



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN BİLGİ İFŞASI
(WHISTLEBLOWING) NİYETİNE ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ADALETİN
ARACILIK ROLÜ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Deniz YÜCEL

Danışman

Prof. Dr. Yücel EROL

TOKAT-2023

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Yücel EROL danışmanlığında hazırlamış olduğum “Etik Liderlik Davranışının Çalışanların Bilgi İfşası (Whistleblowing) Niyetine Etkisi ve Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

.../.../2024

Deniz YÜCEL

***6 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremlerinde hayatını
kaybedenlere ithafen...***

TEŞEKKÜR

Araştırmam boyunca desteğini üzerimden hiç eksik etmeyen eşim Özlem Yücel' e abim Tarık Yücel'e, aileme, değerli dostum Dr. Yavuz Özdemir'e ve çalışmamın sonuna kadar bana yardımcı olan ve sabırla beni doğru yönlendirmeye çalışan danışmanım Sayın Prof. Dr. Yücel Erol hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



ÖZET

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN BİLGİ İFŞASI (WHISTLEBLOWING) NİYETİNE ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yücel, Deniz

Yüksek Lisans / İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yücel EROL

Ocak 2024, xiv + 76 sayfa

Bu araştırmanın amacı; etik liderlik davranışının çalışanların bilgi ifşası (whistleblowing) niyetine etkisini, bu etki üzerinde örgütsel adaletin aracılık rolünü ve demografik özellikler açısından sonuçların farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır. Bu amaca ulaşmak için araştırma Afyonkarahisar ili Emirdağ ilçesinde görev yapan 400 MEB personeli ve öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Geribildirim yapılan 247 anket verilerinin analizinde, SPSS 22 for Windows (Social Package Statiscal Science) istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Farklılıkları tespit etmek amacıyla ikili gruplar için **Mann-Whitney U** testi; ikiden fazla olan gruplar için ise **Kruskal-Wallis** testi yapılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için **Spreaman Korelasyon** analizi yapılmıştır.

Yapılan bu analizler sonucunda demografik özelliklerden cinsiyet ve çalışma süresi ile bilgi ifşası arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Kadın katılımcıların erkeklere kıyasla kurum içindeki bilgileri kurum dışı kişiler veya yetkili mercilerle daha paylaşımcı bir tutum izlediklerini göstermektedir. Aynı şekilde katılımcıların çalışma süreleri arttıkça bilgi ifşası niyetlerinin azaldığı görülmüştür.

Araştırmanın değişkenleri arasında yapılan analizler, etik liderlik ile bilgi ifşası ölçeğinin bütünü ile alt boyutlarından içsel ve dışsal bilgi ifşası üzerinde pozitif yönlü düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ancak bilgi ifşasının alt boyutundan biri olan sessiz kalma boyutu ile etik liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet algıları üzerinde pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda bilgi ifşasının alt boyutlarından içsel bilgi ifşası arasında pozitif yönlü düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken dışsal bilgi ifşası

ile sessiz kalma alt boyutları açısından anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda etik liderlik davranışının çalışanların bilgi ifşası niyetleri üzerinde düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkide örgütsel adaletin kısmen aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik liderlik, Bilgi İfşası, Örgütsel Adalet, Whistleblower, Adalet



ABSTRACT

THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR ON WHISTLEBLOWING AND THE INTERMEDIATE ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE: A RESEARCH ON PUBLIC WORKERS

YUCEL, Deniz

Master's Thesis/ Business Scientific

Advisor: Prof. Dr. Yücel EROL

January 2024, xiv + 76 pages

The purpose of this research is to investigate the effect of ethical leadership behavior on employees' intention to whistleblowing, the mediating role of organizational justice on this effect, and whether the results differ in terms of demographic characteristics. To achieve this goal, the research was conducted on 400 MEB personnel and teachers working in Emirdağ district of Afyonkarahisar province. SPSS 22 for Windows (Social Package Statistical Science) statistical package program was used in the analysis of the 247 survey data for which feedback was given. In order to detect differences, the Mann-Whitney U test was used for groups of two and the Kruskal-Wallis test was used for groups of more than two. Additionally, Spearman correlation analysis was performed to test the relationship between variables.

As a result of these analyses, it was seen that there were significant differences between demographic characteristics such as gender and working hours and whistleblowing. It shows that female participants follow a more sharing attitude with information within the institution with people outside the institution or with competent authorities, compared to men. Likewise, it was observed that as the participants' working hours increased, their intentions to disclose whistleblowing.

Analyses among the variables of the study showed that there is a positive, low-level significant relationship between ethical leadership and the information disclosure scale as a whole and its sub-dimensions, internal and external information disclosure. However, it has been determined that there is no significant relationship between the silence dimension, which is one of the sub-dimensions of information disclosure, and ethical leadership behavior. It was determined

that there was a positive, highly significant relationship between the participants' ethical leadership behavior and their perception of organizational justice. At the same time, it was determined that there was a positive, low-level significant relationship between internal whistleblowing, one of the sub-dimensions of whistleblowing, while there was no significant relationship between external information disclosure and silence sub-dimensions. In this case, it was concluded that ethical leadership behavior has a low-level significant relationship on employees' information disclosure intentions and that organizational justice has a partial mediating role in this relationship.

Key Words: Ethical leadership, Organizational Justice, Whistleblowing, Whistleblower, Justice



İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası	i
İthaf	ii
Teşekkür.....	iii
Özet	iv
Abstract	vi
İçindekiler.....	viii
Tablolar Listesi	xii
Şekiller Listesi	xiii
Kısaltmalar.....	xiv
 GİRİŞ	 1

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

1.1. Etik.....	5
1.2. Liderlik.....	6
1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	7
1.4. Liderlik Türleri.....	8
1.5. Etik Liderlik.....	8
1.5.1. Etik Liderlik Boyutları.....	11
1.5.1.1. İletişimsel Etik.....	11
1.5.1.2. İklimsel Etik	12
1.5.1.3. Karar Vermede Etik.....	12
1.5.1.4. Davranışsal Etik	13
1.6. Etik Liderlik ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar	13

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ İFŞASI (WHISTLEBLOWİNG)

2.1. Bilgi ifşası ve Whistleblower Kavramları.....	15
2.2. Bilgi İfşasını Etkileyen Faktörler	19
2.2.1. Psikolojik Faktörler	19
2.2.2. Kültürel ve Etik Faktörler	19
2.2.3. Yapısal Faktörler	19
2.2.4. Misilleme.....	20
2.2.5. Suçun Türü	20
2.3. Bilgi İfşasının Alt Boyutları.....	20
2.3.1. İçsel Bilgi İfşası.....	21
2.3.2. Dışsal Bilgi İfşası	21
2.3.3. Sessiz Kalma	22
2.4. Dünyada Whistleblower Örnekleri	22
2.5. Bilgi İfşasının Yasal Zemini	25
2.6. Bilgi İfşası İle İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar.....	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

3.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı.....	30
3.2. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları.....	33
3.2.1. Dağıtımsal Adalet.....	33

3.2.2. Etkileşimsel Adalet	34
3.2.3. İşlemsel Adalet.....	35
3.3. Örgütsel Adalet Teorileri	35
3.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri	36
3.3.1.1. Eşitlik Teorisi	36
3.3.1.2. Göreli Yoksunluk Teorisi	36
3.3.1.3. Dağıtım Adaleti Teorisi	37
3.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri	37
3.3.2.1. Adalet Yargı Teorisi	37
3.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi	38
3.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri.....	38
3.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri.....	38
3.3.4.1. Dağıtım Tercihi Teorisi.....	38
3.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar	39

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN BİLGİ İFŞASI (WHISTLEBLOWING) NİYETİNE ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırma Yöntemi ve Analiz Sonuçları	41
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	41
4.1.2. Araştırmanın Modeli, Evreni ve Örneklemi	41
4.1.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler	43
4.2. Bulgular	44

