarıdakilere göre daha iyi bilen, örgüt içerisindeki çalışanlardır ve onların sayesinde bu gibi olaylar daha etkili ve de kolay bir şekilde ortaya çıkarılıp önlenebilir (Bakar, 2012: 1).

Örgüte ait bilgilerin korunmasının önemli bir etik kural olması nedeniyle örgüt içerisinde ihbar yapılması mı yoksa bilgilerin saklanmaya devam edilmesinin mi daha etik olduğu sorusunun cevabı, literatürde üzerinde net mutabakat sağlanamamış konulardan biridir. Bu çerçevede başlayan tartışmalarda, Hartmann (1971) ihbarcılığın bir çatışma kaynağı olarak örgütsel sadakate engel nitelikte olduğu ve örgüt içerisinde gizli kalması gereken bilgileri de açığa çıkardığına ilişkin düşüncelerini belirtmiştir. İhbarcılığın negatif yönlerine odaklanılan bu görüşlere ilişkin antitezler daha sonra teorisyenler tarafından üretilmeye başlanmıştır. Çoklu bir sadakat anlayışının olması gerektiğinin altı çizilmiş ve özgür bir toplumdan bahsedilirken bireylerin sadakatlerinin bir kurum ya da duruma indirgenemeyeceği vurgulanmıştır. Öte yandan kamuya verilen önemin, örgütsel sadakatten daha önemli olduğu belirtilmiştir (Danışman, 2006: 229). İhbar, dürüstlüğü ön plana çıkaran bir davranıştır. Bir çalışanın, çalıştığı örgütte

gözlediği yanlış uygulamalara duyarlı olarak, zaman kaybetmeksizin bunları gerekli mercilere iletmesi yapılması gereken etik bir davranış olarak görülmektedir. Fakat ihbar neticesinde, işletme imajının zarar görmesi ya da ihbar eden işgörenin işten çıkarılması olasılığı mevcuttur. Vinten (2000) ihbarı, istenmeyen davranışlarla sonuçlanabilen, ancak uzun dönemde örgütlere yarar sağlayan eylemler olarak tanımlar. Bu şekilde değerlendirildiğinde ihbar, çalışanın örgütüne sadakatini ve örgütünün başarısı için gösterdiği ilgi ve çabasıyla çelişen bir uygulama olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda ihbarın nedenine bakarak çözüm aramak mantıklıdır. Ray (2006) ve Lindblom (2007) çalışmalarında ihbarın etik bir davranış olabilmesi için etik bir nedene dayanması gerektiğini bildirmişlerdir. Yasa dışı, ahlaka aykırı etik dışı eylemleri ihbar eden kişi, bu davranışıyla kurumsal düzenin ve sözleşmenin ilkelerini reddetmemekte; aksine sözleşme ve ilkelere uyulmamasından duyduğu kaygıyı bu şekilde göstermektedir. Bu nedenle, "İhbar, kurumsal gizliliğe aykırı fakat meşru bir eylemdir" (Yılmaz, 2009: 1457).

Örgütte şahit olunan yanlış davranışları görmezden gelmek yerine ortadan kaldırılması için uğraş sarf etmek kişisel sorumluluğun bir gereğidir. Bu nedenle ihbar üstün bir "sivil erdem" (civic virtue) davranışı olarak değerlendirilir (Aktan, 2006: 5-6).

Etik dışı olayları raporlama (whistleblowing) eylemine karşı görüşler, ülkeden ülkeye hatta toplumdan topluma farklılık gösterebilir. Örneğin, bazı ülkelerde kamu yararına yönelik bir eylem niteliği taşırken, bazı ülkelerde ise kişisel menfaat temini şeklinde algılanmaktadır (Bakar, 2012: 1). Olumsuz durumların ihbarı, içe kapalı kültürlerde olumsuz bir kavram olarak değerlendirilir. Fakat gerçekte bu davranışın temel amacı, işletme içerisindeki yasa dışı ya da yanlış uygulamaların engellenerek etik yapının oluşturulması amacıyla zararlı durumları açığa çıkarmaktır. Örgüt çıkarlarını bireysel çıkarların üzerinde gören ihbar davranışı, bu sebeple pro-sosyal davranışlardan biri olarak kabul edilir (Demirtaş, 2014: 138-139).

İhbar eyleminde, ihbar edilen olaylar, yasalara ve etiğe aykırıdır. Dolayısıyla toplum ve kamu yararının meşru kabul edilmeyen olaylardan zarar görmemesi için ihbar edilmesi son derece adil, uygun ve gerekli bir davranıştır (Dozier and Miceli, 1985: 823).

2.3.3. İhbarcı

Olumsuz durumların ihbar edilmesi yönetim literatürüne girdiğinden beri çok fazla tartışılan bir konu olmuştur. İşyerindeki yasa/etik dışı olayları ve bunları yapanları açığa çıkaran kişi, arkadaşlarını ispiyonlayan ya da şirket sırlarını açığa çıkaran kişi olarak öne çıkarılıp suçlanabilir. Fakat işverenine ve çalıştığı örgüte sadakat duygusuyla bağlılık hisseden bir çalışanın, yanlış faaliyetleri ihbar etmesi kişiyi vicdanen rahatlatır (Çiğdem, 2013: 95).

2.3.3.1. İhbarcı Kavramı

İş yerlerinde etik olmayan uygulamalara şahit olan ve vicdanen rahatsız oldukları için müdahalede bulunup, uygunsuzluğun ortadan kaldırılması için söz konusu olayı ihbar eden örgüt çalışanları mevcuttur. Susarak olayların üzerini kapatmak yerine fark ettikleri etik/yasa dışı durumları ilgililere bildirenler "ihbarcı (whistleblower)" olarak tanımlanmıştır.

Yanlışlıklar karşısında sessiz kalmaktansa ıslık çalarak işletmedeki yasa/etik dışı olayları önlemeye çalışan kişi ihbarcıdır. İhbar yapılması gereken insani bir davranıştır. Bu nedenle Bouville (2008) tamamen iyi niyetle yapılan ve etik bir davranış olması nedeniyle, ihbarcılar (eylemi gerçekleştiren kişiler), çirkin sıfatlarla (ispiyoncu, sadakatsiz, casus, muhbir, vb.) nitelendirilmesini son derece yanlış bulmuştur. Çünkü işletme, ihbar yardımıyla, işletme içerisindeki ahlâkî yapıyı aşındıran eylemlerden haberdar olur (Bikun, 2004: 80).

Miceli ve Near'in (2005) de çalışmalarında belirttiği gibi karmaşıklaşan örgüt yapılarında örgütsel yanlışlıklar ve hileli işlemler kolaylıkla gizlenebilir hale gelmiştir. Örgütteki problemleri ortaya çıkarma noktasında yönetime en çok yardımcı olacak kişiler olan "ihbarcılar", örgütün mevcut çalışanlarından biri olabileceği gibi daha önce örgütte çalışmış bir kişi ya da bunların dışında paydaşlar da olabilir. İhbarcı, örgüt içerisinde yanlış olaylar hakkında enformasyon sahibi olan ve bunu açığa çıkaran kişidir (Aktan,2006: 2).

2.3.3.2. İhbarcılara Tepkiler

"Ve öyle bir an gelir ki insan, ne güvenilir, ne politik ne de popüler olan bir tavır almak zorunda kalır; çünkü vicdanı ona bunu yapmanın doğru olduğunu söylemektedir."

Martin Luther King

Örgüt içerisinde yanlış davranışlarla karşılaşan kişi kişisel ve örgütsel değerler arasında seçim yapmak durumunda kalır. Bu durumda kişi risk içeren bir karar olarak cesurca meydan okumayı ya da suça ortak olmayı yani itaat etmeyi tercih edebilir. Bunun yanında örgütsel değerlerden sadakat düşünüldüğünde birey örgüte ve iş arkadaşlarına olan sadakati ile profesyonel kuruluşlara veya genel olarak kamuya karşı hissettiği sorumluluk arasında tercih yapar (Özler ve Diğ., 2010: 185). İşyerinde insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylem ve davranışlar da söz konusu ise, bu usulsüz davranışların kamu yararı için açığa çıkarılması gerekmektedir. Bu açıdan ihbar aslında ihbar eden kişinin " vicdanının sesi" olarak yorumlanabilir (Çiğdem, 2013: 105).

Jubb'un (1999: 77) çalışmasında etik dışı davranışların ihbarıyla alakalı vakalar incelendiğinde, ihbar eden kişilerin takdir edilmesi gerekirken genel olarak hor görüldükleri ve mağdur duruma sürüklendikleri gözlenmiştir. Bu nedenle kişilerin yanlış bir davranışı tespit ettikleri zaman davranışın duyurulması hoş karşılanmadığı için görmezden gelerek yanlış olaylara karşı sessiz kalmaları olası bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Kaptein, 2011: 513).

İhbar etme davranışını, "örgüte sadakatsizlik" olarak nitelendiren teorisyenler (Larmer, 1992: 126; Chiu, 2003: 65-66) olduğu gibi ihbarcıları, işletmenin otoritesini, birliğini ve imajını tehdit eden kişiler olarak gören teorisyenler (Keenan, 2002: 18) de mevcuttur. Bazıları ihbarcıları örgütsel bağlılık normlarını ihlal eden hain kişiler olarak görürken; diğerleri şirket sadakatinden daha önemli değerleri koruyan kahraman olarak görürler (Çiğdem, 2013: 105). Geleneksel yönetim düşünürleri, olumsuz durumları ihbar etme davranışını örgüte sadakatsizlik olarak değerlendirirler. Modern yönetim düşünürleri ise, sorun bildirenleri kendilerini iş güvenliği için feda eden kişiler olarak görmekte (Lewis, 2007) ve örgüte katkı sağladıkları için o kişileri önemsemektedirler (Demirtaş, 2014: 137).

Aktan (2006) çalışmasında yanlış uygulamalara karşı duyarsız kalan bireyleri "görmeyen, duymayan ve konuşmayan" maymunlar olarak tanımlamıştır. Bu kişileri kişisel erdemin çok uzağında ve suça ortak olan bireyler olarak değerlendirmektedir. Ona göre, örgütlerde var olan yanlış davranış ve eylemleri ihbar eden kişi, "hain" olamaz; aksine ihbarcı için örgütüne bağlı bir *"kurumsal yurttaş"* tanımı daha doğru olur. Dolayısıyla açığa çıkarma davranışı hainlik değil, sadakatin bir sonucudur.

İhbar, davranışında gönüllülük esastır. Etik dışı davranışları ifşa edenlerin, işsiz kalma, parasız kalma, diğer çalışanlar tarafından dışlanma, vs. gibi davranışlara maruz kalması söz konusu olabilir. İhbar edenler, firma veya kurumdaki etik sorunları açığa çıkarmak için çok büyük mesleki ve kişisel riskleri göze almaktadırlar (Lacayo ve Ripley, 2002). Bu risk ve tehditlere rağmen etiğe, ahlaka ya da yasaya uygun olmayan, başkalarına maddi/ manevi zararı olan davranışı ihbardan çekinmeyen kişiler; korkusuz, erdemli, cesur, ahlaklı ve vicdanlı kişilerdir.

Gerek özel sektörde gerekse kamuda örgüt içi yanlışlıkları ihbar edenlere karşı misilleme yapılmaktadır. Maalesef birçok durumda ihbarcıları işten çıkarmak için bazı yöntemler uygulanmaktadır. Bunlardan bir tanesi, ihbarda bulundukları konularda onları lekelemek için, mesleki açıdan yeterlilik, cinsiyet ya da erdem gibi özelliklerine saldırarak ihbarcıları hedef haline getirmektir. İkinci yöntem, ihbarcıyı, tespit ettiği problemli konunun çözümü için görevlendirmek ve bir çözüm üretememesi için engeller ortaya koyarak görevi başarmasını imkânsız kılmak ve sonunda yetersizlik nedeniyle ihbarcıyı işten çıkarmaktır. Diğer yöntem ise, ihbarcıya sorun yaratarak onlarla uğraşmasını sağlamak ve böylece konunun unutulmasını temin etmektir (Şen, 2012: 13). GAP (Government Accountability Project), ise bu misillemelere ek olarak: tehditle sessiz kalmasını sağlamak, örgütte yalnız bırakmak, yasal olmayan yollardan kanıt elde edildiği gibi sebeplerle dava etmek ve ihbarcının kariyerini yok etmek gibi öç alma yöntemlerinin de uygulandığını belirtmiştir.

2.3.3.3. Yazılı ve Görsel Basında İhbar

Rekabet ortamının artmasıyla kendilerine daha iyi bir yer arayışında bulunan örgütler, hırsa kapıldıklarında sosyal sorumluluk davranışından zaman zaman uzaklaşırlar böylesi durumlarda örgüt çalışanları makineleşip örgütsel vatandaşlığı daha az hissederler. Yapmaları gerekenler dışındaki her şeye karşı dikkatsiz ve ilgisiz olmaya

başlayan çalışanlar örgüt içerisindeki yasa/etik dışı davranışları fark etmezler ya da kendileri de uygulamaya başlarlar. Yaklaşık elli yıllık bir geçmişi olan ihbarcılığın, zamanla daha fazla dikkat çeken bir konu olmasının nedeni; son yıllarda etik dışı uygulamaların daha sık gerçekleştirilmesi, bireylerin ihbar eylemine yönelmesinin gün geçtikçe daha olanaklı hâle gelmesi ve bir bilgi kaynağı olarak ihbarın daha fazla (müşteriler ve medya açısından) önemsenmesidir. Öte yandan örgütsel yanlışların artması ile ihbarcılığa daha fazla ihtiyaç duyulduğu ileri sürülmektedir. İhbar, örgütsel sosyal sorumluluğu önemli ölçüde arttıran bir davranıştır (Danışman, 2006: 229).

İhbar, 1990'lı yıllardan itibaren akademik literatürde önem kazanıp araştırılmalara, yazılı ve görsel basına konu olmaya başlamıştır. Köstebek (The Insider) filmi ile Jeffrey Wigand'ın 1993 yılında ortaya çıkardığı büyük skandal, gözler önüne serilmiştir. Jeffrey, çalıştığı şirkette, sigara üretiminde nikotin içerisine bağımlılığı arttıran ve kansere neden olan kimyasal maddeler karıştırıldığını açığa çıkarmıştır. Jeffrey, bildirisinde üst düzey yöneticilerin bundan haberdar olduğunu belirtmiştir (Miceli, 2004: 364-365). Şirketin, insanların sağlığına zarar veren uygulamalarını cesurca eleştiren Jeffrey'e zorbalık yapılıp, tehdit edilir ve işten uzaklaştırılır. Jeffrey, uzun süre hiçbir yerde iş bulamaz, ailesi onu terk eder. Mahkemede verdiği bilgiler, sağlık ve tüketici kuruluşları tütün devlerini 246 milyar dolar ödemeye mahkûm ettirmiştir. Jeffrey, ihbar sonrasında 'Her şeyimi kaybettim, onurumu kazandım' demiştir. Bir süre kimya ve Japonca öğretmenliği yapan Jeffrey, daha sonra 11 farklı ülke hükümetine sigara kontrolü ile ilgili politikalarında danışmanlık yaparak, bazı büyük şirketlerin kapitalist sistemde insan hayatını hiçe saydıklarını göstermiştir (http://www.biography.com/).

Görsel basın ardından dünyanın en saygın haber ve politika dergilerinden birisi olan Time, ihbar konusunu kapağına taşımıştır. Dergi, 1927'den beri her sene Aralık ayında, o yıl icraatlarıyla en etkili olan kişiyi seçmektedir. 2002 yılında dergi "Devlet içerisinde yolsuzlukla mücadele edenler (ihbarcılar)" olarak üç bayanı "yılın kişisi" olarak seçmiştir. Cynthia Cooper, Sherron Watkins ve Coolen Rowley'in çalıştıkları örgütlerdeki etik sorunları açığa çıkarmalarının ardından, "ihbar", popüler bir kavram olarak sıkça kullanılmaya başlanılmıştır (Verschoor, 2010: 15). Yılın kahraman insanı seçilenlerden biri olan Watkins, ABD'nin en büyük şirketlerinden olan Enron'da, genel müdür yardımcılığı yaparken, muhasebedeki yolsuzlukları fark ederek durumu şirketin CEO'suna açıklar. Bunun üzerine Watkins'in genel müdür yardımcılığı görevine son

verilip pasif bir göreve getirilir. Bunun sonucunda Watkins şirketindeki yolsuzlukları yetkili mercilere haber vererek işten ayrılır. Böylece, şirketin çöküşü kolaylaşır (Krishnan, 2011: 5). Times dergisinin seçtiği diğer kişi Rowley'dir. Rowley, FBI ajanıdır. 11 Eylül tarihindeki saldırıyı FBI'ın o tarihten önce bildiğini iddia etmiştir. Rowley, 11Eylülden aylar öncesinde bazı şüpheli kişilerin Amerika'da uçuş dersleri aldığını tespit ederek amirlerine bilgi vermiştir. Amirleri bu bilgiyi değerlendirilebilir bulmamışlardır. Sonrasında 11 Eylül terörist saldırısı gerçekleşince, hazırladığı raporu İstihbarat Komitesine ulaştırmıştır. Bu davranışı sonrasında Rowley, mobbinge uğramıştır fakat buna rağmen FBI'daki görevine devam etmiştir. Cooper'ın yılın insanı olarak seçilmesinin nedeni ise, mali denetçi ve başkan yardımcısı olarak çalıştığı WorldCom Şirketinin muhasebe hesaplarında makyajla tahakkuk ettirilen 9 milyar dolarlık usulsüzlüğü saptayarak, denetçi şirkete durumu iletmesidir. Ancak, denetim şirketi olayı sümen altı etmiştir. Cooper da bu yolsuzluğu hükümete bildirmiştir. Olayın neticesinde, 65 yıl hapis istemi ile WorldCom Finans Müdürü yargılanmış; Cooper terfi ettirilmiş ve maaşı ikiye katlanmıştır (Aydın, 2003: 80).

2002-2005 yılları arasında İngiliz bankacılık sisteminde görülen bir ihbar olayı bu davranışın önemsenmesi gerektiği fikrini veren olaylardan biridir. Paul Moore, HBOS'un risk yönetimi sorumlusu, banka faaliyetlerinin geleceğini tehdit eder şekilde olduğunu ve bankanın kötü yönetildiğini, yönetiminin maliyetleri hesap etmeden agresif satış politikaları ve teminatsız krediler ile bankayı ciddi problemlere sürüklediğini fark eder. Uygulamadaki ölümcül hataların banka üzerinde ciddi riskler yaratacağını yönetim kuruluna bildiren Paul Moore'un işine CEO Sir James Crosby tarafından son verilir. Paul Moore'dan boşalan yere ise risk yönetiminde ve bankacılıkta tecrübesi olmayan başka bir yönetici atanır. Banka içerisindeki büyüme hırsıyla girişilen yanlış uygulamaların riskli olduğunun tüm uzmanlar tarafından bilindiğini fakat onlara susmaları için para verildiğini belirten Moore, yasal haklarını kullanıp tazminat almaya hak kazanır. Çok geçmeden banka batar (http://globalekonomikmonitor. blogspot.com.tr).