4.2.1. Deneklerin Demografik Özellikleri	45
4.2.2. Etik Liderlik Ölçeğinde Yer Alan İfadeler Ait Bulgu ve Yorumlar	45
4.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeğinde Yer Alan İfadeler Ait Bulgu ve Yorumlar	46
4.2.4. Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeğinde Yer Alan İfadeler Ait Bulgu ve Yorumlar	48
4.2.5. Anlamlılık Analizleri	49
4.2.6. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi	50
4.2.7. Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi	51
4.2.8. Yaşa Göre Farklılık Analizi	52
4.2.9. Eğitim Seviyesine Göre Farklılık Analizi	53
4.2.10. Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi	54
4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi	55
4.3.1. Etik Liderlik Davranışı ile Bilgi İfşası Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi	55
4.3.2. Bilgi İfşası Ölçeği ile Örgütsel Adalet Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi	56
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	57
KAYNAKÇA	65
EKLER	73
ÖZGEÇMİŞ	76

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa
Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	8
Tablo 2: Ölçeklerin Değerlendirildiği 5'li Likert İfadelerine İlişkin Değerlendirme Aralıkları.....	43
Tablo 3: Cronbach's Alpha İç Tutarlılık Katsayısı.....	44
Tablo 4: Katılımcıların Demografik Bilgi Formundaki Sorulara Ait Cevaplarının İstatistiksel Sonuçları	45
Tablo 5 : Etik Liderlik Ölçeğindeki İfadelere Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	46
Tablo 6: Örgütsel Adalet Ölçeğindeki İfadelere Ait İstatistiksel Sonuçlar.....	47
Tablo 7: Bilgi İfşası Ölçeğindeki İfadelere Ait İstatistiksel Sonuçlar	48
Tablo 8: Katılımcıların Ölçek Puanlarına Ait İstatistik Sonuçları	49
Tablo 9: Katılımcıları Ölçek Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi Sonuçları.....	50
Tablo 10: Katılımcıları Ölçek Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi Sonuçları.....	51
Tablo 11: Katılımcıların Ölçek Puanlarının yaş Gruplarına Göre Farklılık Analizi Sonuçları.....	52
Tablo 12: Katılımcıların Ölçek Puanlarının Eğitim Seviyelerine Göre Farklılık Analizi Sonuçları	53
Tablo 13: Katılımcıların Ölçek Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi Sonuçları.....	54
Tablo 14: Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 15: Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları.....	56

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No

Sayfa

Şekil 1: Araştırmanın Modeli

41



KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

FBI: Federal Bureau of Investigation

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

SPSS: Social Package Statiscal Science

S : Sayfa

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

TCK: Türk Ceza Kanunu

TDK: Türk Dil Kurumu

GİRİŞ

Geçmişten günümüze her dönemde karşımıza çıkabilen ancak son yıllarda görülme sıklığı artan etik/yasa dışı skandallar dünya gündemini meşgul etmekte ve bu sorunları ortadan kaldırmak için dünya genelinde çözüm yolları aranmaktadır. Bu noktada da etik değerlere sahip yönetici ve liderlerin varlığı büyük önem arz etmektedir. Bir liderde ya da yöneticide bulunması gereken etik değerleri; güvenilir ve hakkaniyetli olmak, her koşulda ahlaki kararlar alabilmek, iyi kötü ayrımı yapabilmek, adaleti herkese eşit şekilde dağıtabilmek, sözleri ve davranışlarıyla tutarlılık göstermek ve sorumluluk üstlenebilmek gibi özellikler şeklinde sıralamak mümkündür. Nitekim bu değerlere önem veren yöneticilerin altında çalışan personeller hem yöneticiye daha fazla saygı duyacak hem de personellerin örgüte olan bağlılığı artacaktır.

Literatürde pek çok liderlik türleri vardır. Ancak etik liderlik; örgütler, kurumlar ve toplumlar için son derece önemli bir liderlik türüdür. Bu kadar öneme sahip olduğu içindir ki literatürde birçok çalışmaya konu olmuştur. Örneğin Trevino ve Brown (2014), yaptıkları geniş çaplı literatür taramasında, toplumların ve kurumların refahı için etik liderliğin giderek daha fazla vurgulanmaya başlandığından bahsetmişlerdir. Şirketlerden devletlere, spor kulüplerinden eğitim ve din kuruluşlarına kadar hemen her sektörde yasa dışı ve uygun olmayan davranışlar nedeniyle kendilerini sorgulama içerisinde bulduklarında işaret parmaklarını hemen liderlerin etik olarak başarısızlıklarına yönlendirirler ve zaman kaybetmeden yeni bir lider arayışına girerler. Lider seçiminin uygun şekilde ve zamanında yapılmaması ise skandalları beraberinde getirir (Trevino & Brown, 2014). Liderlik seçiminin ve liderlerin özelliklerinin hayati önem taşıdığı bu gibi birçok çalışmada vurgulanmıştır. Bu durumda yapılması gerekenlerden Freeman ve Stewart 2006 da kısaca şu şekilde bahsetmişlerdir: İnsanların kişilikleri ve inançları ne olursa olsun peşin hükümlü davranmadan bu karakterlere ve inançlara saygı duyup kabul etmek gerekir. Etik liderlik, etik dışı kararlara yönelmeden etiğe uygun değer yargılarını liderliği yapılan sisteme monte ederek sistemi etik liderlik yönetimine uygun hale getirmektir (Freeman & Stewart , 2006). Etik liderlik boyutlarından, bu konuda yapılan bazı çalışmalardan ve etik liderlik ile ilgili diğer özelliklerden araştırmanın birinci bölümünde bahsedilecektir.

Etik değerlere sahip olmayan liderlerin başta olduğu örgüt, kurum ve toplumlarda, etiğe ve ahlaka hatta yasalara aykırı durumlar sıklıkla karşılaşılan durumlardır. Örneğin taciz, zimmete para

geçirme, görevi kötüye kullanma, mobbing, aşağılama ve nepotizm gibi etiğe, ahlaka ve yasalara aykırı durumlarla karşılaşma ihtimali bir hayli yüksektir. Tabii ki bu durumların varlığı bazı etik değerleri yüksek kişiler tarafından kabul görmeyip farklı tepkilerin ortaya çıkmasına neden olur. Tam da bu noktada dilimize bilgi ifşası, ihbar, etik muhbirlik olarak çevrilen bilgi ifşası kavramı baş gösterir.

Bilgi ifşası, literatürde yeni bir kavram olmakla beraber hızla popülerlik kazanarak son dönemlerde yapılan birçok çalışmanın konusu olmuştur. Bu popülerliği kazanmasındaki en büyük etken ise dünyada sıklıkla karşılaşılan etik ve ahlaki skandallardır. Bu kavramı daha iyi anlayabilmek için yapılan araştırmalarda bazı bilgi ifşası tanımlamaları yapılmıştır. Örneğin bilgi ifşasının etik bir ikilemi temsil ettiğinden bahseden Dungan, Wayts ve Young (2015) bilgi ifşasını bir kişinin etik olmayan bir davranışı üçüncü bir tarafa bildirmesi olarak tanımlamış ve bu durumun bazı kesimler tarafından kahramanca görünürken bazı kesimler tarafından da kınanabileceğinden bahsetmişlerdir (Dungan, Waytz, & Young, 2015, s. 131). Buna ek olarak Aktan (2015), literatürde bilgi ifşası ile alakalı yapılan araştırmalardan yararlanarak oluşturduğu tanımlamada bilgi ifşasının örgütlerde etik dışı davranışların raporlanması ve ifşa edilmesi olduğundan bahseder. Daha geniş anlamda ise örgüt içerisinde etik/yasa dışı davranışların veya olayların örgüte, çalışanlara veya başka kişilere herhangi bir zarar vermemesi adına bilgi sahibi kişiler tarafından sorunları çözme gücüne sahip iç ve dış otoritelere raporlanması olarak tanımlamıştır (Aktan, 2015, s. 20).

Dünyada her ne kadar etik ve ahlaki değerler konusunda zafiyet gösteren insanlar varsa bir o kadar da etik ve ahlaki hassasiyeti olan insanlar vardır. Bu iki tip insanın varlığı bilgi ifşasının ortaya çıkış noktası olarak kabul edilebilir. İşte bu yüzden bilgi ifşası kavramı özenle irdelenmesi gereken bir kavram olarak görülmelidir. Yukarıda bahsedilen etik dışı, ahlak dışı ve yasa dışı olayların yaşanması ve bu olayların gizli kalması; kurumları, örgütleri, işletmeleri ve hatta toplumları uçuruma sürükleyebilecek derecede önemli olaylardır. Bu olayların açığa çıkartılması yine bu olayların tekrarlanmasını engelleyecek en etkili yöntemdir. Ancak bu bilgi ifşası eylemini gerçekleştiren kişilerin; ispiyonculukla suçlanmak, iş akdine son vermek ve kalan hayatlarında zorluklarla mücadele etmek gibi karşılaştıkları bazı sorunlar da vardır. Bu tarz sorunların yaşanmaması adına dünyada etik/yasa dışı olayları açığa çıkaran kişi ve kurumları güvence altına almak için çeşitli yasal düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır.

Bilgi ifşası ile alakalı daha detaylı tanımlamalara, dünyadan ve ülkemizden örneklere, alt boyutlarına, daha önce yapılmış çalışmalara ve bilgi ifşasının yasal zeminine ilişkin bilgilere çalışmanın ikinci bölümünde derinlemesine yer verilecektir.

Bu araştırmayı ilgilendiren bir diğer kavram ise örgütsel davranış alanında hayli adı geçen örgütsel adalet kavramıdır. İnsanlık tarihi kadar eski olan adalet kavramının örgüt içerisinde ne denli hissedildiği ile alakalı olan örgütsel adalet, en az etik ve ahlaki değerler kadar önemli bir kavramdır. Bu yüzden örgütsel adalet ile ilgili sayısız çalışma yapılmıştır. Örgütsel adaleti yoğun bir şekilde hisseden çalışanlarda örgüte olan güven, bağlılık ve çalışan performansı gibi önemli değerler pozitif yönde etkilenirken adaletsizliği algılayan çalışanlarda tam tersi durumlar söz konusu olmaktadır. Bu kavramı daha iyi anlayabilmek için örgütsel adalet ile ilgili tanımlamaları, ortaya atılan teorileri ve alt boyutlarını derinlemesine incelemek gerekmektedir. Örgütsel adalet tanımlamalarına, teorilerine, alt boyutlarına ve daha önce yapılan çalışmalara araştırmanın üçüncü bölümünde yer verilecektir.

Bütün bu araştırmalar ışığında birbirleriyle ilişkili olduğu düşünülen etik liderlik, bilgi ifşası ve örgütsel adalet kavramları bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Etik liderlik araştırmanın bağımsız değişkenini, bilgi ifşası bağımlı değişkenini oluştururken örgütsel adalet bu çalışmanın aracı değişkenini oluşturmaktadır. Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde etik liderlik davranışının çalışanların bilgi ifşası (whistleblowing) niyetine etkisi ve bu etki üzerinde örgütsel adaletin aracılık rolü tespit edilmeye çalışılacaktır.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, Afyonkarahisar ili Emirdağ ilçesinde görev yapan ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü personeli ile MEB'e bağlı ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının, çalışanların bilgi ifşası (whistleblowing) niyetine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü algısı ve bu algıyı etkileyen faktörleri tespit etmektir. Çalışmanın amaçları kapsamında 4 bölümden oluşan (demografik özellikler, etik liderlik, bilgi ifşası ve örgütsel adalet) ölçekler katılımcılara uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini Emirdağ ilçesinde görev yapan MEB'e bağlı 400 personel oluştururken araştırma için örneklem sayısı en az 197 olarak hesaplanmıştır. Dağıtılan anketlerden geri dönüş sağlanan 271 anket verileri analiz edilmiştir. Anket verilerinin analizinde, SPSS 22 for Windows (Social Package Statiscal Science) istatistiksel paket programı kullanılmıştır.

Araştırmanın sadece Emirdağ ilçesindeki öğretmenleri kapsamı araştırmanın sınırları olarak kabul edilebilir. Diğer illerde, başka özel ya da kamu kurumlarında benzer çalışmalar yapılarak elde edilen sonuçların doğruluğu test edilebilir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

Literatürde liderlik türlerinin en önemlilerinden biri olarak işaret edilen etik liderlik; toplumların, örgütlerin, şirketlerin ve devletlerin adaletli, etiğe ve yasalara uygun bir şekilde yönetilebilmesi için gerekli olan bir liderlik türüdür. Yönetim açısından hayati öneme sahip olan liderlik olgusunun etiğe, ahlaka, yasalara, hakkaniyete, hoşgörüye vb. insani değerlere önem veren etik liderlik kavramını anlayabilmek için bu bölümde etik ve liderlik kavramları ile etik liderlik kavramı, alt boyutları ve daha önce yapılan ve bu araştırmayı ilgilendiren çalışmalar detaylı bir şekilde incelenecektir.

1.1.Etik

Kökü Latince “ethos” kelimesinden gelen etik kavramı eski medeniyetlerden beridir filozofların ilgi odağı olmuştur. Ahlak felsefesinin temelini oluşturan etik kavramı ilk olarak Aristoteles ile hayat bulmuştur. Genel anlamda etik, iyiyi ve kötüyü tanımlamaya çalışır ve asıl amacı gerçek iyi olanı tanımlamaktır. Etik insan ve toplum ilişkilerinde bulunması gereken değer yargılarını ahlaki yönden inceleyen bir disiplindir. İlk çağlarda ahlak felsefesi ile ilgilenen filozofların ilgi alanında bulunan etik kavramı sonraları birçok bilim dalının ilgi odağı haline gelmiştir (Kaplan, 2009, s. 344). Nitekim yönetim bilimleri de bunlardan biridir ve yönetimde liderlerin etik davranışları çalışmamızın bir parçasıdır.

Etik yönetimin amacı, etiğin evrensel doğrularına sıkı bir şekilde bağlı kalmayı amaçlar. Etik davranışlar sergileyen yöneticiler; gelişimi ve ilerlemeyi hedeflerken bu hedefe doğru atılan adımların adil, dürüst ve etik kurallara uygun olup olmadığını önemserler. Yani bu etik yöneticiler, etiğin evrensel kurallarını göz ardı etmeden kar edebilmenin peşindedirler. ‘Böyle bir yönetim şekli, attıkları her adımın ya da aldıkları her kararın kendileri için ve bu kararlardan etkilenen diğer taraflar için atılacak en doğru adım mıdır?’ sorusunu ilke edinmiştir (Özdemir, 2003, s. 156). ‘Etik dışı yönetimler ise aldıkları kararların etiğe aykırı olup olmadığına bakmaksızın yasaları çiğnemenin aldıkları kararların ve attıkları adımların sonucunda kar edebilir miyiz?’ sorusunu ilke edinmişlerdir (Özdemir, 2003, s. 156).

Etik artık eskiden olduğu gibi sadece felsefenin konusu değil aynı zamanda akademik bilimlerde de araştırılan, sorgulanan bir kavram haline gelmiştir. Nitekim kamu yönetimi, sağlık sektörü, hukuk, işletme yönetimi gibi alanlarda da dikkat edilen bir ilke halini almıştır. Ayrıca bilim, medya, spor, sanat gibi günlük hayatımızın pek çok alanında da ihtiyaç duyulan bir olgudur (Eryılmaz & Biricikoğlu, 2011, s. 35).

1.2. Liderlik

Liderlik, eski İngilizce’ de yol veya yön anlamına gelen “lead” kelimesinden türemiştir. Bu kelime çoğu medeniyetlerde farklı anlamlarda kullanılmıştır. Örneğin; Latince’de “hegemon”, Eski Roma’da “dux” olarak kullanılan bu kavram seyahat veya yol anlamlarına gelmektedir. İlk olarak 1775’te oluşturulan İngilizce bir sözlükte Samuel Johnson tarafından kullanılan lider sözcüğü, “kaptan” anlamında açıklanmıştır. Dilimize ise “önder” olarak çevrilmesine rağmen yerli literatürde de daha çok lider olarak kullanılmaktadır (İbicioğlu, Özmen, & Taş, 2009, s. 3).