2.3.4. İhbar Türleri

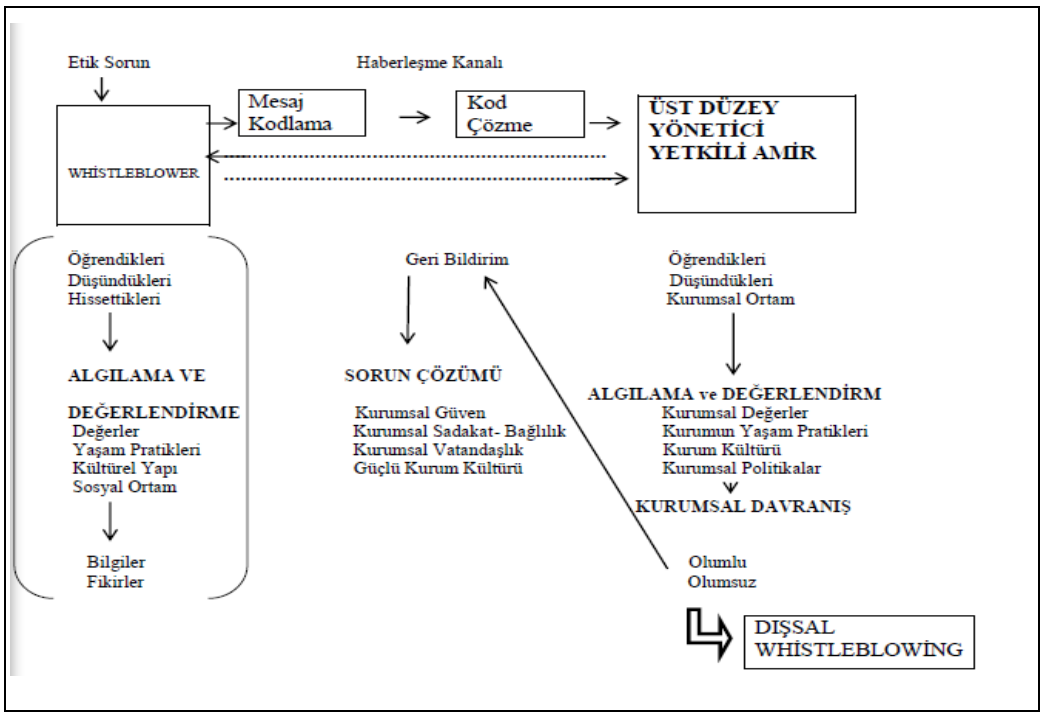
Günümüzde karmaşıklaşan farklı yapıdaki örgütlerde, ahlaka aykırı ya da yasa dışı davranışların görülme sıklığı artarak, gizlenmesi daha mümkün hale gelmiştir.

Olumsuz durumların ihbar edilmesi ile yanlış davranışlar tespit edilerek, soruna son verilmeye yönelik aksiyonlar ortaya konulabilir. Olumsuz durumları ihbar, iç ve dış ihbar şeklinde ikiye ayrılmaktadır. İç ihbarda, kanuna ya da ahlaka aykırı uygulamalar hakkında örgüt içerisindeki üyelere bilgi verilir. Dış ihbarda ise enformasyon sahibi olan kişi, örgüt dışındaki kişi ya da kurumlara bilgi vererek sorunun düzeltilmesi talebinde bulunur.

İç ihbar önem sırasına göre bir önceliğe sahiptir. Bu davranışa karşı örgütün tepkisi, etik olmayan olayları önlemede avantajlı bir sonuç üretmeye yardımcı olabilir. Sorun kaynağında çözüleceği için katlanılan bedel daha az yıkıcı olabilir. İhbar örgüt dışındaki yetkililere, sorumlulara iletildiğinde ise örgütün varlığı bile tehlikeye girebilir (Seçkin ve Karasoy, 2012: 51).

2.3.4.1. İç İhbar

Çalışanlar tespit ettikleri problemlerin çözümü için örgüt içindeki yetkili kişilerle iletişime geçiyorsa bu iç ihbar (internal whistleblowing) olarak tanımlanır. Yanlış olayın durdurulması için örgüt içerisinde yapılan her türlü bildirim iç ihbardır (Mansbach and Bachner, 2010: 484). İç ihbar (internal whistleblowing) yapılırken hiyerarşik çizgiler takip edilebilir ya da bozulabilir (Danışman, 2006: 230).



Şekil 3: İç İhbar (Internal Whistleblowing) İşleyişi

Kaynak: Yılmaz, 2009: 1461

Yılmaz (2009) çalışmasında etiğe uygun olmayan ya da yasa dışı davranışları kurum bazında değerlendirmiştir. Bu çalışmaya uygun olması için şekildeki kurum kavramını, "örgüt" olarak kullanılacaktır.

İç ihbarda ilk unsur, ihbarcının örgüt içerisindeki etik dışı davranışla ilgili olarak edindiği bilgileri algılayıp değerlendirmesidir. Bu algılama ve değerlendirme sürecinde ihbarcıların yaşadığı toplumun değerleri, kültürel yapısı, içinde bulunduğu sosyal ortamı etkilidir. Bunun sonucunda tespit ettiği etik problemleri, fikirlerini de ekleyerek üst düzey yönetici ya da amirle paylaşır. Yönetici ya da yetkili amir ihbarcıdan öğrendiklerini ve konuyla ilgili düşüncelerini, örgüt içerisinde örgütün değerlerini, kültürünü ve politikalarını da göz önünde tutarak değerlendirir (Yılmaz, 2009: 1460-1461). Bunun sonucunda ihbarı yapan kişiye karşı olumlu ya da olumsuz bir geribildirim yapar. Amirin ihbarı yapan kişiye olumlu geri bildirim yapması sonucunda sorunun ortadan kaldırılması söz konusu olur. Böylece örgütte güven, adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgüt kültürü daha sağlam hale gelir. İhbarı yapan kişiye karşı geliştirilecek olumsuz geri bildirim sonucunda ise sorunun çözümü başka yollarda (dış ihbar) aranır.

İç ihbar hakkında literatürde olumlu bakış açıları bulunmaktadır. Bailey (2008) iç ihbarı "örgüt içi denetim" olarak nitelendirmektedir. Ahlaka ve ya yasaya aykırı davranışlardan haberdar olan yöneticiler, olayların düzeltilmesi amacıyla yolsuzluk dışarıya duyurulmadan, örgüt içerisinde çözümler arayabilirler. İç kanallar, bu nedenle yolsuzluk ihbarı için oldukça uygun bir mekanizma olarak görülebilmektedir. İç ihbar kanallarını kullanan kişi, bu sayede şirkete hatanın düzeltilmesi için fırsat vererek örgütsel bağlılığına devam etmeye çalışmaktadır. Özgener ve Diğ. (2009), iç ihbarı hilesiz ve kanunlara uygun olarak amacına ulaşmaya çalışan örgütlerin varlığını sağlaması, işgücünün ve toplumun güvenliği sağlarken örgütün itibarını da koruması sebebiyle ahlaki bir faaliyet olarak görmektedir. Çalışanlara uygunsuz yapılan faaliyetlerin bildirilmesi yönünde teşvik olduğu zaman ve yönetim "açık kapı" politikası ile çalışanların eleştirilerini olumlu ve anlayışla karşıladıklarında örgüt, sorunları iç ihbar yoluyla ve düşük maliyetle çözebilir (Çiğdem, 2013: 98-105).

Modern yönetim tekniklerinde olumsuz durumların ihbar edilmesinde yönetimin desteği önemlidir. Örgütler için daimi başarı iç ihbarın kurumsallaşmasını gerekli kılar.

Bu nedenle çalışanların, yönetimine sorunsuz ve çabuk ulaşılabilmelerini sağlayacak sistemin kurulması önemli katkılar sağlamaktadır (Vinten, 2000). Böylelikle gelen bilgileri ciddiye alıp değerlendiren yetkililer, sorunun çözümüne odaklanacak ve kurum zarar görmeden yanlış uygulamalar ortadan kaldırılacaktır. Şayet yetkililer ihbarcıdan gelen bilgileri önemsemez ya da ihbarcıya karşı iletişim kanallarını kapatacak yöntemler izlerse (işten çıkarma, tehdit ile susturma vs. gibi) bu durumda ihbarcı dış kanalları kullanarak sorunun çözümünü aramaya devam eder.

İç ihbar, örgüt içerisindeki yöntem ve uygulamaların incelenmesine, hizmet ve mal kalitesinin arttırılmasına imkân sağlayabilir; örgütün daha dikkatli, daha düzenli çalışmasını sağlar. Ancak, ihbar, örgütün denetlenerek bazı yöneticilerin ceza almasına, bazı çalışanların işsiz kalmasına ve/veya örgütün bütünüyle kapanmasına da yol açabilir (Aydın, 2003: 87-88).

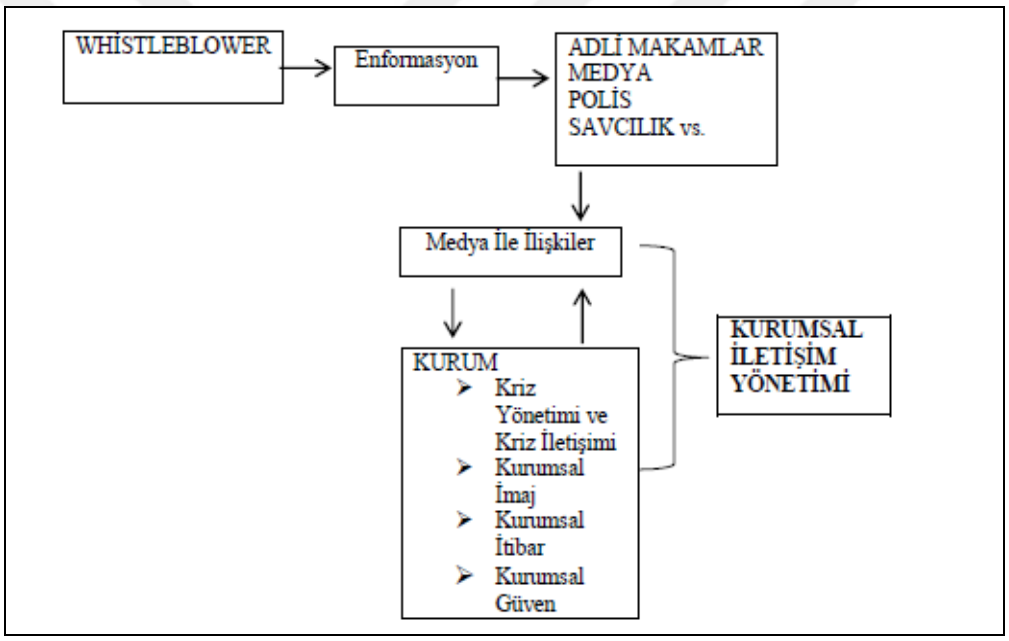
Örgütsel adalete inanan bireyler, "örgütsel vatandaşlık" davranışına sahip olduklarında çalıştıkları örgütteki yanlış giden olayları çözmek için ellerini taşın altına koymaya hazırdırlar. Örgütte eğer bir hata varsa kabul etmeye hazır adil, tarafsız yöneticilerin varlığı örgütün yasalara uyan ahlaklı bir kuruluş olması yolunda bir teminattır.

2.3.4.2. Dış İhbar

İhbarcı, sahip olduğu bilgiyi doğrudan örgüt içerisindeki yetkililerle paylaşabileceği gibi diğer kişi ve kurumlarla (dış siyasal otoriteler, medya, vb.) paylaşarak da açığa çıkarabilir. Buna dış ihbar (external whistleblowing) denir (Aktan, 2006: 2).

Bazı yöneticiler, çalıştıkları örgüt içerisindeki yasaya aykırı davranış ve uygulamalara karşı duyarsız davranıp, yasaya aykırı davranışlara göz yumabilirler. Böylesi durumlarda dış ihbar ile söz konusu suiistimaller ya da yetkinin kötüye kullanılması, bağımsız yöneticilerin dikkatine sunabilmektedir (Bailey,2008). İç mekanizma nasıl örgüt içi denetim sağlıyorsa, dış ihbar da sosyal kontrol mekanizması olarak işlev görür. Dış ihbarda bilgi aktarılan yöneticilerden kasıt, devletin yetkili kurumları, medya ya da adli makamlardır.

Literatürde ihbarla alakalı yapılmış olan çalışmaların neredeyse hepsi dış ihbara, iç ihbar yönteminden sonuç alınamadığı zaman başvurulması gerektiğini doğru bulur. Yılmaz'ın (2009) da ihbarın işleyişini anlatan grafiğine göre etik ya da yasa dışı olayların çözümü için öncelikle örgüt içerisindeki yöneticilere bilgi aktarılmalı, sorunun çözümünde sonuç alınamazsa adli makamlara, medyaya, polis ya da savcılık gibi örgüt dışındaki sorun çözümünde etkili rol oynamaya yetkili kişi ya da kurumlara bilgi aktarılmalıdır. Mansbach ve Bachner (2010: 484) de iç ihbara başvurulmadan dış ihbarda bulunmanın yanlış olduğunu, sorun çözümünde yeterli gelmezse son çare olarak dış ihbarda bulunulması gerektiğini çalışmalarında belirtmiştir.



Şekil 4: Dış İhbar (External Whistleblowing) İşleyişi

Kaynak: Yılmaz, 2009: 1464

Örgütler içerisinde yöneticiler çalışanların eleştirilerine ya da bilgilerine kulak tıkayıp, yasadışı ya da etik dışı uygulamaları örtbas etmeye çalıştıklarında ihbarcı elindeki bilgileri adli makamlar, medya, polis, savcı gibi dış kanallara ve genellikle kamuoyuna sunar. İhbarcının paylaştığı enformasyon, medyada yankı oluşturacağından, kriz yönetimi ve kriz iletişimi gerekli hale gelir. Bu süreçte doğru bir örgütsel iletişim stratejisi uygulanması önemlidir. Dış ihbar örgütün imajı, itibarı ile örgütsel güvenin kaybına neden olabilir. Bu gibi yıkıcı sonuçlar doğurmaması için dış ihbar, iyi yönetilmelidir.

Dış ihbar denilen bu uygulamalar örgütler için daha tehlikelidir ve daha ağır sonuçlar oluşturması muhtemeldir. Çünkü medya ele geçirilen bilgileri henüz gerçekliği ispatlanmadan örgüt aleyhine reklamlarda kullanıp kamuoyunu etkileyebilir. Böylesi bir durumda örgütün iletişim biriminin medya ile ilişki kurarak söz konusu olaylar hakkında; doğru, şeffaf ve açıklayıcı bilgiler vermesi gereklidir. İhbarı yapılan konuyla alakalı örgütün ya da örgüttekilerin bir kusuru varsa kabul edilmesi, güvenilirliği yitirmekten daha az zarar oluşturacaktır.

Dış ihbar ile örgütün imajı, itibarı ve örgüte duyulan güven zarara uğradığında, zararın telafisi hem maddi hem de manevi olarak iç ihbarın vereceği zarardan oldukça yüksektir. Zararın telafisi oldukça uzun bir zaman ve finansal olarak ağır bir yük getirir (Bakar, 2012: 10).

2.3.5. İhbarın Önemi ve Gerekliliği

İş hayatında ahlaki/etik değerlere verilen önem ve sosyal sorumluluğun önem kazanmasına karşılık, örgütlerde ahlaka ters uygulamalar da sıklıkla gündeme gelmektedir. Medyada ve adli kurumlarda incelenen, örgütlerde yaşanan yolsuzluklar, rüşvet olayları, yasa dışı eylemler ve etik değerlere aykırı olaylar artmaktadır.

Paralarını güvenle bankaya emanet eden müşterilerin hesaplarından şube karı oluşturulmak için kesilen uygunsuz bedeller ya da çalışanların zimmetine para geçirmesi, hastanelerde kanser tedavisi gören kişilerin üzerinden hastaya kullanılmayan ilaçlar için kesilen faturalar, içeriği aynı olan ilaçların farklı isimlerle piyasaya sürülüp farklı fiyatlandırma ve reklam ile tüketicilerin aldatılması, suların gerekli hijyen kurallarına uyulmadan plastik damacanalara doldurulup satılması, çiçek balı ve kovan balı adıyla mısır şurubuna esans, enzim ve polen katılarak arısız bal üretilip piyasaya sunulması, diyabetik ürün olarak satılan ürünlerin sadece yağı azaltılmış light ürünler olması, kendisine müşteri ağı oluşturmuş bir konfeksiyon firmasının müşterilerinin bilgilerini başka amaçlarla kullanması ya da satması gibi etik olmayan faaliyetler günlük hayatımızda sık sık kulağımıza çalınan ya da karşılaşan olaylardandır. Bu örneklerden yola çıkılarak insan sağlığının tehlikeye atılmasının önlenmesi, insanların maddi ve manevi zarara uğramalarının önüne geçilmesi gerekmektedir. Gizlilikle

yapılan bu uygulamaları bilme ihtimali olanlar, o örgütler içerisinde daha önce çalışmış ya da hâlihazırda çalışanlardan başkası değildir. Bu nedenle buna benzer etiğe uygun olmayan davranışlara son verme konusunda harekete geçmesi beklenen kişiler de işgörenlerdir.

Daha yakın zamana kadar neredeyse tüm örgütlerde ihbarcılara tepkiler tamamen olumsuzken bazı ihbarların; örgütlerin fonksiyonlarını iyileştirmesi ve yanlış uygulamaların düzeltilmesine fırsat sağladığının kanıtlanması ile ihbar meşru kılınmıştır. Yine de ihbarın örgütlerde hoş karşılanma oranı düşüktür (Bakar, 2012: 15). Bu durum örgütlerin günümüzde bile yeterince eleştiriye açık olmayıp, sorunlarla yüzleşme cesaretine ehil olmadıklarını göstermektedir.

Ekonomik koşullar, işsizlik, yeni iş alanları gibi konuların, çalışanların kariyer ve performans davranışları üzerindeki etkileri bilinmektedir. İnsanların iş alternatiflerinin olmaması suskunluk veya "ihbar" davranışlarını etkilemektedir (Genç ve Koçel, 2014: 130). Fakat gerçekte, çalışanlar hizmet sözleşmeleri ile iş görme borcu dışında bir de kanunda yer alan "dürüstlük" kuralıyla ortaya çıkan davranış yükümlülüklerini üstlenir. Bunlar, dürüstlük kuralı çerçevesinde işverenin haklı çıkarlarını korumaya ve ona zarar verici davranışlardan kaçınmaya yönelik bazı davranış yükümlülükleridir. Sadakat borcu, hizmet ilişkisinin özünde mevcut bir yan borcu ifade eder (Aydın, 2003: 5). İhbar ile ihbarcılar, örgüt içerisindeki kanun dışı, ahlak ve etiğe aykırı haksız kazanç elde etmeye yönelik, müşterileri, toplumu ve örgütü uzun dönemde zarara uğratacak davranış ya da olayların sonlandırılması için mücadele verirler. İhbarcılar, vicdani rahatsızlık duygusunun etkisiyle sorunları yönetime ve yetkililere iletirler. Brown'un (2008) da belirttiği gibi yanlış giden uygulamalar, çalışanlar tarafından işverenlerden daha iyi gözlemlenir.