Tarih boyunca lider ve liderlik kavramlarını açıklayabilmek adına teoride ve pratikte birçok çalışma yapılmış ve bu kavramlar pek çok araştırmaya konu olmuştur. Liderlik hakkında bu kadar çalışmanın yapılmış olması da bu kavramların ne denli önemli birer kişilik özelliği olduğunu kanıtlar niteliktedir. Bu çalışmalar ışığında fazlaca liderlik tanımlamaları, boyutları ve özellikleri literatüre kazandırılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramı kavramsal çerçevede incelenecektir.

Yalnız yaşayamayan insanın topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla ihtiyaç duyulan liderlik kavramı özellikle 18. yüzyıldan itibaren bilimsel çalışmaların ilgi odağı haline gelmiştir ve bu konuda sayısız araştırma yapılmıştır (Sözen Şahne & Şar, 2015, s. 109).

Farklı hedefleri olan insanların aynı hedefe yönlendirilmesi ve bu hedefler doğrultusunda adım atmalarını sağlamak hayli zor bir iştir. Aynı şekilde bu harekete geçirmeyi sağlayacak yetkinlikteki kişileri bulmak da kolay değildir. Bu nedenle toplumlarda, örgütlerde, şirketlerde etkili bir lidere ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaç da liderlik konusunda birçok araştırmanın yapılmasına zemin hazırlamıştır (Arıkan, 2001, s. 231).

Liderlik; onu lider olarak gören insanları, kendisinin belirlediği hedefleri, faaliyetleri yapmaya yönlendirme şeklinde tanımlanabilir. Bu yüzden liderlerin rolü bireyin davranışlarını kendi istediği

amaca yönlendirme sürecinde ortaya çıkar. Her insanın farklı değer yargıları, inanışları, alışkanlıkları vardır. Bu yüzden liderler de bu kişisel özelliklerine göre karakterize edilmişlerdir (Mihelic, Lipicnik, & Tekavcic, 2010). Liderlik ortaya çıktığı yere göre değişik anlamlar ve özellikler taşımaktadır. Mesela silahlı kuvvetlerde lider, çoğu zaman hedef gösteren kumanda eden rolündedir. Hayvanlar âleminde lider, sürünün önünde giden, sürüler arasındaki ilişkiyi düzenleyen ve avcılıkla yiyecek toplayan bir rolde olup fiziksel olarak iri olma ve atik davranma özellikleri taşır. Örgütlerde ise insan, toplum ve organizasyonu etkileyen, yönlendiren kişileri ifade etmektedir (Heifetz, 1998, s. 15).

Liderler karşılaştıkları durumlarda olasılıkları hesaplayarak risk ve sorumluluk almak için adımlar atarlar. Bu adımları atmak, gelişmiş bir duygusal zekâ, stratejik düşünme ve kişiler arası iletişim becerisi gerektirir. Liderlik doğuştan var olan bir vasıf değil eğitimle, deneyimlerle, sorunlara maruz kalmayla, örnek olma ve deneyimli liderleri analiz ederek kazanılan önemli bir kişilik özelliğidir (Hughes, 2009, s. 1029).

Günümüzde lider; öngörülü, kendisi ve takipçileri adına yeniliğe ayak uydurabilen, kendisine bağlı olan insanlarda temsil ettikleri topluma sadakat yaratan, onların yeteneklerini keşfetmelerine yardım eden ve takipçilerinin kişisel özelliklerini önemseyerek onları yönlendiren bir lider olmalıdır (Çakınberk & Demirel, 2010, s. 105).

Liderliğin geçmişten günümüze kadar toplumun her alanında etkisi ve önemi herkes tarafından hissedilmesine rağmen bu kavram üzerine yapılan her araştırmada bilinmeyen farklı noktaların ortaya çıktığı görülmektedir. Alan yazında bu alanda sayısız araştırma yapılmış birçok fikir geliştirilmiş ve tanımlama yapılmıştır. Buna rağmen liderliğin tam olarak anlaşılmadığı ve daha fazla çalışma yapılmasının zorunlu olduğu anlaşılmıştır. Bu araştırmalar, yapılan her çalışmada liderliğin daha önce bilinmeyen bir yönünü ortaya çıkarmıştır. Bunlardan birisi de liderliğin etik ile ilgili olan yönüdür (Mengüloğlu & Serinkan, 2021, s. 25). Çalışmanın ilerleyen kısımlarında etik liderlik kavramsal çerçevede incelenecektir.

1.3.Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik ile yöneticiliğin genel olarak aynı anlamda olduğu düşünülse de temelde farklı özelliklerdir (Çırpan, 1999, s. 1). Eğer bir yönetici; objektif, yapılan işi takdir eden, sabır gösteren, örnek olabilen, çalışanını koruyan, ölçülü davranan, önyargılarından sıyrılmış, çalışanını

destekleyen ve cesaretlendiren, adil, güven veren, duyarlı, güler yüzlü, şeffaf vb. özellikleri bünyesinde barındırıyorsa iyi bir yöneticidir (Sarıtış, 1997, s. 527).

Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Dürüsttür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman şeklinde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik ama iyi askerdir	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak: Keçecioğlu, T. (2003), Lider Liderlik, *Okumuş Adam Yayınları, İstanbul*, 12.

Tablodan ve diğer araştırmalardan da anlaşılacağı üzere lider ile yönetici birbirine sık sık karıştırılan ancak birbirinden oldukça farklı kavramlardır.

1.4.Liderlik Türleri

Liderlik ile alakalı yapılan sayısız çalışma sonucunda; otokratik liderlik, dönüşümcü liderlik, demokratik liderlik, etkileşimci liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik, karizmatik liderlik ve etik liderlik gibi birçok liderlik sınıflandırılması yapılmıştır. Bu çalışmada liderlik türlerinden biri olan aynı zamanda araştırmanın değişkenlerinden biri olarak seçilen etik liderlik kavramı derinlemesine incelenecektir.

1.5. Etik Liderlik

Çalışmanın bu kısmında araştırmamızın değişkenlerinden biri olan etik liderlik, kavramsal açıdan derinlemesine incelenecektir.

Etik liderlik, yakın geçmişte uluslararası çapta gündem olan etik dışı olayların yaşanmasından dolayı uluslararası kurumlar, devletler, devletlerin yasama organları ve akademisyenler arasında daha fazla irdelenmesi gereken bir kavram haline gelmiştir (Akdoğan & Demirtaş, 2014, s. 108).

Etik açıdan en doğru kararları verebilmek hayatın her alanında herkesin alması gereken bir sorumluluktur. İnsanlar, toplumlar ve hatta devletler arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı, çözülmesi zor sosyal ilişkileri ve anlaşmazlıklar liderlere kolay olmayan yeni roller yüklemektedir. Bu görevleri yerine getirirken liderler, çözülmesi ve yönlendirilmesi en zor olan insan unsuru üzerinde ahlaki ve etik değerlerden kopmadan rolünü başarıyla yerine getirmek sorumluluğundadır. (Akdoğan & Demirtaş, 2014, s. 108). Tam da bu noktada insanlar, kendilerine güven veren, vizyoner, ne yaptığını bilen, adil, ahlaki değerlere sahip, herkes için iyinin ve doğrunun ne olduğunu kavrama yeteneğine sahip ve etik davranışlar sergileyen liderlere ihtiyaç duymuşlardır.

Trevino ve Brown (2014), yaptıkları geniş çaplı literatür taramasında, toplumların ve kurumların refahı için etik liderliğin giderek daha fazla vurgulanmaya başlandığından bahsetmişlerdir. Şirketlerden devletlere, spor kulüplerinden eğitim ve din kuruluşlarına kadar hemen her sektörde yasa dışı ve uygun olmayan davranışlar nedeniyle kendilerini sorgulama içerisinde bulduklarında işaret parmaklarını hemen liderlerin etik olarak başarısızlıklarına yönlendirirler ve zaman kaybetmeden yeni bir lider arayışına girerler. Lider seçiminin uygun şekilde zamanında yapılmaması Enron şirketinin iflasıyla sonuçlanan muhasebe skandalı örneğinde olduğu gibi çok geç olabilir (Trevino & Brown, 2014, s. 2). Yine aynı şekilde Amerika'daki mali krize ilişkin soruşturmalar yüksek rütbeli liderlere yönelikti ve insanlar kurumsal etik söz konusu olduğunda ve bir şeyler yanlış gittiğinde liderliğin önemini kavramaya başlamışlardır. Bu durumların yaşandığı kadar olumlu olayların da yaşandığından bahseden Trevino ve Brown (2014), Hindistan'da Tata Holding lideri Ratan Tata'yı, etik liderliğini çalışanlarına ve içinde yaşadığı topluma gösteren ve Hindistan genelinde tanınan bir etik lider örneği olarak göstermiştir (Trevino & Brown, 2014, s. 2).