İhbar ahlak teorilerine göre de ele alınmıştır. Çalışanlar, işletmede yaşanan yasa-dışı ve etik-dışı davranış ve eylemleri yöneticilerine, idari makamlara, yasal otoritelere ve/veya medyaya duyurmaktan çekinmemelidirler. Çünkü "duyarsızlık" ahlaki bir davranış değildir (Aktan, 2006: 12). Toplumdaki saygınlığı ve karlılığı yüksek olan bir şirket çalışanının, kamu güvenliğini ya da sağlığını tehdit eden unsurlara şahit olduğunda olayın çözümü için gerekli yerlere ihbarda bulunması, yönetimin tepkisini alabilir, mevcut pozisyonunu kaybedebilir hatta işten çıkarılabilir. Fakat çok sayıda kişi ya da toplum bu sorunlu durumdan zarar görüyorsa, bunu ihbar etmek ahlaklı bir davranıştır. Kant, mutlak emir yaklaşımı ile kimsenin hakkını çiğnememe ve adil

davranma gerekliliğinden bahsetmiştir. Davranışlarda da niyetler önemlidir. Buna göre, ihbar zararı önlemek ve yanlışı durdurmak için yapıldığında ahlaklı bir davranıştır (Esen ve Kaplan, 2012: 37).

Velasquez (2012), ihbarın ahlaklı bir davranış sayılabilmesi için bazı şartların var olması gerektiğini savunmuştur:

(a) İhbar edilen yanlış açıktır,

(b) İhbardan önceki yöntemler başarısız olmuştur,

(c) İhbar, yanlış davranışı engelleyecektir,

(d) Yanlışlık ihbarın maliyetlerini haklı çıkaracak kadar ciddi olmalıdır.

Söz konusu şartlar gerçekleştiğinde ihbar "olması gereken ve fayda sağlayıcı" bir davranış olarak nitelendirilir.

2.3.6. İhbarın Kurumsallaşmasına İlişkin Ulusal ve Uluslar Arası Düzenlemeler

Hem iç kontrol, hem sosyal kontrol işlevi gören ihbar, sosyal sorumluluk bilinci olma özelliğiyle de örgüt yazınında önem kazanmıştır. İhbarın daha yaygın kullanımının sağlanması için işletme politikalarında yer alması, yasalarla ihbarcıların korunması gibi yöntemlerle ihbar davranışının kurumsallaşması gerekmektedir.

2.3.6.1. Çalışanların Korunması

Ahlaki olmayan davranışları duyuran kişilerin korunması önemlidir (Tsahuridi ve Vandekerckhove, 2008: 107). Bireyler ihbar sonrasında örgütlerinden gelecek herhangi bir misillemeye karşı kendilerinin korunmasını arzu edecektir (Danışman, 2006: 230). İhbarcılar arasında korunmayı hak edenler (gerçek ihbarcılar), Esen ve Kaplan'ın (2012) çalışmalarında belirttikleri gibi, kendi çıkarlarını ön plana koymadan kamuoyunu ilgilendiren doğru bilgiyi iyi niyetle öncelikle yöneticilerine bildiren sonuç alınamaması halinde ise yetkili kurumlar ve medya aracılığı ile açığa çıkaran kişilerdir. Bazı işgörenler, ihbar davranışı sonrasında karşılaşmaları muhtemel tehlikeleri göze

alamadıkları için susmayı tercih etmektedirler. İhbarda bulunurlarsa kendilerini koruma altına alacak herhangi bir yasal düzenleme, örgüt düzeni ve ya şirket politikası olmadığından dolayı ihbar davranışından kaçınmaktadırlar. Bu noktada yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çalışanların ihbar sonrasında kendilerine olumsuz geri dönüş olacağı konusunda kaygıları var ise örgüt tarafından çalışana, kimliğinin gizli tutulması gibi zarara uğramamasını sağlayacak güvence verilmelidir (Çiğdem, 2013: 108).Bu nedenle, ihbarın hukuki açıdan incelenmesi önemlidir. İhbar eden kişilerin, zarar görmelerinin engellenmesi, ihbarın ahlaklı davranışlardan olmasından kaynaklanır (Liyanarachchi and Newdick, 2009: 37-38).

İhbar kavramı, örgütsel yazına ilk girdiği zaman olumsuz çağrışımlar yapmış olsa da kurumlardaki aksaklıkları ihbar eden bireyler, günümüzde artık takdirle karşılanmakta, birçok ülkede zarar görmemeleri için kanunlarla korunmaktadır (Çiğdem, 2013: 99).

2.3.6.2. Yasal Düzenlemeler

İhbarın yasal bir gereklilik olmasının nedenleri şu şekilde açıklanabilir (Aydın, 2003):

- İşyerinde yasa/etiğe aykırı fiilleri ya da malumatı açığa çıkaran işgörenin dışlanmaması,
- Olumsuz davranışlar ve mobbinge uğramaması,
- İş çıkışının yapılmaması;
- Yanlış yapanlar açığa çıkarılırken yanlış yapma potansiyeli olanların da engellenmesi
- Yanlış uygulamalardan kamuoyunun zarar görmesi engellenerek şeffaf ve temiz bir toplum yaratılması.

Amerika (1978)*"Kamu Hizmeti Reform Kanunu"*, İngiltere (1998)*"Kamu Yararına Açığa Vurma Yasası"* (Çiğdem, 2013: 99) ve yine Amerika (2002) Enron şirketindeki mali denetim skandallarının ardından *"Sarbanes-Oxley Yasası"* (Berkowitz, 2008: 200) ile ihbarcıları koruyup, ihbarın kurumsallaşmasını sağlamıştır.

Fransa'da ise işçinin örgütte elde ettiği bilgileri, saklama yükümlülüğü bulunmaktadır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği gibi konularda işçinin ifade özgürlüğünü kullanabileceği kabul edilmiştir (Aydın, 2003: 91).

Konuyla ilgili olarak Türkiye de İş Kanunu madde 25/2 (b) bendine göre "İşçinin, işveren şeref ve namusuna dokunacak sözler sarf etmesi veya davranışlarda bulunması yahut işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve isnatlarda bulunması"; İşK m. 25/2 (e) bendine göre ise "İşçinin, işverenin güvenini kötüye kullanmak, hırsızlık yapmak, işverenin meslek sırlarını ortaya atmak gibi doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunması" işçinin iyi niyet ve ahlak kurallarına uymaması sebebiyle işverenin iş sözleşmesi sonlandırmasına hak tanır. Bu şekilde sözleşmenin fesih edilmesi sonucunda işçi herhangi bir tazminata ve işsizlik ödeneğine hak kazanmaz. İşçi haksız sebeple işten çıkarıldığı iddiasını Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na ilettiğinde ve/veya yasal süreç başlattığında ise işçiden alınan ifadeler önemli bir kanıt niteliğinde olmaktadır.

Çalışanın korunması ile ilgili uluslararası düzeyde gösterilebilecek en önemli dayanak ILO'nun 158 nolu sözleşmesidir. Bu sözleşmenin m5/c bendinde "İşvereni şikâyet etmek veya işveren aleyhine mevzuata aykırılık iddiasıyla başlatılmış sürece katılım veya işveren aleyhine idari makamlar nezdinde müracaatta bulunmak" çalışanın işine son vermek için yeterli bir sebep teşkil etmez. Bu sözleşme ülkemizde 1994 tarihinde kabul edilmiştir. İşK da da işçinin sır saklama borcu özellikle kamu yararının gerektiği durumlarda veya suç sayılan durumlarda sınırlanmakta veya ortadan kalkmaktadır. Bu durumda işçi, ilgili bilgileri açıklayabilme imkânına kavuşmaktadır (Esen ve Kaplan,2012: 45-50).

AİHM ise çalışanın işyerindeki yasa dışı ve/veya suç teşkil eden eylemleri ihbar etme hakkı ile kamu menfaatini ilgilendiren konularda ifade özgürlüğünün önemli olması nedeniyle işçinin etik/yasa dışı bilgileri açıklama hakkının engellenmesinin demokratik toplum düzeni ile bağdaşmadığına karar vermiştir (Alp, 2014: 400). Ayrıca, meslek sırrının işverenin haklı bir menfaatini korumaya yönelik olması nedeniyle, suç teşkil eden, yasalara aykırı menfaatlerin korunamayacağı ifade edilir (Demir ve Demir, 2009: 23).

Amerikan "Government Accountability Project" ve İngiliz "Public Concern at Work" gibi kurumlar, ihbarcıların meşru haklarını korumaya yönelik çalışmaktadırlar.

Özellikle de kanunların olmadığı ülkelerde bu tür örgütler sığınılacak son liman olabilmektedir (Bakar, 2012: 14). Ülkemizde de ihbarla alakalı açık ve doğrudan ihbarcıları korumaya yönelik yasalar henüz mevcut değildir. Konuyla alakalı yasal düzenlemeler, kamuoyu sağlığı, çalışanların güvenliği, haksız rekabet gibi pek çok etik/yasa dışı uygulamaları engelleyerek, ihbarın kurumsallaşması ile daha şeffaf örgütler oluşmasını sağlayacaktır.

2.3.6.3. Örgütsel Düzenlemeler

İhbar davranışının özellikle iç kontrol mekanizması olması sebebiyle ihbarın örgütteki tüm yöneticiler tarafından önemsenip benimsenmesi ve bu konuda örgütsel düzenlemeler yapılması gereklidir. İhbarla alakalı örgütsel politikanın oluşturulmasında takip edilecek adımlar şu şekildedir (Çiğdem, 2013: 106-107):

- Örgütün paydaşları, yöneticileri, çalışanları, müşterileri ve hatta kamuoyu tarafından uygun görülen örgütsel etik kültürünün oluşturulması ve başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların bu kültüre uymaları sağlanmalı,
- Örgütte işleri yavaşlatacak, örgütsel bağlılığı düşürecek, örgütsel adalete inancı kaybettirecek, örgütsel vatandaşlığın önüne geçecek kötü niyetli dedikodu ve asılsız ihbarların hem örgüte hem de çalışanlarına verdiği zararlar konusunda ve doğru ihbar tanımı hakkında gerekli bilgilendirme yapılmalı. Etik/yasa dışı olayları açığa çıkaran iyi niyetli ihbarlarla ve örgütteki her çalışanın diğerleri tarafından denetlenmesi yoluyla, örgütün gelişip çalışanların da bundan olumlu yönde etkileneceği belirtilmelidir.
- Örgüt içerisinde çalışanlara etik/yasa dışı yanlış uygulamalarla karşılaştıklarında yapmaları gerekenler anlatılmadır. Yanlış uygulamaların kime, ne şekilde iletileceği konusunda çalışanlara bilgi verilmelidir. Yönetim sorunları kendisi dinleyebilir ya da örgüt içerisinde ihbarları alacak bir birim oluşturabilir. İletişim kanallarının açık ve ihbarı alacak kişi ya da kişilerin güvenilir, adaletli, etik hassasiyetleri olan, problem çözümünde rol oynayabilecek kişiler olması önemlidir. İhbar sırasında ihbarcı enformasyonu ilettiği kişiler tarafından yargılanmadan, dikkatlice ve suçlanmadan dinlenmelidir ve ihbar sonrasında ise etkili önemlerin alınacağına ihbarcının inanması gereklidir.

Böylelikle yanlış uygulamaları, doğru yöntemlerle ihbar eden kişi, hem kendisine hem de örgüte gelebilecek zararları engeller ya da azaltırken bireysel kazanç peşinde olmadığını bu örgütsel vatandaşlık davranışı ile göstermiş olacaktır.

İhbarın olumsuz etkilerini yaşamak istemeyen işletmeler, kanunlara uymalı ve işletme içinde etkin bir şikâyet ve ihbar politikası (whistleblowing policy) oluşturmalıdır. ABD'de 1999 yılında yapılan bir araştırmada kamu sektöründe her 10 işletmenin 9'unda; özel sektörde ise her üç firmadan ikisinde ihbar mekanizmasının oluşturulduğu saptanmıştır. 2000 yılında ILO Çalışanları Sendikasının toplu sözleşme sürecinde; sendika yeni toplu iş sözleşmesine etik dışı olayları raporlamaya ilişkin bir hükmün (whistleblowing clause) konulmasını talep etmiş; yapılan görüşmeler sonucu, işyerindeki uygulamalarla ilgili raporlama hükmü kabul edilmiştir. Söz konusu hükme göre bilgi öncelikle tarafsız bir ombudsperson' a iletilecektir (Aydın, 2003: 88).

İhbarın kurumsallaşması için ikinci bir aşama, işgörenlerin ihbar konusunda teşvik edilmesidir. İhbar ile örgütün kendilerine misillemede bulunmayacağını bilen ihbarcı, takdir ve teşvik edildiğinde, ihbar davranışının kurumsallaşması kolaylaşacak, ihbar konusunda yöneticilerinden cesaret alan çalışanlar da işletme içerisinde var olan suistimal ve yolsuzlukların ortaya çıkması konusunda daha aktif rol oynayacaklardır (Çiğdem, 2013: 106-107).

Teşvik, genel olarak iç ihbara yöneliktir. Bunun nedeni: çalışanların yanlış uygulamalarının öncelikle örgüt içerisindeki birim ya da kişilere ihbarı eğer herhangi bir düzenleme yapılmıyorsa medya, kamuoyu ya da diğer yetkili kurumlara ihbarı iyi niyetli olduklarının göstergesidir. İç ihbar ile etik/yasa dışı uygulamalar engellenerek, çalışanlar ve/veya kamuoyu olası zarardan korunacak; örgüt yapısı, yöneticiler ya da çalışanlarından kaynaklanan eksik ve yanlış uygulamalar medya ya da başka kurumlara iletilmeden minimum zararla denetlenip sonlandırılacaktır.

BÖLÜM III: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı literatürdeki çalışmalara zaman zaman birlikte konu olmuştur. İhbarın da örgütsel davranış kavramları arasında incelenmeye başlamasıyla birlikte bu üç kavramın birbirleriyle ilişkili olabileceği varsayımından hareketle bu araştırmanın konusu örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık ve ihbar davranışına etkisi olarak belirlenmiştir. Kamu sektörü çalışanlarında bu örgütsel davranış kavramları arasındaki ilişki ve etkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Değerlendirilmeye alınan başka bir konu da, örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ihbar davranışının sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespitidir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Örgütsel davranış kavramlarının birbirlerine etkileri daha önce yazında konu edilmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlığı bir arada konu edinen çalışmalar (Bülbül, 2010; Oral, 2012; Poyraz ve Dig., 2009; Şeşen ve Basım, 2010; Atalay, 2005; İplik, 2009; İşbaşı, 2000; Moorman 1991; Polat, 2007; Dilek, 2005 vb.), örgütsel vatandaşlık davranışı ile ihbarı (whistleblowing) birlikte ele alan çalışmalar (Danışman, 2006; İçerli ve Yıldırım, 2012; Kabataş, 2010; Karaaslan ve Dig., 2009; Şeçkin ve Karasoy, 2012; Seifert, 2006 vb.) ile örgütsel adalet ile ihbar davranışını bir arada inceleyen çalışmalar (Arslantaş, 2005; Tokgöz, 2011 vb.) yazında mevcuttur. Bu üç örgütsel davranış kavramın bir arada tek bir çalışmada ele alınmasının ve örgütsel adaletin her iki kavram üzerindeki etkisinin tespitine yönelik çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan çalışmada ihbar davranışı, örgütsel adalet kavramı ve örgütsel vatandaşlık kavramı bütünsel olarak incelenmiş; örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık ve ihbar davranışına etkisinin araştırılması üzerinde durulmuştur. Ayrıca cinsiyet, yaş,

eğitim durumu, çalışanın kurumdaki pozisyonu ve aynı kurumdaki çalışma süresi gibi sosyo-demografik faktörlerin örgütsel davranışları ne ölçüde etkilediği araştırılmıştır.

Araştırmada aşağıdaki sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır:

- Çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve ihbar davranışları yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki pozisyonları ve çalışma sürelerine göre değişiklik gösterir mi?
- Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler mi?
- Örgütsel adalet, ihbar davranışını etkiler mi?
- Örgütsel vatandaşlık davranışı ihbar ile ilişkili midir?

Ülkelerin sahip oldukları işgücünün durumu ve niteliği o ülkenin ekonomik gelişimlerinin temel göstergelerinden biridir. Bu nedenle, ülkeler sahip oldukları insan kaynaklarını en etkin şekilde üretime sokabilmelidir. Aksi takdirde önemli derecede ekonomik ve sosyal maliyet ödemek zorunda kalırlar. Bu sorunla karşılaşılmaması için çözüm, bireyin mutluluğunu ve refahını arttırarak iş hayatındaki üretkenliği artırmaktır. Çalışanların olumlu davranışları başarıyı getirir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algısı istihdamı korur ve geliştirir, ihbar davranışı ise örgütün şeffaflığını ve güvenilirliğini arttırır. Çalışma ve İş Kurumu işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak, istihdamı korumak, geliştirmek ve yaygınlaştırmak amacıyla faaliyet gösteren; gerek ülkemizde gerekse dünyada küreselleşme, teknolojik alandaki değişiklikler ve işgücü piyasasında meydana gelen gelişmeleri izleyerek aktif ve çağdaş stratejiler uygulayan bir kurumdur. Bu amaçla hizmet veren bir kurumdaki çalışanların örgütsel davranışlarını ortaya koymanın ilginç olacağı düşünülmüştür.

Bu doğrultuda yapılan çalışma ile ülkemiz için yeni sayılabilecek ve Türkçe karşılığı konusunda mutabakata varılamamış whistleblowing kavramının, olumsuz Türkçe karşılıklarından uzaklaşarak yerine "suçlu biri veya suç kabul edilen bir olayı yetkili makama bildirmek" anlamındaki "ihbar" kelimesinin kullanılması ile örgütsel tepkilerin engelleneceği, kavramın Türkçeleştirilerek yazına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Örgüt içerisinde sergilenen davranışlardan olan örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve ihbarın bir kamu kurumundaki çalışanlarda ölçülmesi ve değerlendirilmesi dikkate alınmıştır. Bu kapsamda, araştırmanın analiz birimi olarak bir kurumun seçilmiş olması Türkiye'deki tüm kamu kurumlarına ulaşmanın ekonomik ve zaman güçlüğü yaratacağı düşüncesi nedeniyledir. Kamu sektöründeki kurumlardan Çalışma ve İş Kurumu'nun seçilmiş olmasının nedeni ise eğitim, istihdam gibi çalışma hayatının her noktasında faaliyet gösteren kurumdaki çalışanların örgütsel davranışlarını tespit edebilmektir. Yazar, Çalışma ve İş Kurumu Konya İl Müdürlüğü'nde görev yapan bir iş ve meslek danışmanıdır. Kurum hakkındaki değerlendirmelerin kurumu tanıyan biri tarafından yapılmasının daha doğru sonuçların elde edilmesinde fayda sağlayacağı düşünülerek araştırma evreni olarak bu kurum seçilmiştir.