Yakın tarihimizde karşılaştığımız bazı skandallardan yola çıkarak bazı liderlerin yoldan çıktığı, ahlaksız ve bencil davranışlarda bulundukları anlaşılmaktadır. Örneğin Bayer CEO'su Fritz ter Meer etik dışı tıbbi deneylerin yürütülmesine katıldığı için İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kölelikten hüküm giymiştir. Yine yakın tarihli bir örnek de News of the World skandalıdır. Bu gazete polis memurlarına rüşvetler vererek siyasilerin telefonlarını hacklemek ile suçlanmıştır.

Gazetenin editörlerinden olan Colin Myler gazetenin eylemlerinin etik açıdan ihlal teşkil ettiğini açıkça kabul etmiştir. Bu olayların nihayetinde de gazetenin faaliyetleri durdurulmuştur (Stouten, Dijke, & Cremer, 2012, s. 1).

Etik liderlik, liderlik yapan kişinin bu süreçte yetenekleri ile etiğe bağlı değerleri dengelemek olarak tanımlanabilir. Ayrıca insanların kişilikleri ve inançları ne olursa olsun peşin hükümlü davranmadan bu karakterleri ve inançları saygı duyup kabul etmektir. Etik dışı kararlara yönelmeden etiğe uygun değer yargılarını liderliği yapılan sisteme monte ederek sistemi etik liderlik yönetimine uygun hale getirmektir (Freeman & Stewart , 2006).

Etik ve liderlik ilişkisi her ne kadar Sanayi Devrimi ile beraber 17. yüzyıldan itibaren literatüre girmiş olsa da bundan asırlar önce Kutadgu Bilig’de Yusuf Has Hacib liderlerde olması gereken etik öğeleri; doğru sözlü, seçkin ve iyi tabiatlı, adil, hayâ ve takva sahibi, cesur, sabır ve sükûnetli, alçak gönüllü, cömert olmak, fesat ve kötü alışkanlıklara sahip olmamak, halkın refahını arttırmak, adil kanunlar koymak, halka zulmetmemek ve hizmette bulunanları ödüllendirmek, şeklinde sıralamıştır (Yılmaz, 2005, s. 44).

Etik lider olmak, sabırlı ve ısrarlı olmayı gerektiren bir davranıştır ve çoğu zaman etik davranışlar sergilemek büyük bir cesaret göstermeyi gerektirebilir. Lider; etik davranışlar sergilerken daha üst yönetimden veya çevreden baskı görebilir, böyle zamanlarda da ısrarını sürdürmelidir. Örneğin devlet vergi dairelerinde vergi kaçırmak gibi bir durum söz konusu olduğunda üst yönetim bunu gizlemek isteyebilir. Böyle bir durumda yine lider yalan söylememesi konusundaki etik kararının arkasında durması için cesaret, sabır ve ısrar gibi kişisel yeteneklere sahip olmak zorundadır (Stouten, Dijke, & Cremer, 2012, s. 2).

Ahlak felsefesi filozofları zor sorulara kolay bir şekilde cevap bulmamızı sağlayan etik bir ansiklopedi olmadığı konusunda hemfikir olmalarına rağmen bazı düşünürler konuyla alakalı bazı önerilerde bulunmuşlardır:

İlk olarak liderler standart bir etik duygusuna sahip olmalı ve buna göre hareket etmeye istekli olmalıdırlar ve “kendimizi nasıl adil bir şekilde yönetebiliriz?” ile “kendi ideallerimizin gerisinde mi kalıyoruz?” sorularının cevaplarını aramalıdırlar. İkincisi; ikilemleri farklı açılardan inceleyin, her seçimin sonucunu tahmin edin ve bu sonuçlardan kimin ve neyin etkileneceğini belirlemeye çalışın. Her zaman yaygın olarak kabul edilen “doğruyu söylemek gibi” etik doğruları takip edin.

En önemli nokta ise duygudaşlık kurabilmektir. “Benzer durumlarda nasıl muamele görmek istersiniz?” sorusuna cevap aranmalı şeklinde öneriler de mevcuttur (Lashway, 1996).

Hoyt, Price ve Poatsy, (2013), yaptıkları bir araştırma sonucunda etik liderlikle ilgili, etik liderliğin etik oldukları, karar verme aşamasında adil oldukları ve günlük yaşamlarında bile meşru davrandıkları gibi birtakım kişisel özellikler tespit etmişlerdir. Bu özellikleri etik liderliğin ahlaki yönü olarak kabul etmişlerdir. Ayrıca etik liderlik davranışı, düşünceli güvenilir açık dürüst ve yüksek etik inançlara uymanın önemini göz önünde bulundurarak çalışanların iş belirsizliği ile organizasyon davranışları hakkındaki endişelerini azaltır. Bu anlamda çalışanlar liderlerine karşı yeteri kadar güven duyduklarında etik değerleri daha bir hevesle takip eder ve bu yönde risk almaya daha istekli olurlar (Hoyt, Price, & Poatsy, 2013, s. 721).

Bütün bu araştırmaların ışığında söylenebilir ki etik özelliklere sahip kişilerin liderlik ettiği toplum, devlet, işletme ve örgütlerde takipçiler kendilerini daha güvende hissederek içinde bulundukları organizasyona sadık bir şekilde görevlerini yerine getirirler. Liderler sayesinde etik kültürün sağlam bir temele oturduğu örgütlerde yukarıda bahsedilen olumsuz durumların ve skandalların ve daha birçok sorunun ortaya çıkması çok düşük bir ihtimal olarak kalmaktadır. Etik ilkelere bağlı olmayan organizasyonlarda ise bu gibi skandalların ve ahlak dışı olayların meydana gelmesi kaçınılmazdır.

1.5.1. Etik Liderlik Boyutları

Etik liderliğin daha iyi anlaşılabilmesi için etik liderlik boyutlarına da değinmek gerekir. Literatürde iklimsel etik, iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik olmak üzere etik liderliğin 4 temel boyutundan bahsedilmektedir.

1.5.1.1.İletişimsel Etik

Bowen ve Power (1993), doğruluk konusunda gerçekçi olarak motive edilmiş bir fikir birliğine ulaşmanın tek yolunun ideal bir konuşma durumu olduğundan bahseder. Olması gereken sözlü iletişimin; doğruyu konuşmak, niyetleri doğru bir şekilde ifade etmek ve üzerinde anlaşmaya varılmış bir çerçevede tartışmak olduğunu dile getirmişlerdir. İletişimsel bir etik, makul kararlar vermenin yanında ideal bir konuşma durumunu mümkün kılar ve gerçek bir diyalojik sürecin ortaya çıkmasını teşvik eder. Bu diyalojik süreç, sorgulama ve karar verme sürecinde paylaşılan

bilgilerin kalitesini ve doğruluğunu iyileştirmeyi amaçlar (Bowen & Power, 1993, s. 105). Yani yalansız ve içinde bulunulan durumu doğru bir şekilde ifade ederek kurulan bir diyalog doğru kararlar alma noktasında iletişimsel etiğin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Ayrıca lider ve takipçileri arasında, şeffaflığa ve doğruluğa dayanan sağlıklı bir iletişim takipçilerin liderlerine olan güvenini arttırmaktadır.

1.5.1.2.İklimsel Etik

İklimsel etik, insanlara içlerinde bulundukları ortamda nelerin etiğe uygun olup olmadığını anlamlarında ve davranışların nasıl anlamlandırılarak nasıl çözüme kavuşturulacağı konusunda fikir verir. Etik iklim, örgüt kural ve uygulamalarının etik açısından doğru olup olmadığı ve ahlaki meselelerle nasıl ilgilenileceği noktasında insanlarda fikir oluşturan bir boyuttur (Çetin, Güleç, & Kayasandık, 2015, s. 19).

İklimsel etiği bencillik, yardımlaşma ve ilkelere bağlılık olarak üç kriter açısından ele alan Victor ve Cullen (1988), egoist iklimi; insanların karar verme veya bir davranışı sergileme aşamasında başkalarına zarar verip vermemeyi düşünmedikleri sadece kendi çıkarlarını önemsemeleri olarak açıklamışlardır. Egoist iklimin hâkim olduğu örgütlerdeki kurallar çalışanları kendi çıkarlarını, kazançlarını arttırma noktasında cesaretlendirirken diğer çalışanların tatminlerini göz ardı etmelerine neden olur. Yardımlaşma ikliminde ise lider ve çalışanlar bireysel tatmin ve çıkarlar yerine ortak menfaat ve çıkarları göz önünde bulundururlar. Bu nedenle herkesin birbirine yardım ederek ve birbirine fayda sağlayarak genel tatmini arttırma eğiliminde oldukları iklimdir. İlkelilik iklim ise insanların nasıl etkileneceği düşünülmeden belirlenen standartlarda kanun, kural ve ilkelere bağlı kalınan iklimdir. Bu iklimlerde lider ve çalışanlar bir davranışta kararsız kaldıklarında o eylemin ahlaki etik boyutundan ziyade kanuna, kurala uygun olanı seçerler (Victor & Cullen, 1988, s. 105).

1.5.1.3.Karar Vermede Etik

Karar verme, dar anlamda seçenekler arasından seçim yapmak anlamına gelmektedir. Bu seçimlerin etik kurallarla örtüşmesi de etik liderlik boyutlarından karar vermede etik boyutudur.

Etik değerlere sahip bir lider karar verirken kararın ve sonuçların ahlaki değerlere ve etiğe uygun olup olmadığına önem vermelidir. Bu bağlamda alınan etik kararlar sadece bireysel

seçenekleri ilgilendirecek kadar kolay bir iş olamaz. Birçok seçenek arasında kalınan ve iki yönlü durumlarda etik karar vermek karmaşık bir hal alabilir. Lider aldığı kararın sebebini, sonuçlarını kararın etkilediği herkese şeffaf bir şekilde açıklamalıdır. Alınan kararların getirdiği sonuçlar hakkaniyetli ve dürüstlük çerçevesinde herkese eşit dağılıyorsa bu durum çalışanların liderlerine olan güvenini arttırır ve çalışanların örgüte olan sadakati artar. İnsanları amaç olarak gören, onların kararlarına ve kişisel özelliklerine saygı duyan, her çalışanın isteklerinin eşit değerde olduğu, kişilere aynı düzeyde sorumluluk yükleyen ve çoğunluğun faydasını gözeterek alınan kararlar etik karar alma sürecinin ltleri olarak sayılabilir (Kıranlı & İlėan, 2007, s. 152).

Kısaca bireysel olarak düşünüldüğünde her bireyin etik anlayışı farklılık gösterebilir. Bu yüzden alınan kararlar bazılarına etiğe uygun gelebilirken bazılarına da etiğe aykırı gelebilir. Bu anlamda örgütün ve liderin genel olarak bir etik kültürünün olması ve bu kültüre uygun alınan kararlarla genel menfaat sağlanması gerekmektedir.

1.5.1.4.Davranışsal Etik

Etik liderlik boyutlarından davranışsal etik, liderlerin etik söylemleri ile hayata geçirdikleri davranışların birbirleriyle örtüşüp rtşmediğiyle ilgilidir. Bu bağlamda liderlerin söylemleri ile kararları ve davranışları arasında uyum bulunmuyorsa bu durum çalışanlar arasında lidere karşı güven kaybına ve buna bağlı olarak da örgüte olan sadakatin azalmasına neden olur. Liderlerin en temel özelliği insanları etkileyebilme yetenekleridir. Bu etkileme sonucunda da çalışanlara örnek olurlar. Liderler karar alırken etik kurallara, hakkaniyete, eşitliğe, hořėrye ve tarafsızlığa dayanarak çalışanların da bu şekilde davranmaları konusunda onlara yardımcı olurlar. Çalışanların bu liderleri rol model almaları için de liderin söyledikleri ve icraatları tutumlu olmak zorundadır (ıraklı, Uğurluoğlu, şantaş, & elik, 2014, s. 56).

1.6. Etik Liderlik ile İlgili Yapılmış Bazı alışmalar

Liderlik türlerinin en önemlilerinden biri ve çalışmamızı özellikle ilgilendiren kavramlardan biri olan etik liderlik sosyal bilimler dünyasında da hayli öneme sahip bir kavramdır. Bu başlık altında etik liderlik ile ilgili daha önce yapılan ve çalışmamıza ışık tutabilecek bazı uygulamalardan bahsedilecektir.

Wen Peng ve Chen Cheng, 2016 yılında yaptıkları “Etik Liderlik Çalışanların İhbar Niyetlerini Nasıl Etkiler? Çin'den Kanıtlar” adlı çalışmalarında etik liderlik ile çalışanların ihbar niyetleri arasındaki ilişkiyi, ahlaki kimliğin aracılık rolünü ve güç mesafesi yöneliminin düzenleyici rolünü araştırmış, Çin'de 172 katılımcı yöneticiyle iki dalgalı bir anket gerçekleştirmiş ve etik liderliğin çalışanların ihbar niyetleriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu ve bu ilişkiye ahlaki kimliğin aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır (Peng & Cheng, 2016).

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nde yayımlanan çalışmada Özbezek ve arkadaşları Akdeniz Bölgesi'ndeki bir büyükşehir belediyesinde görevli 400 personelden topladıkları verilerin analizi sonucunda etik liderliğin bilgi ifşasını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir (Özbezek, Paksoy, Paksoy, & Gültekin, 2022).

Yeşiltaş ve arkadaşlarının yapmış oldukları İstanbul'da faaliyet gösteren bazı büyük otellerdeki 675 çalışandan toplanan verilerin analizi sonucunda çalışanların örgütse adalet algıları ile etik liderlik davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca yine bu çalışmada liderlerin gösterdikleri davranışların kurum içinde çalışanlar arasında da yaygınlaştığı veya etik dışı davranışlara göz yumarak etik dışı olayların aynı şekilde kurum içerisinde yaygınlaştığını da öne sürmüşlerdir (Yeşiltaş, Çeken, & Ümit , 2012. 28).

Muhammad Osaid Rabie ve Marlin Abdul Malek 2020 yılında yaptıkları Etik Liderlik ve Whistleblowing: Stresin Aracılık Rolü ve Etkileşimsel Adaletin Düzenleyici Etkisi adlı çalışmada; etik liderliğin çalışanların iş yerlerinde ifşa etme eylemlerini olumlu yönde etkilediğini ve etkileşimsel adaletin etik liderlik ile çalışanların ifşa etme niyetleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca çalışanların psikolojik stres yoluyla ihbar etme niyetlerinin, liderlerinin davranışlarına aracılık ettiğini ve bunun da işyerinde etik liderliğe dönüştüğünden bahsetmişlerdir (Rabie & Abdul Malek, 2020).

İKİNCİ BÖLÜM

ETİK DIŞI OLAYLARIN İFŞASI (WHISTLEBLOWING)

Alan yazının yeni kavramlarından sayılan bilgi ifşası kavramı bu kısa sürede birçok araştırmacının ilgi odağı olmuştur. Bu durum bilgi ifşasının örgütsel davranış ve yönetim bilimleri gibi akademik alanlarda ne derece önem arz ettiğinin kanıtıdır. Bu bölümde araştırmamızın değişkenlerinden biri olan bilgi ifşası, kavramsal çerçevede incelenecek, tarihsel süreçte bilgi ifşası örneklerine, bilgi ifşasının alt boyutlarına, daha önce yapılan araştırmalara ve konuyla alakalı yasal düzenlemelere değinilecektir.

2.1. Bilgi İfşası ve Whistleblower Kavramları

Bilgi ifşası ile ilgili yapılan araştırmalarda birçok tanımlama yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlamalardan bazılarına yer verilecektir.