Araştırma evreni kurumda çalışan İMD'ler (iş ve meslek danışmanları), memurlar ve yöneticilerden oluşmaktadır. Tam sayım yapılması düşünülmüştür, ana kütleyi oluşturan 183 kurum personelinden dokuz çalışana süresiz izinde olmaları nedeniyle ulaşılamamıştır. Kurumda çalışan 174 personelin tamamı ankete dâhil edilmiştir. Kurum çalışan sayısının çok fazla olmaması nedeniyle her bir çalışan, Anova analizinde az sayılı da olsa gruplandırmalara dâhil edilmiş ve sonuçlarda anlamlı farklılık oluşturduğu görülmüştür.

Araştırmayı uygulayanın kurumda görevli bir çalışan olması, bazı çalışanların demografik özellikleriyle kim olduklarının tespit edilebileceğini düşünerek sosyal beğenirlik amacıyla gerçek düşüncelerinden farklı cevap vermiş olmaları ihtimalini oluşturmaktadır.

Araştırmanın kısıtlarından biri de faktör analizinin değerlendirmeye alınamamış olmasıdır. Faktör analizi sonucunda örgütsel davranış kavramlarının alt boyutlarında dağılım uygun çıkmadığı için faktör analizinin sonuçları dikkate alınmamış ve ölçekler bütün olarak analiz edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada öncelikle alan yazın taranarak kavramsal ve teorik çerçeve oluşturulup daha önce yapılan çalışmalar

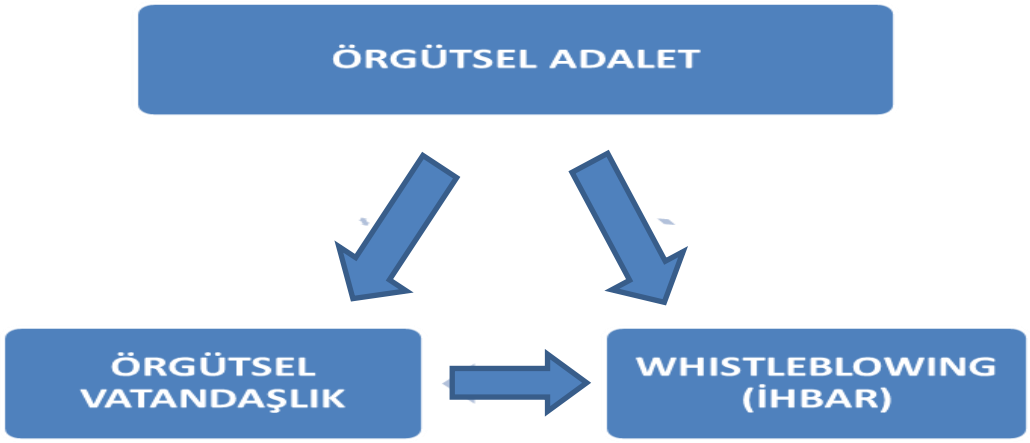
incelenmiş sonrasında seçilen örneklem üzerinde bir anket uygulaması yapılmıştır. Veri temin edebilmek amacıyla hazırlanan anketler Çalışma ve İş Kurumu Konya İl Müdürlüğü çalışanlarına yüz yüze, elektronik posta ve telefon yoluyla ulaştırılarak cevap alınmıştır.

Anket yoluyla toplanan veriler, "SPSS 16.0 for Windows" istatistik programı kullanılarak Anova, t- testi, korelasyon ve regresyon analizlerinde kullanılmıştır. Ölçümlerde Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. 5'li Likert ölçeği doğrultusunda, **"**Kesinlikle Katılmıyorum", " Katılmıyorum", "Kısmen Katılıyorum", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" seçenekleri kullanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Modeli

Yukarıdaki literatür bilgileri ışığında benzer çalışmalardan faydalanılarak daha kapsamlı bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Bülbül'ün (2010) çalışmasında örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık bağımlı değişkendir. Seifert'in (2006) çalışmasında ise yine örgütsel adalet bağımsız değişkendir, bağımlı değişken ise ihbardır. Bu çalışmanın modelinde ise örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık ve ihbar davranışları birlikte bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık ve ihbara etkisi ele alınmıştır. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık bağımsız, ihbar davranışı ise bağımlı değişken kabul edilerek örgütsel vatandaşlığın ihbara etkisi de modele eklenilmiştir.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan çalışmanın içerisinde kamu kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının, örgütsel vatandaşlık ve ihbar davranışını etkileyip etkilemediği; örgütsel vatandaşlık davranışı ile ihbar davranışının ilişkili olup olmadığı araştırılmıştır. Aynı zamanda demografik özelliklerin (yaş, eğitim, cinsiyet, çalışma süresi, pozisyon) çalışma yaşamındaki adalet algısı, vatandaşlık ve ihbar davranışına etkileri incelenmiştir.

Yaptığımız çalışmanın hedeflerine ulaşabilmesi ve araştırmanın sonuçlanabilmesi için belirlenen ana hipotezler ve bu ana hipotezlere bağlı olarak geliştirilen alt hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.

H2: Örgütsel adalet algısı, ihbar (whistleblowing) davranışını etkiler.

H3: Örgütsel vatandaşlıkla ihbar (whistleblowing) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların örgütsel adalet algısı sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4a: Çalışanların örgütsel adalet algısı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4b: Çalışanların örgütsel adalet algısı yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4c: Çalışanların örgütsel adalet algısı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4d: Çalışanların örgütsel adalet algısı çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4e: Çalışanların örgütsel adalet algısı kurumda toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5a: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5b: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5c: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5d: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5e: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı kurumda toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların ihbar (whistleblowing) davranışı sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6a: Çalışanların ihbar davranışı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6b: Çalışanların ihbar davranışı yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6c: Çalışanların ihbar davranışı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6d: Çalışanların ihbar davranışı kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6e: Çalışanların ihbar davranışı kurumda toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırma verileri hipotezleri test etmek amacıyla analiz edilmiştir.

3.7. Veri Toplama Tekniği ve Soru Formunun Hazırlanması

Araştırmada kullanılan veriler anket tekniği kullanılarak, Çalışma ve İş Kurumu Konya İl Müdürlüğü çalışanlarına (İMD'ler, yöneticiler ve memurlar) mülakat, telefonla görüşme ya da elektronik posta kullanılarak uygulanmıştır.

Soru formunun önemsenmesi ve dikkatle doldurulması için ankete katılan çalışanlara, çalıştıkları kurumdaki örgütsel davranışların cevaplara göre belirleneceği ve çalışmanın amacı bildirilmiştir. Formu doldururken bireysel bilgilerin paylaşılabileceği konusundaki tedirginliği yok etmek için çalışanlara ankette isimlerin alınmayacağı ve anketlerin karışık olarak tek bir yerde toplanacağı, anket yoluyla alınan bilgilerin ise akademik çalışma dışında herhangi bir yerde, herhangi bir amaçla paylaşılmayacağı taahhüt edilmiştir.

İstenilen verilerin toplanması amacıyla hazırlanmış olan soru formu Ek-1'de sunulmuştur. Anket hazırlanırken yazında daha önce kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler incelenmiştir. Soru formu çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır ve (1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5)Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li likert ölçeğine göre seçenekler sunulmuştur. Çalışmanın konusunu oluşturan örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve ihbar davranışının birbirleri arasında ve sosyo-demografik faktörlerle ilişkisini belirlemeye yönelik soruların yer aldığı form dört bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümü cevaplayıcıların sosyo-demografik özellikleri ile ilgilidir. Bu özellikler; cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, kurumdaki pozisyon ve çalışma süresini içeren kişisel bilgilerden oluşmaktadır.

Araştırmada soru formunun ikinci bölümünü oluşturan "Örgütsel Adalet Ölçeği" Villanueva'nın (2006) çalışmasında kullanılan ankettir. Bu çalışmada örgütsel adalet; dağıtım adalet, işlem adaleti ve etkileşim adaleti temel faktörleri ile açıklanmıştır. Söz konusu ölçek 18 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden ilk sekiz tanesi etkileşim adaletini, sonraki 6 tanesi dağıtım adaletini, son 4 tanesi ise işlem adaletini ölçmektedir.

Soru formunun üçüncü bölümünü oluşturan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" ölçeği, Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen ve Türk yazınında sıklıkla kullanılan ankettir. Örgütsel vatandaşlık davranışının, yardımseverlik, vicdanlılık,

centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olmak üzere beş boyutu bulunmaktadır. Söz konusu ölçek 20 maddeden oluşmaktadır.

Soru formunun son bölümünü oluşturan "İhbar (Whistleblowing) Ölçeği" ise Part ve arkadaşlarının (2005) geliştirdiği 9 maddelik ölçektir. Ölçeğin ilk 3 sorusu dış ihbar (external whistleblowing), sonraki 4 soru iç ihbar (internal whistleblowing), kalan 2 soru ise hareketsizliği/sessizliği ölçmektedir. Bu ölçek, Tak'ın (2010) "Hastanelerde Hasta Güvenliğini Tehdit Eden Olayların Raporlanması" konulu çalışmasında Türkçeye çevrilmiştir. Sağlık sektörüne yönelik olan sorular, içeriğine dokunulmaksızın yapılan küçük değişiklerle çalışmada kullanılabilir hale getirilmiştir.

BÖLÜM IV: BULGULAR

4. TANIMSAL İSTATİSTİK SONUÇLARI VE ANALİZLER

Araştırmada soru formu aracılığı ile toplanan veriler SPSS 16.0 veri analizi paket programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Örnekleme dahil edilen işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla araştırma verileri yüzde ve frekansları gösteren tanımlayıcı istatistikler, ortalamalar, Anova, faktör ve korelasyon ve regresyon analizine tabi tutulmuştur.

4.1. Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin güvenilirliğinin test etmek için Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır. Analiz sonucunun güvenilir olarak değerlendirilmesi için Alfa katsayısının 1'e yakın olması beklenir.

Alfa değerlerin sonuçları aşağıda belirtilen şekilde değerlendirilir (Yıldırım, 2007: 134) :

$0{,}00 \leq \alpha < 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0{,}40 \leq \alpha < 0{,}60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0{,}60 \leq \alpha < 0{,}80$ ise ölçek yeterince güvenilirdir,

$0{,}80 \leq \alpha < 1{,}00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Güvenirlik analiz sonuçları aşağıda yer alan tablolarda görülmektedir.

Tablo 1: Örgütsel Adalet Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	Soru Sayısı
,949	**18**

Anket formunda örgütsel adaletle alakalı toplamda 18 soru vardır. Güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel adaletle ile ilgili soruların Alfa değeri Tablo1'de görüldüğü gibi 0, 949'dur. Bu nedenle ölçek güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu belirtilebilir.

Tablo 2: Örgütsel Vatandaşlık Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	Soru Sayısı
,784	**20**

Örgütsel vatandaşlıkla ile ilgili ankette toplam 20 soru bulunmaktadır. Soru cevapları güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda, Tablo 2'de görüldüğü üzere Alfa değeri 0,784 çıkmaktadır. Bu değerin 1'e daha yakın olması nedeniyle güvenilirliğin olumlu ve yeterince güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3: İhbar (Whistleblowing) Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	Soru Sayısı
,619	**9**

Ankette ihbar ile ilgili olan sorular 9 maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik analizi Alfa değeri 0,619 olarak tespit edilmiştir. Bu değer sosyal bilimlerde ölçeğin yeterince güvenilir olduğunu gösterir(Yıldırım, 2007: 134).

4.2. Araştırmaya Katılanların Sosyo- Demografik Özellikleri

Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, katılımcıların çalışmakta oldukları kurumdaki pozisyonları ve kurumdaki çalışma süreleri gibi özellikler sosyo-demografik özellikler başlığı altında açıklanacaktır. Demografik özelliklerin değişkenleri, örneklem içindeki dağılımları ve frekansları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4: Araştırma Örnekleminin Sosyo- Demografik Özellikleri

Özellikler	Değişkenler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	112	**64,4**
	Kadın	62	**35,6**
	Toplam	174	**100**
Yaş	18-35	96	**55,2**
	36-45	38	**21,8**
	46-55	27	**15,5**
	55+	13	**7,5**
	Toplam	174	**100**
Eğitim Durumu	İlköğretim-Lise	26	**15**
	Önlisans	17	**9,8**
	Lisans	114	**65,4**
	Yükseklisans	17	**9,8**
	Toplam	174	**100**
Pozisyon	İMD	80	**46**
	Memur	63	**36,2**
	Yönetici	31	**17,8**
	Toplam	174	**100**
Çalışma Süresi	1-5	132	**75,9**
	6-10	16	**9,2**
	11+	26	**14,9**
	Toplam	174	**100**

Tablo 4 incelendiğinde, soru formunu dolduran toplam 174 personelin demografik özellikleri şu şekildedir:

- Cinsiyet dağılımı: % 35,6'sı kadın, %64,4'ü erkektir.
- Yaş dağılımı: %55,2'ü 18-35 yaş aralığında,
  % 21,8'i 36-45 yaş aralığında,
  %15,5'i 46-55 yaş aralığında,
  % 7,5'u ise 55 yaşının üzerindedir.
- Öğrenim durumları dağılımı: %65,4'ü lisans, %15'i ilköğretim-lise, %9,8'i önlisans ve %9,8'i lisansüstü okul mezunudur. Kamu kurumlarını diğer örgütlerden ayıran temel özelliklerden biri liyakate dayalı personel alımıdır bu nedenle personelin öğrenim durumu ortalamasının yüksek olması beklenilen bir durumdur.
- Kurumdaki pozisyonları: % 46'sı İMD, % 36,2'si memur, % 17,8'i yöneticidir.

- Kurumdaki çalışma süreleri: %75,9'u 1-5 yıl,
  % 9,2'si 6-10 yıl,
  %14,9'u 11 yıl ve üzerinde

Çalışma ve İş Kurumu Konya İl Müdürlüğü'nde hizmet vermektedir. Çalışanlar devlet istihdamı ile çalışmakta olduğundan, kurumdaki meslek deneyimlerinin fazla olması beklenebilir. Ancak İş ve Meslek Danışmanlığı hizmetinin "İş ve Meslek Danışmanlığı Mesleki Yeterlilik Belgesi" olan kişiler aracılığıyla, profesyonel olarak verilmek üzere 2012 ve 2013 yıllarında İŞKUR bünyesinde İMD istihdam edildiği için ve kurum faaliyetlerinin artması nedeniyle genel idari hizmetlere 2013 yılından itibaren memur alımı yapıldığı için kurumdaki kıdem süresi ortalaması düşüktür.

4.3. Ölçek Puan Ortalamaları

Tablo 5: Ölçeklerin Genel Ortalaması

	Standart Hata	**%95 Güven Aralığı**	
		Alt Sınır	Üst Sınır
ÖA	2,99	2,87	3,11
ÖV	3,49	3,42	3,56
W	2,96	2,87	3,04

Tablo 5 incelendiğinde, en yüksek örgütsel vatandaşlık ortalamasıdır (3,49). Bu durum çalışanların kendilerini örgüte bağlı hissetmelerinin bir göstergesidir. Örgütsel adalet ortalaması 2,99 olarak belirlenmiştir. Kurumda çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının net belirlenmemiş olması ve 174 kişilik kurum çalışanlarından 80 kişilik grubu oluşturan İMD'lerin kadroya geçişte maaşlarının düşürülmesinin örgütsel adalet algısını düşürdüğü düşünülmektedir. İhbar davranışına yatkınlık ortalaması (2,96) şeklinde ölçülmüştür. Kurumda etik değerler dışında davranışlara pek rastlanmadığı için çalışanlarda ihbar davranışına ait bilgi eksikliği ve davranışın negatif anlamlarını düşünerek anketi tamamlayan çalışanların olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitlere rağmen, tanım hakkında bilgilendirilen çalışanların iç ihbara daha yakın oldukları görülmüştür. 5'li likert ölçeğine göre yapılan ankette 3'ü "Kısmen katılıyorum" açıklamasıyla orta puan olarak referans alacak olur isek her ölçekteki katılım puanları ortalamaya yakındır. Kurum içerisindeki örgütsel davranışlardan örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet ve ihbara göre daha belirgindir. Hesaplamalar %95 güven aralığında yapılmıştır.

Tablo 6: Örgütsel Adalet Ölçeği Ortalamaları

				Katılım Yüzdesi (1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5)Kesinlikle Katılıyorum					
	Sayı	**Ort.**	**Std. Sapma**	1	2	3	4	5	Top.
ÖA1.Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana saygılı veya onurumu koruyucu şekilde davranır	174	3,49	1,07	6,90	6,90	32,80	36,80	16,70	100
ÖA2.Yöneticim işimle ilgili karar verirken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlılık gösterir	174	3,41	1,01	4,00	13,20	33,30	36,20	13,20	100
ÖA3.Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana dürüst davranır	174	3,29	1,06	6,30	15,50	32,20	35,10	10,90	100
ÖA4.Yöneticim işimle ilgili karar verirken çalışan olarak bana haklarımla ilgili saygı duymaktadır	174	3,41	1,00	4,00	13,20	32,80	37,40	12,60	100
ÖA5.Yöneticim işimle ilgili karar verirken benimle verilecek kararların etkisini tartışır	174	3,00	1,09	8,60	25,30	31,00	27,60	7,50	100
ÖA6.Yöneticim işimle ilgili karar verirken yeterince kabul edilebilir sebeplerini de sunar	174	3,16	1,07	6,90	20,10	33,30	29,90	9,80	100
ÖA7.Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana işim ile ilgili mantıklı açıklamalarda bulunur	174	3,15	1,11	7,50	22,40	28,20	31,60	10,30	100
ÖA8.Yöneticim işimle ilgili herhangi bir karar verildiğinde gerekli açıklamalarda bulunur	174	3,32	1,01	5,20	14,40	33,30	37,40	9,80	100
ÖA9.Çalışma programım oldukça adildir	174	2,99	1,10	10,90	20,70	34,50	26,40	7,50	100
ÖA10.İşimle ilgili olarak aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum	174	2,84	1,19	19,00	18,40	26,40	31,60	4,60	100
ÖA11.İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum	174	2,67	1,06	14,90	29,30	33,90	17,80	4,00	100
ÖA12.Aldığım ödül ve ikramiyelerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum	174	2,25	1,16	32,20	31,60	19,00	13,20	4,00	100
ÖA13.İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum	174	2,65	1,13	19,50	23,60	34,50	17,20	5,20	100
ÖA14.Yönetici tarafından verilen iş kararları şüphe uyandırmaz	174	2,76	1,11	14,40	26,40	35,10	17,20	6,90	100
ÖA15.Karar almadan önce çalışanların fikir ve düşüncelerine başvurulur	174	2,74	1,10	14,40	27,60	33,90	18,40	5,70	100

ÖA16.İş kararları kesin ve tam bilgi toplandıktan sonra verilir	174	2,78	1,13	13,20	30,50	28,70	20,70	6,90	100
ÖA17.Yöneticiler, çalışanların talep etmesi durumunda gerekli bilgileri verirler	174	3,22	1,01	5,20	18,40	34,50	33,30	8,60	100
ÖA18.Çalışanlar, yöneticiler tarafından verilen kararlara karşı olma veya onay verme konusunda serbesttirler	174	2,71	1,17	14,90	32,80	27,60	15,50	9,20	100

Örgütsel adalet ölçeğinde etkileşim adaletini anlatan "Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana saygılı veya onurumu koruyucu şekilde davranır" (3,49),"Yöneticim işimle ilgili karar verirken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlılık gösterir" (3,41) ve "Yöneticim işimle ilgili karar verirken çalışan olarak bana haklarımla ilgili saygı duymaktadır" (3,41) şeklindeki görüşler benimsenme oranı en yüksek maddelerdir. Örgüt içerisinde çalışanların, yöneticileriyle ilişkilerinde saygı, dürüstlük, nezaketle karşılaşması ve yöneticilerin kendileriyle de diğer çalışanlarla olduğu gibi ilişki kurduğunu görmesi çalışanların adalet algılamalarını kuvvetlendirir.

Ölçekte dağıtım adaletiyle ilgili olan "Aldığım ödül ve ikramiyelerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum" (2,25) ve "İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum" (2,65) şeklindeki görüşler benimsenme oranı en düşük maddeler olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre; kurumdaki çalışanlar, kendilerini diğer çalışanlarla kıyasladıklarında adaletsizliğin varlığına inanmaktadırlar. Bunun sebebi kıyasladıkları kişilerle ile aynı yükte işi yaptıklarına inanan personelin farklı maaş, sosyal statü ya da eşit olmadığına inandıkları ödüllendirmeden duydukları rahatsızlık olabilir.

Sonuç olarak, örgütsel adaleti sorgulayan ölçekle kurum çalışanlarının dağıtım adaleti düşük algılarken, etkileşim adaletini adaletin diğer boyutlarına göre daha adil algıladıkları görülmüştür.

Tablo 7: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalamaları

				Katılım Yüzdesi (1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5)Kesinlikle Katılıyorum					
	Sayı	**Ort.**	**Std. Sapma**	1	2	3	4	5	Top.
ÖV1.İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum	174	3,79	0,90	1,70	6,30	23,60	47,70	20,70	100
ÖV2.Birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya dikkat ederim	174	4,20	0,81	1,10	2,30	10,90	47,10	38,50	100
ÖV3.Önemsiz konular için şikâyet etmekten dolayı bir sürü zamanım kaybolur	174	2,79	1,39	19,50	32,20	16,70	13,20	18,40	100
ÖV4.Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım	174	3,14	0,97	2,90	23,00	39,70	25,90	8,60	100
ÖV5.Pireyi deve yaparım	174	2,00	1,13	40,80	36,20	10,30	7,50	5,20	100
ÖV6.Toplantıya katılmam zorunlu değildir	174	2,69	1,16	19,00	23,60	33,30	17,80	6,30	100
ÖV7.Çevremdeki insanlara her zaman yardım elimi uzatmaya hazırımdır	174	4,06	0,89	1,70	3,40	15,50	45,40	33,90	100
ÖV8.Çalıştığım kurumda merasime katılmam gerekmez ama kurum imajı için katılırım	174	3,17	1,18	9,20	20,70	28,70	27,00	14,40	100
ÖV9.Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarımın yerini alarak onlara yardımcı olurum	174	3,89	0,88	1,70	3,40	24,10	45,40	25,30	100
ÖV10.İş arkadaşlarımın hakkını çiğnemem	174	4,34	0,77	0,60	2,30	7,50	41,40	48,30	100
ÖV11.İşle ilgili problemi olan diğer çalışanlara gönüllü yardım ederim	174	4,05	0,85	1,10	3,40	16,10	48,30	31,00	100
ÖV12.Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim	174	2,51	1,15	21,30	33,30	24,10	16,10	5,20	100
ÖV13.Diğer çalışanlarla problemlerim olmasın diye çaba gösteririm	174	4,06	0,81	0,60	2,30	19,50	45,40	32,20	100
ÖV14.Çalıştığım kurumda standardın çok üzerinde hizmet veririm	174	3,56	0,97	1,10	11,50	37,40	30,50	19,50	100
ÖV15.İşyerinde yapılan şeylerle ilgili her zaman hata bulurum	174	2,57	0,97	11,50	37,90	36,80	9,20	4,60	100

ÖV16.Bir çalışanın davranışının diğer iş arkadaşlarının işini nasıl etkilediği önemlidir	174	4,20	0,77	0,00	2,90	12,60	46,60	37,90	100
ÖV17.İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem	174	3,34	1,09	5,20	14,90	37,40	25,30	17,20	100
ÖV18.Kimsenin görmediği bir ortamda bile çalıştığım kurumun kurallarına uyarım	174	3,70	0,99	2,30	9,20	27,00	39,70	21,80	100
ÖV19.İhtiyaç olmasa bile işe yeni başlayanların işlerine sağlamalarına yardımcı olurum	174	3,93	0,93	2,90	5,20	14,40	51,70	25,90	100
ÖV20.Çalıştığım kurumda en dikkatli, dürüst çalışanlardan biriyim	174	3,82	0,88	0,60	5,20	30,50	39,70	24,10	100

Tablo 7 incelendiğinde, kurum çalışanlarının güçlü vatandaşlık davranışları başında diğer çalışanların haklarını çiğnememek (4,3) gelmektedir. Bir çalışanın davranışının diğer iş arkadaşlarının işini nasıl etkilediği (4,2) ise önemsenen ikinci güçlü vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlığın nezaket boyutuyla ilgili olan bu maddeler, kurum içerisinde nezaket yoluyla benimsenen örgütsel vatandaşlığın ortalamanın üzerinde olduğunu göstermektedir. Buna göre kurumda çalışanlar, iş arkadaşlarının fikirlerini önemseyerek, haklarını korumakta ve çatışma yerine uzlaşmayı tercih etmekte yani genel olarak nezaketli davranışlarda bulunmaktadır.

Örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutuyla ilgili olan çalışanların iş arkadaşlarıyla aralarında olabilecek problemlerden kaçındığını gösteren madde (4,20) benimsenme oranı en yüksek maddelerden diğeridir. Örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutunun benimsendiği, çalışanların küçük sorunları büyütmediği maddesiyle (ÖV5) ankette görülmüştür.

Tablo 8: İhbar (Whistleblowing) Ölçeği Ortalamaları

				Katılım Yüzdesi (1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5)Kesinlikle Katılıyorum					
	Sayı	**Ort.**	**Std. Sapma**	1	2	3	4	5	Toplam
W1.Olayı kurum dışındaki kişilerle paylaşırdım	174	2,35	1,24	32,20	27,00	20,70	13,80	6,30	100
W2.Olayı yasal merciilere bildirirdim	174	3,55	1,14	5,70	12,60	24,70	34,50	22,40	100
W3.Olayı (basın yoluyla vb.) kamuoyuna açıklardım	174	2,10	1,09	34,50	36,20	18,40	6,30	4,60	100
W4.Olayı bağlı olarak çalıştığım yöneticime (amirime) iletirdim	174	3,99	1,09	4,60	7,50	9,20	42,00	36,80	100
W5.Olayı doğrudan üst kademe yönetime iletirdim	174	3,60	1,22	4,60	7,50	9,20	42,00	36,80	100
W6.Olayı işletme içinde kime iletmem isteniyorsa o iletişim kanallarını kullanırdım	174	3,84	1,00	3,40	6,30	19,00	45,40	25,90	100
W7.Olayı kurumdaki iç prosedürleri kullanarak rapor ederim	174	3,55	1,24	8,60	13,80	15,50	37,90	24,10	100
W8.Sessiz kalırdım	174	1,88	1,19	55,70	17,20	15,50	6,30	5,20	100
W9.Görmediğimi, haberim olmadığını iddia ederdim	174	1,75	1,11	59,80	19,50	10,90	5,70	4,00	100

Çalışanların ihbar etme davranışlarına ilişkin her bir maddeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 8'de görülmektedir. Araştırmada elde edilen verilerin sonuçlarına göre, "Olayı bağlı olarak çalıştığım yöneticime (amirime) iletirdim" (3,99), "Olayı işletme içinde kime iletmem isteniyorsa o iletişim kanallarını kullanırdım" (3,84) görüşlerinin yer aldığı iç ihbar, benimsenme oranı en yüksek olan ihbar boyutu olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre kurum içerisinde yanlış olduğu tespit edilen davranışları çalışanlar içerdeki sorun çözücülere ileterek önlem alma yoluna gitmektedirler. Bu kurum çalışanlarının yöneticiler ya da üstler yoluyla sorunların çözüleceğine inancını göstermektedir. "Görmediğimi, haberim olmadığını iddia ederdim" (1,75) ile "Sessiz kalırdım" (1,88) görüşlerinin yer aldığı etik dışı davranışlara karşı hareketsizlik ve sessizliğin ise kurum çalışanları tarafından benimsenmediği tespit edilmiştir.

4.4. Demografik Faktörlerin T-Testi ve Anova Analizi

Demografik özellikler yani bağımsız değişkenler ile buna göre değişiklik gösteren bağımlı değişkenler arasındaki farklılığı tespit için T-testi ve Anova testi uygulanmıştır. İki bağımsız değişkenli olan cinsiyet için T-testi, ikiden fazla bağımsız değişken olan öğrenim, yaş, pozisyon ve çalışma süresi gibi değişkenler için Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 9: Cinsiyet T-Testi

Cinsiyetiniz		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Sig.(2- tailed)
ÖA	Erkek	112	2,98	,74	0,913
	Kadın	62	3,00	,88	
ÖV	Erkek	112	3,47	,43	0,454
	Kadın	62	3,52	,44	
W	Erkek	112	3,00	,56	0,139
	Kadın	62	2,87	,56	

Cinsiyet değişkeninin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve ihbar ölçeklerinde oluşturduğu farklılığa baktığımızda, cinsiyete göre (P<0,05 olmadığından) ifadelere katılım istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 10: Yaş Anova

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	%95 Güven Aralığı		Min.	Max.	Sig.
						Alt Sınır	Üst Sınır			
ÖA	18-35	96	2,8686	,75978	,07754	2,7147	3,0226	1,28	4,89	,115
	36-45	37	3,0736	,77513	,12743	2,8151	3,3320	1,44	4,83	
	46-55	28	3,2520	,83948	,15865	2,9265	3,5775	1,44	5,00	
	55+	13	3,0983	,93601	,25960	2,5327	3,6639	1,06	4,33	
	Total	174	2,9911	,79652	,06038	2,8719	3,1102	1,06	5,00	
ÖV	18-35	96	3,5188	,43056	,04394	3,4315	3,6060	2,25	4,55	,442
	36-45	37	3,5176	,43031	,07074	3,3741	3,6610	2,50	4,40	
	46-55	28	3,4232	,48677	,09199	3,2345	3,6120	2,35	4,20	
	55+	13	3,3423	,38560	,10695	3,1093	3,5753	2,60	4,00	
	Total	174	3,4899	,43658	,03310	3,4246	3,5553	2,25	4,55	
W	18-35	96	3,0197	,53445	,05455	2,9114	3,1280	1,78	4,56	,347
	36-45	37	2,9279	,64853	,10662	2,7117	3,1442	1,44	5,00	
	46-55	28	2,8056	,57666	,10898	2,5820	3,0292	1,56	4,00	
	55+	13	2,9060	,58416	,16202	2,5530	3,2590	1,67	3,67	
	Total	174	2,9572	,57115	,04330	2,8718	3,0427	1,44	5,00	

P < 0,05 olmadığından değişik yaş gruplarına göre ifadelere katılım, anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 11: Öğrenim Anova

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	%95 Güven Aralığı		Min.	Max.	Sig.
						Alt Sınır	Üst Sınır			
ÖA	İlk-Ortaöğretim	26	3,2329	,92470	,18135	2,8594	3,6064	1,44	4,89	,224
	Önlisans	17	3,0621	,92523	,22440	2,5864	3,5378	1,06	4,94	
	Lisans	114	2,9630	,73144	,06851	2,8272	3,0987	1,28	5,00	
	Yükseklisans	17	2,7386	,84592	,20516	2,3036	3,1735	1,56	4,11	
	Total	174	2,9911	,79652	,06038	2,8719	3,1102	1,06	5,00	
ÖV	İlk-Ortaöğretim	26	3,5096	,46131	,09047	3,3233	3,6959	2,65	4,45	,978
	Önlisans	17	3,5206	,30159	,07315	3,3655	3,6757	3,05	4,00	
	Lisans	114	3,4798	,45471	,04259	3,3955	3,5642	2,25	4,55	
	Yükseklisans	17	3,4971	,41813	,10141	3,2821	3,7120	2,90	4,40	
	Total	174	3,4899	,43658	,03310	3,4246	3,5553	2,25	4,55	
W	İlk-Ortaöğretim	26	3,1325	,71251	,13974	2,8447	3,4203	2,00	5,00	,089
	Önlisans	17	2,6797	,57585	,13967	2,3837	2,9758	1,56	3,56	
	Lisans	114	2,9552	,49574	,04643	2,8632	3,0472	1,78	4,33	
	Yükseklisans	17	2,9804	,73097	,17729	2,6046	3,3562	1,44	4,56	
	Total	174	2,9572	,57115	,04330	2,8718	3,0427	1,44	5,00	

Öğrenim değişkeninin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve ihbar ölçeklerinde (P<0,05 olmadığından) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülür.

Tablo 12: Pozisyon Anova

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	%95 Güven Aralığı		Min.	Max.	Sig.
						Alt Sınır	Üst Sınır			
ÖA	İş ve Meslek Danışmanı	80	2,8028	,68482	,07656	2,6504	2,9552	1,50	4,61	**,011**
	Memur	63	3,1085	,84103	,10596	2,8967	3,3203	1,28	4,94	
	Yönetici	31	3,2384	,88042	,15813	2,9154	3,5613	1,06	5,00	
	Total	174	2,9911	,79652	,06038	2,8719	3,1102	1,06	5,00	
ÖV	İş ve Meslek Danışmanı	80	3,4888	,44714	,04999	3,3892	3,5883	2,25	4,55	,355
	Memur	63	3,5365	,43923	,05534	3,4259	3,6471	2,65	4,45	
	Yönetici	31	3,3984	,40093	,07201	3,2513	3,5455	2,35	4,20	
	Total	174	3,4899	,43658	,03310	3,4246	3,5553	2,25	4,55	
W	İş ve Meslek Danışmanı	80	2,9847	,55815	,06240	2,8605	3,1089	1,44	4,56	,074
	Memur	63	3,0247	,60314	,07599	2,8728	3,1766	1,56	5,00	
	Yönetici	31	2,7491	,50264	,09028	2,5647	2,9335	1,67	3,67	
	Total	174	2,9572	,57115	,04330	2,8718	3,0427	1,44	5,00	

Kurumdaki pozisyon değişkenine göre örgütsel vatandaşlık ve ihbar düzeyleri (P<0,05 olmadığından) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat çalışanların kurumdaki pozisyonlarının (P<0,05 olması nedeniyle) örgütsel adalet algılamalarında anlamlı bir farklılık oluşturduğu gözlenmiştir.

Analiz sonrasında sonuçların hangi grubun lehine olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey yapılmıştır.

Tablo 13: Tukey Testi (Pozisyon)

	(I) İşyerindeki Göreviniz	(J) İşyerindeki Göreviniz	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
ÖA	İş ve Meslek Danışmanı	Memur	-,30569	,13146	,055	-,6165	,0051
		Yönetici	**-,43557***	,16511	,025	-,8260	-,0452
	Memur	İş ve Meslek Danışmanı	,30569	,13146	,055	-,0051	,6165
		Yönetici	-,12989	,17122	,729	-,5347	,2749
	Yönetici	İş ve Meslek Danışmanı	**,43557***	,16511	,025	,0452	,8260
		Memur	,12989	,17122	,729	-,2749	,5347

Elde edilen sonuçlara göre iş ve meslek danışmanları ile yöneticiler arasındaki örgütsel adalet algısı karşılaştırıldığında farklılıkların anlamlı olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark yöneticiler lehinedir. Kurumda yönetici pozisyonunda çalışanların örgütsel adalet algısının, diğer pozisyonda çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Karar alma sürecinde etkili olan yöneticiler, kurum içerisinde kararların adil alındığını ve uygulamaların adil olduğunu düşünmektedirler. İş ve meslek danışmanlarının örgütsel adalet algısı diğer pozisyonlarda çalışanlara göre daha düşüktür. 2012 yılında "iş ve meslek danışmanlığı" adında yeni bir meslek oluşturularak kuruma atanan İMD'lerin görev, yetki ve sorumluluklarının yer aldığı görev tanımları, kurum yapısı ve şartlarına bağlı olarak henüz netleşmemiştir. Bununla birlikte kadroya geçerken İMD'lerin maaşlarının, kurum içerisinde barış sağlanması için iş yükleri açısından büyük farklılık olan memurların maaşlarına yakın belirlenmesinin İMD'lerin kurum içerisindeki adalet algısını düşürdüğü tespit edilmiştir.

Tablo 14: Çalışma Süresi Anova

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	%95 Güven Aralığı		Min.	Max.	Sig.
						Alt Sınır	Üst Sınır			
ÖA	1-5	132	2,9087	,78313	,06816	2,7738	3,0435	1,28	4,94	,052
	6-15	19	3,1608	,65155	,14948	2,8468	3,4749	1,78	4,11	
	16+	23	3,3237	,89919	,18749	2,9348	3,7125	1,06	5,00	
	Total	174	2,9911	,79652	,06038	2,8719	3,1102	1,06	5,00	
ÖV	1-5	132	3,5030	,43324	,03771	3,4284	3,5776	2,25	4,55	,201
	6-15	19	3,5711	,49225	,11293	3,3338	3,8083	2,70	4,40	
	16+	23	3,3478	,39384	,08212	3,1775	3,5181	2,35	4,10	
	Total	174	3,4899	,43658	,03310	3,4246	3,5553	2,25	4,55	
W	1-5	132	2,9958	,58431	,05086	2,8952	3,0964	1,44	5,00	,284
	6-15	19	2,8187	,49165	,11279	2,5817	3,0557	2,00	3,56	
	16+	23	2,8502	,54496	,11363	2,6146	3,0859	1,67	4,00	
	Total	174	2,9572	,57115	,04330	2,8718	3,0427	1,44	5,00	

Kurumdaki çalışma süresinin, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve ihbar davranışında ($P<0,05$ olmadığından) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

4.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi inceler. Değişkenler arasındaki ilişkinin kuvveti ve yönü bu analizle açıklanır. Korelasyon katsayısı, +1'e yakınsa değişkenler arasında pozitif yönlü, -1'e yakınsa negatif yönlü bir ilişki olduğunu gösterirken, katsayı 0'a yakın ise değişkenler arasında bir ilişkinin var olmadığı tespit edilebilir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 334).