Bu kavramla alakalı yerli literatürde yapılan ilk çalışmada Aydın (2003) bilgi İfşasını; örgütte karşılaşılan etik dışı olayları ortaya çıkarmak ve başkalarına duyurmak olarak tanımlamış ve dilimizde bu kavrama karşılık gelen bir terim bulunmadığından ve kavramın daha kolay anlaşılmasını sağlamak amacıyla “bilgi uçurma” terimini kullanmıştır (Aydın, 2003, s. 79).

Sarioğlu Uğur ve Özdemir (2019) bilgi ifşası kavramıyla alakalı yapmış oldukları geniş kapsamlı kavramsal bir araştırmada, 2010-2017 yılları arasında yapılan 46 adet çalışmayı incelemiş ve aynı konunun incelenmesine rağmen bilgi ifşasının; muhbirlik-ihbarcılık, ifşa etme, etik veya yasal olmayan davranışı bildirme, ahlaki olmayan davranışların duyurulması, izharcılık, açığa çıkarma ve bilgi-haber uçurma olmak üzere yedi farklı şekilde kullanıldığı sonucuna varmışlardır. Yine bu çalışmada, Türkçe çalışmalarda bu terimlerle karşılık bulan bilgi ifşasını; örgütlerde etik dışı bir durumla karşılaşıldığında susmamak, bu durumların üstüne giderek örgütün zarar görmesini engellemek maksadıyla örgüt çalışanı tarafından gerekli yerlere rapor edilmesi şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca yerli çalışmaları da inceledikleri bu araştırmada whistleblowingin “uyarıcılık” terimiyle bağdaştığı sonucuna vararak bundan sonra yapılacak olan bilgi ifşası ile alakalı araştırma ve çalışmalarda bu ifadenin kullanılması kavramsal karmaşayı

önlemek açısından literatüre katkı sağlayacağını belirtmişlerdir (Sarioğlu Uğur & Özdemir, 2019, s. 77).

İngilizce kökenli bir kelime olan ve sözlük karşılığı “ıslık çalma” veya “düdük çalma” olan bilgi ifşasının geçmişi 1900’lü yıllara kadar dayanmaktadır. İngilizce ‘de “organizational wrongdoing” ve “organizational misconduct” şeklinde de kullanılan bu kavram Türkçede ilk olarak “bilgi uçurma” terimiyle karşılık bulmuştur (Taştan & Sabır Taştan, 2020, s. 96).

Jubb (1999) bilgi ifşasını, kâr amacı olsun veya olmasın ister kamuya ait ister özel olsun herhangi bir kurumun çalışanları veya yetkilisi tarafından, başkalarına zarar veren, insan haklarına aykırı ve kurumun kültürüne ait tanımlanmış amaçlarına ters düşen etik dışı olayların bulunması durumunda kamuoyunu bilgilendirmek olarak tanımlamıştır. Örgütün veya örgüt üyelerinin etik dışı olayların açığa çıkarılması olarak tanımlanan bilgi ifşası örgütün içinde ya da dışında gerçekleşebilir. İlgili örgüt üyelerini etik dışı olaylar hakkında bilgilendirmek içsel bilgi ifşası, örgütün dışına taşması da dışsal bilgi ifşası olarak açıklanabilir (Jubb, 1999, s. 84). Yine Jubb (1999)’a göre bilgi ifşası, zorunlu bir şey değildir. Kişinin kendi tercihinin kalmış kasıtlı bir eylemdir ve ihbar hatayı düzeltme potansiyeline sahip kişi ya da kurumlara yapılmalıdır (Jubb, 1999, s. 83).

Aktan (2015), literatürde bilgi ifşası ile alakalı yapılan araştırmalardan yararlanarak ortaya çıkardıkları tanımlamada; bilgi ifşasının örgütlerde etik dışı davranışların raporlanması ve ifşa edilmesi olduğundan bahseder. Daha geniş anlamda ise örgüt içerisinde etik/yasa dışı davranışların veya olayların örgüte, çalışanlara veya başka kişilere herhangi bir zarar vermemesi adına bilgi sahibi kişiler tarafından sorunları çözme gücüne sahip iç ve dış otoritelere raporlanması olarak tanımlamıştır (Aktan, 2015, s. 20). Bir başka tanımlamada ise Eaton ve Akers (2007), örgüt içerisindeki etik açısından hatalı bir davranışın örgütün içerisindeki ya da dışındaki yetkili kişilere ihbarlanması olarak tanımlamışlardır (Eaton & Akers, 2007, s. 66).

Tsahuridu (2008)’ a göre bir ihbarın bilgi ifşası sayılması için şu özelliklere sahip olması gerekmektedir: Birincisi, ihbarı yapan kişinin ayrıcalıklı erişime sahip olması yani örgüt içinden birinin olması ve ihbarı herhangi bir baskı altında kalmadan yapmalıdır. Genel olarak örgüt çalışanları iş yerinde neler olup bittiğini bilen kişilerdir. İkincisi, ifşa edilen bilgilerin örgütün sorumluluğu altında olması ve etik dışı bir olay veya görevi kötüye kullanma hakkında olmalıdır. Son olarak ihbarın amacı bu hatalı uygulamayı ve görevi kötüye kullanmayı düzeltmek ve

engellemektir. Yani bir ihbarlama bu üç özelliği birden barındırıyorsa bu bilgi ifşasıdır (Tsahuridu , 2008, s. 109).

Bir diğer tanımlamada bilgi ifşası, bir yolsuzluk, hırsızlık, zimmete para geçirme veya din, dil, ırk, cinsiyet ayrımcılığı, ya da insanların güvenliğini, sağlığını tehlikeye sokan durumları yazılı ya da sözlü olarak amirine, kolluk kuvvetlerine veya yetkili mercilere karşı yapılan şikâyetir (Gerçek, 2005, s. 30).

Bilgi ifşasının etik bir ikilemi temsil ettiğinden bahseden Dungan, Wayts ve Young (2015) bilgi ifşasını bir kişinin etik olmayan bir davranışı üçüncü bir tarafa bildirmesi olarak tanımlamış ve bu durumun bazı kesimler tarafından kahramanca görünürken bazı kesimler tarafından da kınanabileceğinden bahsetmişlerdir (Dungan, Waytz, & Young, 2015, s. 131).

Bilgi ifşası eyleminin gerçekleşmesi için olması gereken dört unsurdan bahseden Erkmen, Özsözügün Çalışkan ve Esen (2014) bu unsurların; ihbarcı, etik dışı davranış, bu davranışı yapan kişi ya da kuruluş ve ihbar edilen kurum, kuruluş mercii olduğundan söz etmişlerdir. Diğer taraftan kişinin yanlış bir davranışı öğrendiğinde ya da buna şahit olduğunda vermesi gereken tepki de dört alanda sınıflandırılabilir. Bu tepkileri; hiçbir şey yapmamak, diğer çalışanlarla konuşmak, kurum içinde amire rapor vermek ya da kurum dışından yetkili kişilere raporlamak şeklinde sıralamak mümkündür (Erkmen, Özsözügün Çalışkan, & Esen, 2014, s. 231).

Çalışmalarında bilgi ifşasını “ahlaki olmayan davranışların duyurulması” şeklinde kavramsallaştıran Sayğan ve Bedük (2013), yaşanan etik dışı bir durumu engellemek veya ortadan kaldırmak amacıyla örgüt içinde ilgililere, sonuç alınmadığı takdirde de örgüt dışından yetkililere rapor edilmesi olarak tanımlamışlardır. Bu açığa çıkarma eyleminin vicdani bir davranış olduğunu ve bu olayları en iyi şekilde açığa çıkaracak kişilerin örgüt çalışanları arasından birilerinin olması gerektiğinden bahsetmişlerdir (Sayğan & Bedük, 2013, s. 3).

Örgüt bireylerinin yaptıkları ihbarın bir bilgi ifşası eylemi sayılması için ihbar edilen davranışın yasa dışı ya da ahlaka ve etiğe aykırı olması gerekmektedir. Bu bağlamda bireyin örgüt içerisindeki yasaya ve etiğe aykırı olmayan bir durumu pozitif anlamda değiştirmek için giriştiği bu hamle bilgi ifşası sayılamaz. Zira bilgi ifşasının olmazsa olmaz kuralı ihbarlanan durumun yasalara ve ahlaka aykırı olması durumudur (Miceli M. P., 2004, s. 365).