Tablo 15: Korelasyon Analizi

		ÖA	**ÖV**	**W**
ÖA	Pearson Korelasyon	1	,142	,052
	Sig. (2-Yönlü)		,062	,496
	Kareler Toplamı ve Çapraz Çarpım	109,758	8,534	4,088
	Kovaryans	,634	,049	,024
	Sayı	174	174	174
ÖV	Pearson Korelasyon	,142	1	**,263****
	Sig. (2-Yönlü)	,062		**,000**
	Kareler Toplamı ve Çapraz Çarpım	8,534	32,975	11,342
	Kovaryans	,049	,191	,066
	Sayı	174	174	174
W	Pearson Korelasyon	,052	**,263****	1
	Sig. (2-Yönlü)	,496	**,000**	
	Kareler Toplamı ve Çapraz Çarpım	4,088	11,342	56,435
	Kovaryans	,024	,066	,326
	Sayı	174	174	174

Tablo 15'de örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve ihbar ölçeklerine ilişkin korelasyon analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Buna göre:

- Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki yoktur,
- Örgütsel adaletle ihbar arasında anlamlı bir ilişki yoktur,
- Örgütsel vatandaşlıkla ihbar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Buna göre H1 ve H2 hipotezleri reddedilirken, H3 hipotezi kabul edilmiştir.

4.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi ile korelasyon analizinde bulunan ihbar ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin etki yönü tespit edilmiştir. Bu bağlamda yapılan regresyon analizi ile etki derecesi ve açıklama yüzdesi bulunmuştur.

Tablo 16: Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata Tahmini	Durbin-Watson
1	,263[a]	,069	,064	,55266	1,916

a. Belirleyiciler (Sabit): ÖV (Örgütsel Vatandaşlık)

b. Bağımlı Değişken: W (İhbar)

Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon 0,263 bulunmuştur. Korelasyon değerinin karesi alındığında ihbarın, örgütsel vatandaşlık tarafından açıklanan oranı 0,07 yani %7'dir.

Tablo 17: Örgütsel Vatandaşlığın İhbara Etkisi (ANOVA)

Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regression	3,901	1	3,901	12,772	,000[b]
	Residual	52,534	172	0,305		
	Total	56,435	173			

Yukarıdaki Anova tablosunda Sig. değerinin 0,000 çıkması regresyon eşitliğinin manidar olduğunu yani regresyon eşitliğinin kurulabileceğini belirtmektedir.

Tablo 18: Örgütsel Vatandaşlığın İhbara Etkisi (Katsayılar)

Model		**Standartlaştırılmamış Katsayılar**		**Standartlaştırılmış Katsayılar**		
		B	**Std. Hata**	**Beta**	**T**	**Sig.**
1	(Bağımsız Değişken)	1,757	0,338		5,19	**,000**
	ÖV	0,344	0,096	0,263	3,574	**,000**

Yukarıdaki tablo standartlaştırılmamış regresyon eşitliği için a (sabit) ve b katsayılarının değerini ve standartlaştırılmış regresyon eşitliği için B katsayısının değerini göstermektedir. Araştırma sonucumuzda hem regresyon sabiti hem de regresyon katsayısı alfa 0,05 düzeyinde sıfırdan anlamlı olarak farklıdır.

Bu tabloya göre kurulabilecek regresyon denklemi:

W = (0,34)* (ÖV) + 1,76

Araştırma bulgularına göre, ÖV değişkenindeki bir birimlik artış W değerinde 0,34 birimlik artışa denk gelmektedir. Ve ÖV değişkeninin "0" değeri alması durumunda W değişkeni 1,76 değerini almaktadır. Örgütsel vatandaşlığın ihbar davranışına olumlu etkisi tespit edilmiştir. Buna göre; örgütsel vatandaşlık davranışı arttıkça ihbar davranışı da artmaktadır.

4.7. Modele İlişkin Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları

Tablo 19'da yüzde ve frekansları gösteren tanımlayıcı istatistikler, ortalamalar, Anova, korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda araştırma konusuna uygun olarak hazırlanan örgütsel davranışlarla ilgili hipotezlerin kabul ve red durumları görülmektedir.

Tablo 19: Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları

H1: Örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	RED
H2: Örgütsel adalet algısı, ihbar (whistleblowing) davranışını etkiler.	RED
H3: Örgütsel vatandaşlıkla ihbar (whistleblowing) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H4: Çalışanların örgütsel adalet algısı sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KISMEN KABUL
H4a: Çalışanların örgütsel adalet algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H4b:Çalışanların örgütsel adalet algısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H4c: Çalışanların örgütsel adalet algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H4d: Çalışanların örgütsel adalet algısı çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H4e: Çalışanların örgütsel adalet algısı kurumda toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H5: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED

H5a: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H5b:Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H5c: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H5d: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H5e: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı kurumda toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H6: Çalışanların ihbar (whistleblowing) davranışı sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H6a: Çalışanların ihbar davranışı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H6b:Çalışanların ihbar davranışı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H6c: Çalışanların ihbar davranışı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H6d: Çalışanların ihbar davranışı kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H6e: Çalışanların ihbar davranışı kurumda toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED

Hipotezlerin kabul ve red durumlarına bakıldığında ilk ana hipotezimiz olan "H1: Örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler." hipotezi reddedilmiştir. Sebebi örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında yapılan analizlerde herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Örgütsel adaletin ihbar davranışını etkilediği yönündeki ana hipotezimiz (H2) reddedilen diğer hipotezlerden biridir. Yapılan korelasyon analizinde örgütsel adalet ile ihbar arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür.

"H3: Örgütsel vatandaşlıkla ihbar (whistleblowing) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır." ana hipotezimiz yapılan analizlerde doğrulanarak, kabul edilmiştir. Buna göre; çalışanın kurumun vizyonunun gerçekleşmesi için görevi olmayan işleri üstlenerek kendisini örgütün vatandaşı olarak kabul etmesi, kurum içerisindeki ahlaksız ya da gayrimeşru uygulamalara tepkisini artırır. Bu nedenle kurum içerisinde veya kurum dışındaki kişi ya da kurumlara tehlikeli olabilecek uygulamaları sorun çözücülere bildirerek sorunun çözümünde rol oynar.

"H4: Çalışanların örgütsel adalet algısı, sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir." hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Çünkü "H4d: Çalışanların örgütsel adalet algısı, çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmiştir bunun yanında örgütsel adalet algısının cinsiyete (H4a), yaşa (H4b), eğitime (H4c) ve toplam çalışma süresine göre

farklılık gösterdiğini belirten hipotezler reddedilmiştir. Buna göre, kurumda çalışan personelin üstlendikleri görevler yani pozisyonları örgütsel adalet algısını etkiler. Kurumda örgütsel adalet algılamasını en düşük hissedenler kuruma atandıktan kadroya geçirilme sürecinde özlük hakları düşürülen iş ve meslek danışmanlarıdır.

Ana hipotezlerimizden "H5: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir." hipotezi reddedilmiştir. Çünkü kurum içerisinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet (H5a), yaş (H5b), eğitim durumu (H5c), kurumdaki pozisyon (H5d) ve kurumda çalışma süresinden etkilendiğini belirten hipotezler reddedilmiştir.

"H6: Çalışanların ihbar (whistleblowing) davranışı sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir." ana hipotezimiz reddedilmiştir. Sebebi ihbar davranışı cinsiyet (H6a), yaş (H6b), eğitim durumu (H6c), kurumdaki pozisyon (H6d) ve toplam çalışma süresine (H6e) göre anlamlı farklılık gösterir şeklindeki hipotezlerin tamamının reddedilmiş olmasıdır. Bu hipotezlerden elde edilen sonuca istinaden kurum içerisinde etik dışı yanlışları tespit edip düzeltilmesi yönünde gerekli yerlere bilgi verenler demografik faktörlere göre gruplandırılamazlar.

BÖLÜM V: TARTIŞMA

Örgütsel davranışları araştıran çalışmalar son yıllarda bu davranışları etkileyen faktörleri ortaya koymaya çalışmaktadır.

Sosyo-demografik özelliklerin örgütsel adalet algısına etkilerini inceleyen çalışmalardan birçoğu adalet algısının cinsiyet, eğitim durumu gibi sosyo-demografik özelliklerden etkilendiğini göstermiştir. Literatürde konuyla alakalı farklı bulgulara da rastlanmaktadır. Bu araştırmada örgütsel adalet ile cinsiyet arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır, bu bulgu literatürdeki diğer çalışmalarla (Şahin ve Taşkaya, 2010; Lee ve Farh,1999; Ay ve Koç, 2014; Yıldız, 2014) örtüşmektedir. Alan yazın incelendiğinde örgütsel adalet algısında cinsiyetin anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirten çalışmalar (Charash ve Spector, 2001; Yelboğa,2012) da mevcuttur. Bu çalışmalara göre erkek çalışanların dağıtım adaleti algıları kadınlara göre daha olumludur. Yelboğa (2012) örgütsel adalet ile iş doyumunu ilişkisini konu alan araştırmasında genç yaştaki çalışanların dağıtım adaleti algılarının da azaldığını tespit etmiştir. Ertaş (2014) ise belediye personelinin örgütsel adalet algıları üzerine yaptığı araştırmasında, yaş değişkeninin örgütsel adalet algısını etkilemediğini tespit etmiştir. Bu sonuç bu çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Mevcut çalışmada yapılan analizlerle, öğrenim durumunun adalet algılamasını değiştirmediği bulunmuştur. Devlet kurumunda çalışanların aralarında rekabet olmadan çalışmalarının ve her çalışanın yöneticilerle ilişkisinin mevcut olmasının örgütsel adalet algısında çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılık yaratmadığı düşünülmektedir. Örgüt içerisindeki pozisyonun örgütsel adalet algısını değiştirdiğini gösteren bulgular, literatürde yöneticilerin karar verme sürecinde söz sahibi olmaları nedeniyle adalet algılamalarının daha yüksek olduğunu belirten Şahin ve Taşkaya'nın (2010) çalışmasıyla aynı sonuca ulaşmıştır. Aynı çalışmada hizmet süresi arttıkça çalışanların örgütsel adalet algılarının düştüğü belirtilmiştir fakat bu çalışmada hizmet süresi ile adalet algısını arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Demografik faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışına göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edildiği bu çalışma, alan yazındaki bazı çalışmalarla benzerlik bazılarıyla da farklılık göstermektedir. Köse ve arkadaşları (2003) çalışmalarında kadınların örgütsel vatandaşlık boyutlarından yardımseverlik ve nezaket boyutlarına yönelik algı ve tutumlarının erkeklere oranla daha pozitif olduğunu belirtmişlerdir.

Cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından bazılarıyla ilişkili olduğunu belirten çalışmaların (Sökmen ve Boylu, 2011; Özyer ve Orhan, 2012) aksine bu çalışmada cinsiyet değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Buna sebep olarak faktör analizinde sonuçların beklendiği gibi çıkmaması nedeniyle örgütsel davranışların bütün olarak incelenmesi olabilir. İlerleyen yaşlarda bireyin yurttaşlık davranışının azaldığını belirten Özdevecioğlu (2003), yaşın örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmada yaşın, örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili bir değişken olmadığı tespit edilmiştir. Bir diğer demografik değişken olan eğitim durumunun Özyer ve Orhan'ın (2012) çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışında anlamlı bir farklılığa neden olmadığı belirtilmiştir. Bu çalışma ile yukarıdaki araştırma bulgularına benzer sonuca ulaşılmıştır. Aynı çalışmada kurumdaki pozisyonun işgörenlerin vatandaşlığın alt boyutlarından hem centilmenlik hem de nezaket boyutlarında anlamlı farklılık oluşturduğunu tespit etmiştir, buna göre yöneticilerin örgüt içerisindeki güçleri onları nezaket ve centilmenlik davranışından uzaklaştırmaktadır. Analizimizde elde edilen bulgulara göre, örgüt içerisindeki pozisyon tek parça olarak incelenen örgütsel vatandaşlık davranışında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İhbar davranışının literatüre yeni girdiği kabul edilirse, demografik faktörlerin ihbar davranışını ne yönde ne kadar etkilediklerini açıklayan çok az sayıda çalışma olduğu ve bu çalışmanın da bu nedenle önemli olduğu ve literatüre katkı sağlayacağı belirtilebilir. Araştırma bulgularına göre ihbarda işgörenlerin kadın ya da erkek olması anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Araştırmanın bu bulgusu Gökçe ve Oğuz'un (2015) bulgusu ile tutarlılık göstermektedir. Rehg ve ark. (2008) çalışmalarında bilgi uçurmada cinsiyetin etkisini analiz etmişlerdir. Buna göre örgüt içerisinde kadın çalışanlar, misilleme kaygısı nedeniyle ihbar davranışından çekinmektedirler. Literatürde kadınların toplumsal sorumluluk inançlarının daha yüksek olması nedeniyle ihbarı daha çok uyguladıklarını belirten çalışmalar (Rothschild ve Miethe, 1999; Seifert, 2006) da mevcuttur. Bu çalışmada yaşın ve eğitim durumunun ve pozisyonun ihbar davranışında anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla etik değerlere karşı duyarlılığın bu üç değişkenle çok ilgili olmadığı düşünülebilir. Bu bağlamda ileride yapılacak araştırmalarda yaş, öğrenim ve örgütteki pozisyonun ihbarla ilişkisi bu çalışmayla da karşılaştırılacaktır. Gökçe'ye (2014) göre örgüt içerisinde çalışma yılı arttıkça meslek daha iyi öğrenilir ve örgüt içerisindeki yanlış davranışlar rahatlıkla ayırt

edilebilir hale gelir. Fakat çalışmada kıdemin de ihbar davranışında anlamlı bir fark yaramadığını tespit etmiştir. Literatürde sosyo-demografik değişkenlerin ihbar davranışıyla ilişkisini araştıran çalışmaların yetersiz olduğu görülmüştür.

Alan yazın incelendiğinde, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlığı etkilediğini belirten (Kabataş 2010; Arslantaş,2005; İçerli ve Yıldırım, 2012; İplik, 2009; Yıldız, 2014; Polat ve Ceep, 2008; Organ, 1988; Poyraz ve Diğ., 2009; Moorman, 1991; Gürbüz, 2006) çalışmalarla örgütsel adaletle ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu literatürde genel kabul görmüştür. Örgütte adaletin varlığına inanan bireylerde örgütsel vatandaşlık bilinci oluşur, bu sayede görevleri dışındaki sorumlulukları gönüllü olarak alıp, örgüte katkı sağlayabilmek için gerekenden fazla performans gösterirler. Yine bu çalışmalara göre; örgüt içerisindeki yöneticiler, performansları değerlendirirken ve çalışanları ödüllendirirken adil olurlarsa, çalışanlara saygı gösterip hepsi ile iletişim halinde olurlarsa ve görüşlerine değer verirlerse çalışanlar kendilerini bir parçası olarak gördükleri örgütlerinde daha faydalı olmaya gayret ederler yani ÖVD sergilerler. Ancak, literatürde bu görüşü savunan çalışmaların aksine bu çalışmada yapılan analiz sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda kurum içerisinde algılanan örgütsel adaletin, çalışanların vatandaşlık davranışına etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca sebep olarak; kamu kurumunda çalışmanın, çalışanlarda örgütsel adalet algısından bağımsız bir aidiyet duygusu katması olabilir. Çalışmamız bu bulgusuyla literatüre katkı sağlamaktadır.

Literatürde örgütsel adalet ve ihbar kavramının ilişkisini ele alan ilk çalışmalar Near ve Diğ. (1993) ile Trevino ve Weaver'in (2001) çalışmalarıdır. Akademisyenler bu çalışmalarında örgütsel adaletin, ihbar davranışını teşvik eden unsurlardan biri olarak tanımlamışlardır. 1993 ve 2001 yılında yapılan bu çalışmalardan önceki araştırmalar örgütsel adaletin ihbar davranışını etkilemediğini belirtmiştir. Daha sonraki yıllarda örgütsel adaletin ihbar davranışına olumlu etkisini savunan (Seifert, 2006); adaletsizliğin örgütlerde bilgi saklama ve tepkisiz olmaya neden olacağını belirten (Torun, 2011) ya da adalet eksikliğinin ihbara neden olduğunu savunan (Velasquez, 2012) çalışmalar da yapılmıştır. Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda örgütsel adalet ile ihbar arasında doğrudan bir ilişki tespit edilmemiştir. Araştırma bulgularının literatürdeki çalışmalardan farklılık göstermesinin çalışmanın örnekleminin kamu sektöründeki bir kurum olmasından kaynaklandığı tahmin edilmektedir. Kurumda

örgütsel adalet inancını zayıflatan nedenlerin kurum içerisindeki uygulamalardan ve kararlardan kaynaklanmaması ve etik dışı davranışlara bu kurumda çok nadiren rastlanmasının bu iki davranış arasında ilişki bulunmamasına sebep olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın bulgularına bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ihbar arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre kurum içerisindeki çalışanlardan yanlış uygulamaları doğru yöntemle doğru kişilere ileten (iç ihbarla çözülebilecek sorunlar için iç ihbarı kullanan) kişiler hem kuruma hem de kişilere gelebilecek olası zararları engeller ve bu davranışı aynı zamanda bir tür örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Alan yazın incelendiğinde bu görüşü savunan çalışmalar (Aktan, 2006; Seçkin ve Karasoy, 2012; Demirtaş, 2014; Yılmaz, 2009) olduğu görülmüştür. Örgütte şahit olunan yanlış davranışları görmezden gelmek yerine ortadan kaldırılması için uğraş vermek ve ihbar etmek örgütsel vatandaşlığın sivil erdem boyutu içerisindeki davranışlardandır (Aktan,2006: 5-6)

Bu çalışmaya konu olan örgütsel davranış kavramları (örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, ihbar) arasındaki ilişkiler, literatürdeki çalışmaların çoğunda bahsi geçen kavramların alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespite yöneliktir. Bu çalışmada, anket formundaki boyutların faktör analizinde beklenildiği gibi çıkmaması nedeniyle alt boyutlar dikkate alınmadan tezde sonuçlar bütünsel olarak belirlenmiştir.

BÖLÜM VI: SONUÇ VE ÖNERİLER

Öncelikle maddi ihtiyaçlarını karşılamak için iş hayatına dâhil olan insanlar, şeffaf bir örgüt içerisinde adaletli bir yapı beklentisindedirler. Örgüt hayatı içerisinde sosyal yapıyı oluşturan koşullar ve davranışlar birbirinden bir şekilde etkilenirler. Bu çalışmaya konu olan kavramlardan örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve ihbar davranışı arasında da ilişkinin var olup olmadığı merak edilmiştir. Literatürde yapılan benzer çalışmalardan bir kısmı bu soruya cevap ararken örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ve ihbara doğrudan etkisini ortaya koymaya çalışırken diğer bir kısmı da başka faktörlerin etkisiyle dolaylı etkinin var olup olmadığını incelemiştir.

Araştırmanın amacına uygun olacak şekilde oluşturulan ve araştırma konusunun nasıl inceleneceğini gösteren model çerçevesinde yapılan analizlerde örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve ihbar davranışına ilişkin elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

- Araştırmaya katılan kurum çalışanları demografik özelliklerine göre incelendiğinde, %64,4'ü erkektir. Kurum çalışanlarının yarısından fazlası (%55,2) 18-35 yaş aralığında, %21,8'i 36-45 yaş aralığındadır. Kurumun yaş ortalamasının orta yaşa sahip kişilerden oluştuğu söylenebilir. Kurumda çalışanların %65,4'ü lisans mezunudur. Kamu çalışanlarının liyakate göre atandığı düşünülürse ortalamanın üzerinde (%65,4) lisans mezunu olması ve %9,8 oranında lisansüstü eğitim mezunu çalışan olması olağan karşılanmalıdır. Kurum çalışanlarının çoğu (%46) iş ve meslek danışmanıdır, 63 kişiyle memurlar ve 31 kişiyle yöneticiler diğer çalışan gruplarını oluştururlar. Kurumda mevcut çalışanların kıdem süreleri çoğunlukla (%75,9) 1-5 yıl arasındadır çünkü çalışanların büyük kısmı 2012 yılından itibaren kuruma atanan iş meslek danışmanları ve memurlardan oluşmaktadır.
- Araştırmanın bulgularına göre; demografik faktörlerin örgütsel adaleti etkilediği kısmen kabul edilmiştir. Çünkü çalışanların kurumda çalıştıkları pozisyonların örgütsel adalet algısında anlamlı farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir.

  Kurum içerisinde çalışan İMD'lerin diğer çalışanlara göre örgütsel adalet algısının daha düşük olduğu yapılan analizlerle tespit edilmiştir. Kuruma başladıktan sonra sosyal statülerinde ve maaşlarında değişiklik yapılması ve

görev tanımlarının henüz netleşmemiş olmasının İMD'lerin adalet algısını düşürdüğü düşünülmektedir.

- Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre kurum içerisinde algılanan örgütsel adaletin orta seviyeye yakın olduğu fakat etkileşim adaletinin varlığına dağıtım adaletinin varlığından daha fazla inanç olduğu gözlenmiştir. Kurum kültüründe iletişim sadece paralel pozisyonlar arasında değil, yöneticilerle çalışanlar arasında da kuvvetlidir. Ayrıca devlet kurumlarında çalışanların kendi aralarında rekabet etmelerini gerektiren bir durum olmaması nedeniyle çalışanların birbirleriyle diyalogları ve iletişimleri de kuvvetlidir.

  Kurumda İMD'lerin örgütsel adalet algısının diğer çalışanlardan düşük olmasının nedeni olarak, kadroya geçişle birlikte özlük haklarındaki değişiklikler düşünülmektedir. Özlük haklarının iyileştirilmesinin İMD'lerin dağıtımsal adalet algılarını yükselteceğine inanılmaktadır.

- Kurum çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kurum çalışanlarının nezaket ve centilmenlik konusunda hassas, mesai arkadaşları arasında iletişim ve yardımlaşma kuvvetlidir. Çalışanların kuruma bağlılıkları mevcuttur bu nedenle de hizmetlerinin kaliteli olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, kurumun çalışanlar için düzenli bir görev tanımı ve planı olmadığı durumlarda çalışanlardan istenilen ekstra işlerle çalışanların kendi işlerini yapmak için yeterli zamanı bulamaması ve performans ölçümünde sıkıntılarla karşılaşılması durumu da kurumdaki ÖVD'nin olumsuz etkileridir. Kurumdaki uygulamalar göz önüne alınarak tespit edilen bu bulgu, iş dünyasında genel olarak olumlu kabul edilen örgütsel vatandaşlık davranışının, uygun olmayan sonuçlar doğurma olasılığını da göstermektedir.
- Yapılan analizler neticesinde, kurum çalışanları toplum için tehlike unsuru taşıyan davranışlar, ihmal, kayırma, haksız kazanç sağlama, yolsuzluk, hileli finansal raporlama gibi davranışların sorun çözücü yetkili otoritelerce bilinmesi için ihbar edilmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını benimsedikleri tespit edilmiştir. Kurum içerisindeki etik dışı davranışlar, en iyi çalışanlar tarafından tespit edilir. Kurumdaki yanlış davranışların önlenmesi gerektiği hususunda duyarlı olan çalışanlar "açık kapı" politikası ile amir ve yöneticilere ulaşabileceklerine inandıkları için böyle bir sorunu tespit ettiklerinde, sorunu iç

ihbar yoluyla bildirmeyi ahlaklı bir davranış olarak görmektedirler. Söylediklerinin önemseneceğine; yönetici, amir ya da yetkililerin kurum kültürüne ve politikalarına uygun olarak sorunu çözeceğine; olası yanlışlıkların dış otoritelere duyurulması ile kurumun imajının ve itibarının zedeleneceğine; kuruma ve çalışanlarına duyulan güvenin azalacağına bu sebeple de zararın maddi ve manevi olarak artacağına dair inancın bu davranışa neden olabileceği söylenebilir. Bu çalışma yönetim anlayışının, etik dışı davranışlarla karşılaşıldığında çalışanların hangi tür ihbara yöneleceğinde etkili olduğunu düşüncesini ortaya çıkarmaktadır.

Kurum içerisindeki yanlış davranışlara karşı duyarsız olmak, görmezden gelmek kurum çalışanlarının benimsemedikleri davranış biçimidir. Toplum ve kamu yararının meşru kabul edilmeyen olaylardan zarar görmemesi için ihbar edilmesini son derece adil, uygun ve gerekli bir davranıştır (Dozier and Miceli, 1985: 823). İhbar davranışının kurum içerisindeki benimsenme oranına bakılınca kurum çalışanlarının da bu görüşte oldukları tespit edilmiştir. Örneklemin kamu sektöründen seçilmesi nedeniyle bu çalışma iş dünyasında "kamu yararı" düşüncesinin ihbar davranışında etkili olduğunu akla getirmektedir.

- Analiz sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre kurumda algılanan adaletin, çalışanlardaki vatandaşlık davranışına etkisinin olmadığı söylenebilir. Bunun sebebi olarak kamu çalışanlarının örgüt kültürü sebebiyle kuruma bağlılıklarının zaten mevcut olduğu gösterilebilir. Bu bulgu, kamuda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel adalet algısı gibi bazı değişkenlerden bağımsız olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucu kamu sektörü çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının, literatürde diğer çalışmalarla kıyaslandığında özel sektörde çalışanlardan daha farklı olduğunu düşündürmektedir. Bu bulgu iş dünyasında örgütsel davranışların değerlendirilmesinde kamu sektörü ile özel sektör arasında ciddi farklılıkların mevcut olduğunu düşündürmektedir.

- Bu araştırmadan elde edilen bulgular, örgütsel adalet ile ihbar davranışı arasında doğrudan bir ilişki olmadığını belirlemiştir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ihbar davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı bu araştırmanın bulgularında belirlenmiştir.

Bu çalışmanın eksik yanları ve bir takım kısıtlılıkları bulunmaktadır. Bununla birlikte, bu araştırmanın örgütsel davranışların birbirleriyle ilişkisini araştıran çalışmalara kaynak oluşturacağı ve iş dünyası ile ilgili değerlendirmelerde kullanılabileceği düşünülmektedir. Araştırma bulgularından yola çıkarak örgütsel davranışlarla ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yol gösterecek öneriler şu şeklide sıralanabilir:

1. Örgütsel adalet ve vatandaşlık kavramı literatürdeki pek çok çalışmaya konu olmuştur. İhbar (whistleblowing) kavramının literatüre girişinin yeni kabul edilmesi nedeniyle gelecek araştırmalar, sosyo-demografik değişkenlerin ihbar davranışıyla ilişkisi ayrıntılı olarak incelenebilir.

2. Örgütsel davranışta güncel olan konulardan örgütsel güven, iş etiği, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılığın ihbar davranışı ile ilişkisi araştırılabilir.

3. Personel güçlendirmenin ihbar davranışına etkisinin olup olmadığı araştırılabilir.

4. Yapılan faktör analizinde beklenilen gruplandırmaya ulaşılmamış olması nedeniyle sonraki çalışmalarda ihbar davranışının türlerinden iç ihbar ve dış ihbara neden olan sebepler özel sektörde daha ayrıntılı olarak araştırılabilir.

5. Kamu çalışanları ile özel sektör çalışanlarında örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve ihbar davranışının farklılığı karşılaştırma yapılarak araştırılabilir.

6. Personelin ihbar davranışına yönlendirilebilmesi için teşvik yöntemleri de literatürde üzerinde çalışma yapılabilecek konulardan birisidir.

Bu çalışma ile örgüt kültürünün ve sektörün (kamu/özel) örgütsel davranışlarda farklılık yarattığı tespit edilmiştir. İş dünyasında örgütsel davranışların değerlendirilmesi söz konusu olduğunda bu faktörlerin farklılık yarattığı göz önüne alınmalıdır.

KAYNAKÇA

Akca, B. (2012). *Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü:* İSO İşletmelerinde Bir Araştırma*,* Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Aktan, C.C. (2006). *Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing*. Mercek Dergisi Ekim Sayısı, 1-13.

Allison, B. J.;Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001). *Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior*. Journal of Education for Business, May/June, p.282-288.

Alp, M. (2014). *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 Cilt: 15, Özel S., 385-422.

Andersson- Straberg, T.,Sverke,M. Ve Hellgren, J. (2007). *Perception so justice in connection within dividualized pay*, Economic and Industrial Democracy, Vol.28, 431-464.

Arslan, M., Berkman, A.Ü. (2009). *Dünyada ve Türkiye' de İş Etiği ve Etik Yönetimi*. Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği. Yayın No: TÜSİAD/T-2009-06-492, İstanbul.

Arslantaş, C. (2005). *Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma*, Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Fener Dergisi, cilt.2, 184-204. Erişim adresi:http://www.bjmer.net/Makaleler/1660963366_264-281%20cem.PDF , erişim tarihi: 07.06.2015.

Arslantürk, G. ve Şahan, S. (2012). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örnekleminde İncelenmesi*. Polis Bilimleri Dergisi, C.14 (1), 135-159.

Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet.* Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Ay, G., Koç, H. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme.* Erişim adresi: http://isarder.org/isardercom/2014vol6issue2/vol.6_issue.2_article05_full_text.pdf

Aydın, U. (2003). *İş hukuku açısından işçinin bilgi uçurması (Whistleblowing)*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (2): 79-100. Erişim adresi: https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/511/194858.pdf?sequence=1&isAllowed=y, erişim tarihi 15.02.2015.

Bailey, J.A. (2008). *Whistleblowing: an International Perspective*, Internal Auditing-Boston- Warren Gorham and Lamont Incorporated, 23(1), 20-25.

Bakar, Ş. (2012). *Çalışanların İş Yerlerinde Karşılaştıkları Etik Olmayan Durumları Raporlama Eğilimleri ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Barling, J., Michelle, P. (1993). *Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study*, The Journal of Psychology, Vol. 127, No. 6: 649- 656.

Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983). *Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship"*. Academy of management Journal, 26 (4), 587-595.

Berkowitz, P.M. (2008). *Sarbanes-Oxley and Related State Whistleblower Protections in the United States.* Business Law International, Vol 9, No 3.

Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Greenwood Publishing Group, Westport, CT, USA.

Beugre, C. D. (2002).*Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective*, The International Journal of Human Resource Management, 13 (7).

Bies, R. J., Moag, J. S. (1986). *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*, Ed.:Lewicki R.J., Sheppard B.H. ve Bazerman M.H., Research on Negotiations in Organizations, Greenwich CT: JAI Press, 43-55.

Bies, R. J., Shapiro, D. L. (1988). *Voice and justification: their influence on procedural fairness judgments.* Academy of Management Journal, 31, 676-685.

Bikun, R.İ. (2004). *İş Ahlakı* (1. Basım). İstanbul: İGİAD Yayınları, İş Dünyası Dizisi.

Biography.com Editors, *Jeffrey Wigand Biography,* A&E Television Networks. Erişim adresi http://www.biography.com/people/jeffrey-wigand-17176428, erişim tarihi: 22.12.15.

Bolino, C. M.,Turnley, W.H. ve Niehoff, P.B. (2004). *The Other Side Of The Story: Reexamining PrevailingAssumptions About Organizational Citizenship Behavior.* Human Resource Management Review 14,229–246.

Bouville, M. (2008). *Whistle-Blowing and Morality*. Journal of Business Ethics, 81(3), 579-585.

Brief, A.P., Motowidlo, S.J. (1986). *Prosocial Organizational Behaviors.* Academy of Management Review, 11 (4) 710-725.

Brown, A.J. (2008). *Whistleblowing In The Australian Public Sector : Enhancing The Theory And Practice Of Internal Witness Management In Public Sector Organisations*, Australia, Anu Press. Erişim adresi: http://press.anu.edu. au?p=8901, erişim tarihi 18.03.15.

Bülbül, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya.

Bülbül, R. (2001). *İletişim Ve Etik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Büyüköztürk, Ş. (2002). *Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 32, 470-483.

Chiu, R. K. (2003). Ethical judgement and whistleblowing intention: examining the moderating role of locus of control. *Journal of Business Ethics*, 43 (1-2): 65-74.

Cihangiroğlu, N., Şahin, B. ve Naktiyok, A. (2010).*Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma*, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 12, 67–82.

Cohen B., Vigoda, (2000). *Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel.* Administration and Society, Vol:32, Issue:5, 596–625.

Cohen-Charash, Y. ve Spector, P.E. (2001). *The Role of Justice In Organizations: A Meta-Analysis*. Organizational Behaviorand Human Decision Processes,86 (2), 278-321.

Colquitt, J.A. (2001). *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct validation of a Measure*. Journal of Applied Psychology, 86 (3), 386-400.

Çelik, M. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Etkisi*, "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt/Vol: 14 - Sayı/Num: 02, Kara Harp Okulu,101-122.

Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Çiğdem, S. (2013). *Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Büro Yönetimi Özel Sayısı, 93-109.

Danışman, S. A. (2006). *Sosyal Bir Sorumluluk Olarak İhbarcılık*, İngiltere, Ashgate Publishing, 227-233. Erişim adresi: http://isahlakidergisi.com/wp-content/uploads/2014/06/sayi-10-danisman-tr.pdf, erişim tarihi: 01.06.2015.

Deakin, S. (1996). *The Utility of 'Rights Talk': Employees Personal Rights*, Understanding Human Rights, Ed. Conor GEARTY-Adam TOMKINS, Pinter Publications, London.

Demir, F. ve Demir, G. (2009). *İşçinin Sadakat Borcu ve Uygulaması*. Kamu-İş Dergisi, 11 (1): 1-37.

Demirel, Y., Seçkin, Z. (2011). *Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, bilig (SSCI), 56, 99-119.

Demirel,Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M.F.(2011). *Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (2), 33- 48.

Demirtaş, Ö. (2014). *İşyerlerinde olumsuz durumları ifşa etmenin etik iklim üzerindeki etkisi: Yıldırma algısının moderatör rolü.* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:43, Sayı/No:1, 2014, 136-156.

Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.

Dozier, J.B., Miceli, M.P. (1985). *Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behaviour Perspective*. The Academy of Management Review, 10 (4), 823-836.

Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Ertaş, H. (2014). *Belediye Personelinin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma: Konya Örneği.* Turkish Studies, International Preodical For Tje Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/8, Summer,467-482. Erişim adresi:http://www.turkishstudies.net/Makaleler/698551558_27Erta%c5%9fHandan-sos_S-467-482.pdf

Esen, E., Kaplan, H. A. (2012). *İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing)*, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 2: 52, 33-52.

Fettahlıoğlu, Ö.O., Demir, S. (2014). *Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri*, Akademik Bakış Dergisi, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 45, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat, Kırgızıstan.

Finkelstein, M.A. (2006) . *Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives. Motive Fulfillment and Role Identity*, *Social Behavior and* Personality, Vol.34, No:6, pp.603-616.

Foley, S.,Deborah L. K. ve Gary N. P. (2002). *The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates*, Journal of Management, 28:4, 471-496.

GAP, (2004c). Government Accountability Project, *Recognizing retaliation: the risks and costs of whistle blowing*,. Erişim adresi: http://www.whistleblower.org/, erişim tarihi:29.05.2015.

Genç, N., Koçel, T. (2014). *Örgütsel Sessizlik ve Tecahül-i Arifane: İki Farklı Konudan Ayrı Davranış Düzlemine*, Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Kayseri, 129-136.

Gerçek, H. (2005). *Mühendislikte etik sorunların ele verilmesi*, Madencilik Dergisi, 44 (4): 29-38.

Global Ekonomik Monitör (2009). *Bir whistleblowing skandalı*. Erişim adresi: http://globalekonomikmonitor.blogspot.com.tr/2009/02/bir-whistleblowing-skandal.html

Gouldner, A.W.: (1960). *The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement*, American Sociological Review, 25, 161-178.

Gökçe, A.T. (2014). *Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.* Dicle Üniversitesi Ziya GökalpEğitim Fakültesi Dergisi,22,261-282.

Gökçe, A.T., Oğuz, E. (2015). *Öğretmen Adaylarının Farklı Bilgi Uçurma (Whistleblowing) Tercihlerinde Belirleyici Olan Kültürel Değerler*. Sakarya University Journal of Education, 5/1,Nisan,55-69.

Graham, J.W. *(1991). Servant-Leadership in Organizations: inspirationaland moral.* Leadership Quaterly,2 (2),105-110.

Graham, J.W. (2000). *Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy*. Human Resource Management Review,Vol.10, Iss.1, s.71-72.

Greenberg, J. (1987). *Taxonomy of Organizational Justice Theories*. The Academy of Management Review, 12 (1), 9-22.

Greenberg, J. (1990). *Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*. Journal of Management, 16(2), 399-432.

Gürbüz, S. (2006). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.* Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 3(2), 48-75.

Halis, M. ve Akova, O. (2008). Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri İçinde Okumuş ve Avcı (editörler), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Hartmann, D. (1971). *On whistle blowing*. Computer, *4* (4), 34.

Hersh, M.A. (2002). *Whistleblowers-Heroes or Traitors?: Individual And Collective Responsibility For Ethical Behaviour*. Annual Reviews in Control, 26, 243-262.

İçerli, L.; Yıldırım, M.H. (2012). *Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma.* Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1. Erişim adresi: http://sosbilko.net/dergi_ YBD/arsiv/2012_1/leyla_icerli.pdf, erişim tarihi: 30.04.2015.

İplik, F.N. (2009). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği,* Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi,25.

İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2004). *Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları*, S.B.F Dergisi, Böl..59, No.1, 181-201.

Jahangir, N., Akbar, M.M., Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behaviour : Its Nature and Antecedents, BRAC University Journal, vol. I, no. 2, 2004, pp. 75-85.

Jubb, P.B. (1999). *Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation*. Journal of Business Ethics, 21, 1, 77-94, Hollanda.

Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma,* Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Kapıkıran, N.A. (2008). *Ahlaki davranış ve topluma yararlı davranışlar: Sanat eğitimi fark yaratır mı?*, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. 5:2. Erişim adresi: http://j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/viewFile/463/295, erişim tarihi: 06.06.2015.

Kaptein, M. (2011). *From inaction to external whistleblowing: the influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing*. Journal of Business Ethics, 98 (3): 513-530.

Karaaslan, A., Özler, D.E., Kulaklıoğlu, A. S. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I,S II, 2009), 138-139.

Karabay, E. (2004). *Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.

Karabey, C.N. (2005). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama,* Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Karaman, A., Aylan, S. (2012). *Örgütsel Vatandaşlık.* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, *2* (1), 35-48.

Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). *Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 53, 49-74.

Katz, D.M., Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York:Wiley.

Keenan, J. P. (2002). *Whistleblowing: A Study of Managerial Differences.* Employee Responsibilities and Rights Journal, 14 (1): 17-32.

Konovsky, M. A.,&Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. Academy of Management Journal, 37, 656–669.

Korkmaz, C.,& Arabacı, İ. B. (2013). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık* Algıları (Malatya İli Örneği). İlköğretim Online, 12 (3).

Köse, S., Kartal, B., Kayalı, N. (2003). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, 1-19.

Krishnan, S. (2011). *Whistle Blowing Gets Real*. Erişim adresi: http://stdwww.iimahd.ernet.in, erişim tarihi: 2011.

Lacayo, R., Ripley, A. (2002). *Persons of the yea*r: Cynthia Cooper, Coleen Rowley and Sherron Watkins, Time, 160, (27), 36-39.

Lambert, E. (2003). *The Impact Of Organizational Justice On Correctional Staff*. Journal Of Criminal Justice, V.:31.

Larmer, R. A. (1992). *Whistleblowing and employee loyalty*. Journal of Business Ethics, 11 (2): 939-948.

Lee, C.; Farh, J. (1999). *The Effects of Gender in Organizational Justice Perception*. Journal of Organizational Behaviour, 20: 133-143.

Lewis, D. (2007). *Protecting Whistleblowers at Work – A Comparison of the impact of British and South African legislation*. Manage. Law, pp. 76-92.

Lewis, D., Ellis, C., Kyprianou, A. ve Homewood, S. (2001). *Whistleblowing At Work: The Results Of A Survey Of Procedures In Further And Higher Education,* Education And The Law, 13 (3): 215-225, Londra.

Lindblom, L. (2007). *Dissolving The Moral Dilemma of Whistleblowing*, Journal of Business Ethics, 76, 413-426.

Liyanarachchi, G., Newdick, C. (2009). *The Impact of Moral Reasoning and Retaliation on Whistle-Blowing: New Zealand Evidence*. Journal of Business Ethics, 89, 37-57.

Mansbach, A., Bachner, G.Y. (2010). *Internal or external whistleblowing: Nurses' willingness to report wrongdoing*. Nursing Ethics, 17 (4), 483-490.

Mercan, N., Altınay, A., Aksanyar, Y. (2012). *Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2012 ISSN: 1309 -8039, 167-176.

Miceli, M.P. (2004). *Whistle-Blowing Research and The Insider: Lessons Learned and Yet to Be Learned*. Journal of Management Inquiry, 13 (4), 364-366.

Miceli, M.P., Near, J.P. (2005). *Standing Up or Standing By: What Predicts Blowing the Whistle on Organizational Wrongdoing?*. Research in Personal and Human Resources Management, 24, 95-136.

Moon, H., Kamdar D., Mayer D.M, Takeuchi R. (2008), *Me orWe? The Role of Personality And Justice as Other- Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations*, Journal of Applied Psychology, 93 (1). Erişim adresi: http://www.researchgate.net/publication/5640894_Me_or_we_The_role_of_personality_and_justice_as_other-centered_antecedents_to_innovative_citizenship_behaviors_within_organizations,erişim tarihi: 06.06.2015.

Moon, H.,VanDyne, L.,Wrobel, K. (2004). *The Circumplex Model and the Future of Organizational Citizenship Behavior Research*, Handbook of Organizational Citizenship Behavior, Ed. Turnipseed,D.L.,pp.1-22.

Moorman, R.H. (1991). *Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?*.Journal of Applied Psychology,76 (6): 845-855.

Morrison, E.W. (1994). *Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employees perspective*. Academy of Management Journal, 37(6),1543-1567.

Muçaoğlu, D. (2006). *Çalışanların Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Near, J. P.,Miceli, M. P. (1995). *Effective Whistle-Blowing*. Academy of Management Review, 20 (3), 679-708.

Near, J. P., T. M. Dworkin, and Miceli, M. P. (1993). *Explaining the whistle-blowing process: Suggestions from power theory and justice theory*. Organizational Science 4 (3): 393-411.

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

Ngodo, O. E. (2008).*Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership – Organizational Outcomes Relationship*. International Journal of Leadership Studies, 4 (1), 82-100.

Nirmala, M. C. & K.B. Akhilesh (2006). *An Attempt to Redefine Organizational Justice: In the Right sizing Environment*. Journal of Organizational Change Management 19 (2): 136–153.

Oral, N. (2012). *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama.* Anadolu Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1990). *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*, Research in Organizational Behavior, Vol: 12, , pp.43-72. Erişim adresi:http://www.academia.edu/998116/The_motivational_basis_of_organizational_citizenship_behavior, erişim tarihi: 01.04.2015.

Ögüt, A., Kaplan, M., Biçkes, D. M. (2009). *Algılanan Örgütsel Adaleti ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örnekleminde Bir Analizi*, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 158-164.

Ölçüm-Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özdevecioğlu, M. (2003). *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 21, Temmuz-Aralık, 77-96.

Özler, D. E., Şahin, M. D., Atalay C. G. (2010). *Teorik Bir Çerçevede Whistleblowing-Etik İlişkisi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,11(2), 169-194.

Özmen, Ö., Arbak, Y. ve Özer, P. (2007). *Adalete verilen değerlerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma*. Ege Akademik Bakış, 17 (1), 17-33.

Özyer, K., Orhan, U. (2012). *Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama.* Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:27, Sayı:1, 181-204.

Podsakoff, P. M., MackenzieS. B.,Paine J. B.,Bachrach D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research*, Journal of Management, 26 (3), pp. 513-563.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Polat, S.,& Celep, C. (2008). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 14 (2), 307-331.

Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. (2009). *Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 1 (9), 71-91.

Preffer, J.,Langton, N. (1993). *TheEffects of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty*. Administrative Science Quarterly, 38 (3), 382-407.

Qusqas, F. ve Kleiner, B. H. (2001). *The difficulties of whistleblowers finding employment*. Management Research News, 24 (3/4): 97-100.

Ray, S. L.(2006). *Whistleblowing and Organizational Ethics*, Nursing Ethics, 13 (4), 438-445.

Rehg, M.T., Miceli, M.P., Near, J.P., Scotter J.R.V. (2008). *Antecedents and Outcomes of Retaliation Against Whistleblowers: Gender Differences and Power Relationships*, Organization Science,19 (2),221-240.

Rothschild, J. ve Miethe, T.D. (1999). *Whistle-blower Disclosures and Management Relaliation*. Work and Occupations, 26, 107-128.

Samancı, S. (2006). *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık,* Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Saruhan,S. C.,Yıldız,M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Teknikleri* (1. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.

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

Seçkin, Z.,& Karasoy, H. A. (2012). *A Conceptual Study On The Relationship Between The Importance of Whistle-blowing and Organizational Citizenship Behaviour*, International Journal of Information Technology and Business Management, 29th October 2012. Vol.6 No.1, 50-58.

Seifert, D. L. (2006). *The Influence of Organizational Justice on the Perceived Likelihood of Whistle-Blowing*, Washington State University College of Business, Doctor of Philosophy.

Sezgin, F. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar*, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25, (1) 317-339.

Sheykhshabani, S.H., Beshlideh K. (2012). *Predicting Job Satisfaction through Situation-Based and Person-Based Variables*, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2 (2)1045-1049.

Smith, J. M. (1971). *More on whistle blowing*. Computer, *4* (6), 13.

Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi,* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Sökmen, A., Boylu, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi,10 (1), 147-163.

Şahin, B., Taşkaya, S. (2010). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi.* Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 13,Sayı 2,85-114. Erişim adresi:http://dergipark.ulakbim.gov.tr/hacettepesid/article/viewFile/5000046448/5000043630

Şen, M. L.(2012). *Kamu Yönetiminde Etiğin Önemi*, Sakarya Üniversitesi Ders Notları. Erişim adresi: http://ebs.sakarya.edu.tr/?upage=fak&page=drs&f=217&b=965&ch=1&yil=2014&lang=tr&disaridan=1&dpage=all&InKod=50676, erişim tarihi: 20.03.2015.

Şeşen, H., Basım, H.N. (2010). *Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü*, ODTÜ Gelişme Dergisi, 37 (Ağustos), 171-193.

Tengilimoğlu, D., Tutar, H. (2009). *Çağdaş Büro Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 3.Baskı.

Tetik, S. (2012). *Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi.* Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1.

Thibaut, J.W. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hills dale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Tokgöz, N. (2011). *Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Ekim, ss.363-387.

Torun, S. G. (2011). *Örgüt Kültürünün Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, Ekim, Sayı: 273-274. Erişim adresi: https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/orgut-kulturunun-calisanlar-uzerindeki-etkisi/213, erişim tarihi: 25.02.2015.

Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Töremen, F., Tan, Ç. (2010). *Eğitim örgütlerinde adalet: kavramsal bir çözümleme*. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14, 58-70.

Trevino, L. K. and Weaver, G. R. (2001). *Organizational Justice and Ethics Program "Followthrough": Influences of employees' harmful and helpful behavior*. Business Ethics Quarterly 11 (4): 651-671.

Truckenbrodt, Y. B. (2000). *The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior.* Acquisition Review Quarterly, Summer, 233-244.

Tsahuridi, E., Vandekerckhove, W. (2008). *Organizational whistleblowing policies: making employees responsible or liable*. Journal of Business Ethics, 82 (1): 107-118.

Turnipseed, D. and Murkison, G. (1996). *Organizational citizenship behavior an examination of influence the workplace*. Leadership and Organizational Development Journal, 17, 42-47.

Ülbeği, İ.D. (2011). *Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Van Dyne, L.,Graham, J. W. ve Dienesh, R.M. (1994). *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefination, Measurement and Validation.* Academy of Management Journal,37 (4),765 – 802.

Velasquez, M. G. (2012). *Business ethics: Concepts and cases* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Verschoor, C.C. (2010). *We Need More Whistleblowers*. Strategic Finance, May, 15-16.

Villanueva, L.S. (2006). *An Examination of the Role of Self-Control in the Prediction of Counterproductive Work Behaviors: Does Cognition Matter?*, (Ph. D. Thesis), University of Houston.

Vinten, G. (2000). *Whistleblowing towards quality*, The TQM Magazine, Sayı 3, Bölüm 12, 166-172, 2000.

Wagner, S. L. ve Rush, M. C. (2000). *Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age*. The Journal of Social Psychology, 140 (3), 379-391. Erişim adresi: http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00224540009600478, erişim tarihi: 05.05.2015.

Williams, L. ve Anderson, S.E. (1991). *Job Satisfaction And Organizational Commitment İts Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors*, Journal of Management, Vol.17, No:3, pp.601-617.

Yelboğa, A. (2012). *Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma.*Ege Akademik Bakış, Cilt:12, Sayı:2,Nisan, 171-182.

Yener, M., Aykol, E. (2009). *Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.1 s.255-271.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y.,Seçkin, Z. (2009). *Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16, Haziran.

Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara.

Yıldırım, F. (2007). *İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi*, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, 62 (1), 253–279, Ankara.

Yıldırım, M. H. (2007). *Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Örgüt Yapısı ve Karşılaşılan Sorunlar: İmalat Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D.

Yıldız, S. (2014). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü*. Ege Academic Review, 14 (2).

Yılmaz, E. G. (2009). *Kurumsal İletişim ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing.* Uluslararası Davraz Kongresi, Küresel Diyalog, Bildiriler, 1455-1477, Eylül, Isparta.

Ek-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ifadeler **"Örgütsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık ve İhbar (Whistleblowing)'a Etkisi"**ne yönelik bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek veriler, bilimsel ahlâka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden, soruları samimiyetle cevaplandırmanız çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

DANIŞMAN **HAZIRLAYAN**

Yrd. Doç. Dr. M. Halit YILDIRIMPınar KELEBEK

yildirimmh@gmail.compinar.kelebek@iskur.gov.tr

BÖLÜM 1

<u>Cevaplayıcıya İlişkin Kişisel Bilgiler</u>

Cinsiyetiniz :

Yaşınız :

Eğitim Durumunuz :

Göreviniz :

Kurumda Çalışma Süreniz :

BÖLÜM 2

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen skalaya göre değerlendiriniz. **(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5)Kesinlikle Katılıyorum**					
	1	2	3	4	5
1. Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana saygılı veya onurumu koruyucu şekilde davranır.					
2. Yöneticim işimle ilgili karar verirken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlılık gösterir.					
3. Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana dürüst davranır.					

4. Yöneticim işimle ilgili karar verirken çalışan olarak bana haklarımla ilgili saygı duymaktadır.					
5. Yöneticim işimle ilgili karar verirken benimle verilecek kararların etkisini tartışır.					
6. Yöneticim işimle ilgili karar verirken yeterince kabul edilebilir sebeplerini de sunar.					
7.Yöneticim işimle ilgili karar verirken bana işim ile ilgili mantıklı açıklamalarda bulunur.					
8. Yöneticim işimle ilgili herhangi bir karar verildiğinde gerekli açıklamalarda bulunur.					
9. Çalışma programım oldukça adildir.					
10. İşimle ilgili olarak aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.					
11. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
12. Aldığım ödül ve ikramiyelerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
13. İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
14. Yönetici tarafından verilen iş kararları şüphe uyandırmaz.					
15. Karar almadan önce çalışanların fikir ve düşüncelerine başvurulur.					
16. İş kararları kesin ve tam bilgi toplandıktan sonra verilir.					
17. Yöneticiler, çalışanların talep etmesi durumunda gerekli bilgileri verirler.					
18. Çalışanlar, yöneticiler tarafından verilen kararlara karşı olma veya onay verme konusunda serbesttirler.					

BÖLÜM 3

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen skalaya göre değerlendiriniz. **(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5)Kesinlikle Katılıyorum**					
	1	2	3	4	5
1. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.					
2. Birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya dikkat ederim.					
3. Önemsiz konular için şikayet etmekten dolayı bir sürü zamanım kaybolur.					
4. Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.					
5. Pireyi deve yaparım.					
6. Toplantıya katılmam zorunlu değildir.					
7. Çevremdeki insanlara her zaman yardım elimi uzatmaya hazırımdır.					
8. Çalıştığım kurumda merasime katılmam gerekmez ama kurum imajı için katılırım.					
9. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarımın yerini alarak onlara yardımcı olurum.					
10. İş arkadaşlarımın hakkını çiğnemem.					
11. İşle ilgili problemi olan diğer çalışanlara gönüllü yardım ederim.					
12. Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.					
13. Diğer çalışanlarla problemlerim olmasın diye çaba gösteririm.					
14. Çalıştığım kurumda standardın çok üzerinde hizmet veririm.					

15. İşyerinde yapılan şeylerle ilgili her zaman hata bulurum.					
16. Bir çalışanın davranışının diğer iş arkadaşlarının işini nasıl etkilediği önemlidir.					
17. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.					
18. Kimsenin görmediği bir ortamda bile çalıştığım kurumun kurallarına uyarım.					
19. İhtiyaç olmasa bile işe yeni başlayanların işlerine sağlamalarına yardımcı olurum.					
20. Çalıştığım kurumda, en dikkatli, dürüst çalışanlardan biriyim.					

BÖLÜM 4

Lütfen notu okuduktan sonra sorulara cevap vermeye başlayınız.

KURUMUNUZDA ETİK DIŞI BİR UYGULAMA YA DA DAVRANIŞI TESPİT ETSEYDİNİZ BUNUNLA ALAKALI NE YAPARDINIZ?

Not : Etik Dışı Olay Örnekleri: Amirin, çalışanına bir insana yakışmayan davranışlarda bulunması (küçük düşürmeye çalışması, onur kırıcı sözler söylemesi, ...), kamu faydası düşünülmeksizin işlemler yapılması, zimmete para geçirme, işletme malzeme, para ve eşyaların kişisel ihtiyaçlar için kullanılması ,…vs.

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen skalaya göre değerlendiriniz.

(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5)Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Olayı kurum dışındaki kişilerle paylaşırdım.					
2. Olayı yasal merciilere bildirirdim.					
3. Olayı (basın yoluyla vb.) kamuoyuna açıklardım.					

4. Olayı bağlı olarak çalıştığım yöneticime (amirime) iletirdim.					
5. Olayı doğrudan üst kademe yönetime iletirdim.					
6. Olayı işletme içinde kime iletmemi isteniyorsa o iletişim kanallarını kullanırdım.					
7. Olayı kurumdaki iç prosedürleri kullanarak rapor ederim.					
8. Sessiz kalırdım.					
9. Görmediğimi, haberim olmadığını iddia ederdim.					

Özgeçmiş

Kimlik Bilgileri

Adı Soyadı : Pınar KELEBEK

Doğum Yeri : Karaman

Doğum Yılı : 1981

Eğitim Durumu

Lise : Karaman Anadolu Lisesi, 1999

Lisans : Selçuk Ünivesitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü, 2003

Yüksek Lisans : Aksaray Üniversitesi, İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon,2016

Haberleşme Bilgileri

Adres : Çalışma ve İş Kurumu Konya İl Müdürlüğü, Konya

Telefon : 0 531 744 02 33

E-Posta : pinar.kelebek@iskur.gov.tr

Bilimsel Çalışmalar

1.Yıldırım, M. H. , Erul, E. E. , Kelebek, P. (2014), ‘’Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6 (1), 34-44, ISSN: 1309 -8039 (Online).