Kanunlar, normlar, ilkeler gibi kurallar kompleks bir yapıya sahip olan biz insanlar için üretilen kurallardır. İnsan yapısı gereği bu kurallara ihtiyaç duymuştur. Çünkü insan tek tip bir varlık değildir ve herkesin değer yargısı, kültürü ve kişisel özelliği ile etiğe bakış açısı birbirinden farklıdır. Bu yüzden herkesin erdemli, etik kuralları olan, haksızlığa karşı duran, adaletli, hoşgörülü ve önyargısız olması beklenemez. Sonuç olarak insan unsurunun aktif olarak rol aldığı ortamlarda etik dışı olayların yaşanma ihtimali her zaman vardır. Bu yüzden insanın olduğu her yerde hem etiğe, ahlaka ve yasaya aykırı davrananlar hem de bunların karşısında erdemli bir şekilde duran insanlar her zaman olacaktır. Bu noktada insan unsurunun bulunduğu her yerde bilgi ifşası olayının görülme ihtimali de kaçınılmazdır.

Whistleblower, etik/yasa/ahlak dışı olay ve davranışları rapor eden kişi olarak tanımlanabilir. Whistleblower, örgüt ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecek hatalı bir davranışı ortaya çıkarma amacıyla alarm ziline basan kişidir. Bir başka deyişle whistleblowerlar örgütlerde meydana gelen görevi kötüye kullanma, yolsuzluk, ihmalkârlık vb. suistimalleri aydınlığa kavuşturan kişidir. Bu kişiler mensubu oldukları yapıya körü körüne bağlı olan kişiler değildir. Bilgi ifşasını kendi ahlaki sorumlulukları gereği yaparlar. Yapılan bazı çalışmalar, whistleblowerların tamamına yakınının kariyerleri sonlanmış, yaftalanmış evliliklerini ve maddi birikimlerini kaybettiklerini göstermiştir. Bazı örgütlerde ise bireyler, çalışan diğer insanların kendilerini dışlayacaklarını ve misilleme yapacaklarını düşündükleri için şahit oldukları etik/yasa dışı olayı yetkililere rapor etme konusunda bir adım geride durabilirler. Buna rağmen whistleblowerların sayıları son yıllarda artış göstermiş ve onları korumak için de bazı yasal düzenlemeler yapılmıştır (Ergun Özler, Dil Şahin, & Giderler Atalay, 2010, s. 172).

Bouville (2008), ifşa etme olayının ahlaka uygun bir davranış olduğunu anlamak için whistleblowerın ifşayı ne amaçla yaptığı ve bunu yaparken de nasıl bir yol izlediğine bakmak gerektiğinden bahseder. Çalışanların örgütteki temel hak ve özgürlükleri ile ilgili bir konuda bilgi ifşası yapmalarının etik ve ahlaka uygun bir davranış olduğunu belirtmiştir (Bouville, 2008, s. 580).

Yine whistleblowerı, örgütlerde yasalara ve etiğe aykırı olayları duyuran kişi olarak tanımlayan Aktan (2015) bu kişileri üç şekilde sınıflandırmıştır. Birincisi, örgütle ilgili bilgilere sahip olan örgütün eski personelleri ikincisi, örgütte halihazırda çalışanlar, üçüncüsü ise örgüt dışında olmasına rağmen örgütle ilgili bilgilere sahip olan hissedarlardır (Aktan, 2015, s. 22).

2.2. Bilgi İfşasını Etkileyen Faktörler

Literatürde bilgi ifşasını ortaya çıkaran pek çok faktör olmakla beraber yapılan çalışmalarda bu faktörler; psikolojik, kültürel ve etik, yapısal faktörler ile misilleme ve yanlış uygulamaların türü olmak üzere beş başlık altında incelenmiştir.

2.2.1. Psikolojik Faktörler

Bir örgüt personelinin örgütüne karşı bağlılığı ne kadar yüksekse örgütün içinde ve dışında örgüte zarar verebilecek herhangi bir durumu açığa çıkarma niyeti o kadar fazladır. Bu durum da işveren için iş yerindeki yasa dışı olayları öğrenmesi açısından bir avantajdır. Yani bireyin örgütsel bağlılık düzeyi ve işverenine karşı sadakati bilgi ifşasını etkileyen psikolojik faktörler arasında sayılabilir (Hassink, Vries, & Bollen, 2007, s. 29).

2.2.2. Kültürel ve Etik Faktörler

Daha önce de bahsettiğimiz gibi kompleks bir yapıya sahip olan insan her bölgede her millette farklı özelliklere sahiptir. Gerek kültürel açıdan gerekse etik yapısı itibariyle farklılık gösteren pek çok toplumun olduğu düşünüldüğünde etik dışı olayların ortaya çıkarılma seviyeleri de toplumdan topluma farklılıklar içermektedir.

Genel anlamda kültür, millet ve etik üzerine yapılan çalışmalarda bu faktörler açısından farklılık gösteren toplumların bilgi ifşası niyetlerinde de belirgin farklılıklar olduğu görülmüştür. Örneğin yapılan bazı araştırmalarda Asya ülkeleri ile Amerika arasında yapılan karşılaştırmada Japonya, Çin gibi Asya ülkelerinde örgütlerdeki etik dışı olayları açığa çıkarma niyetlerinin Amerika'dakilerden daha fazla olduğu görülmüştür. Bu durumun, Asya ülkelerinin daha çok toplum odaklı olmalarından ve şirket menfaatlerini daha üstün tutmalarından kaynaklanmaktadır (Hassink, Vries, & Bollen, 2007, s. 30).

2.2.3. Yapısal Faktörler

Bilgi ifşasını etkileyen faktörlerden biri olan yapısal faktör; bilgi ifşasını teşvik etmek ve whistleblowery korumak amaçlı yasal ve politik düzenlemeleri içerir. Hükümetler ya da işletme yöneticileri varlıklarını sürdürebilmek için hayati düzeyde önem arz eden etik dışı olayları

engellemek veya varsa açığa çıkarmak konusunda getirecekleri yasal düzenlemelerle bireyleri bu ihbarı yapmaları için teşvik etmek zorundadır. Örgütlerde birey etik/yasa dışı bir olayla karşılaştığında ve bu durumu açığa çıkarıp çıkarmama konusunda ikilemde kaldığında bu tarz politikaların izlendiğini bilerek seçimini açığa çıkarma konusunda yapacaktır (Hassink, Vries, & Bollen, 2007, s. 30).

2.2.4. Misilleme

Misilleme ya da intikam, sonuçlara katlanma noktasında kişilerin uygunsuz davranışları açığa çıkarma tercihini olumsuz yönde etkileyebilecek faktörler arasındadır.

Çalışan, şahit olduğu etik/yasa dışı bir olayı birilerine rapor ettikten sonra gerek idarenin gerekse diğer çalışanlardan olumsuz tepkiler almaktan ve kendisine uygulanacak ağır cezaların olacağından korktuğu için bu usulsüz davranışı ihbarlama konusunda sessiz kalabilir (Cemaloğlu & Akyürek, 2017, s. 129).

2.2.5. Suçun Türü

İfşa edilecek etik/yasa dışı davranışın türü de bilgi ifşasını etkileyen faktörler arasındadır. Bu konuda araştırma yapan Miceli ve Near (1989) bilgi ifşasına konu olabilecek davranışları, bireylerin kişisel tercihlerinden meydana gelen davranışlar ve örgüt yönetimi ya da hissedarların tercihlerinden doğan davranışlar olarak sınıflandırmışlardır. Bireylerin kendi tercihlerinden ortaya çıkan usulsüz davranışları; mazeretsiz görev yerine gelmeme, sözlü ya da fiziksel taciz, kötü hizmet sunmak, görevi kötüye kullanma, zimmete para geçirme, dolandırıcılık gibi etik/yasa dışı davranışlar olarak nitelerken, örgüt yönetim ve hissedarları tarafından yapılan usulsüz davranışları, kara para aklama, personele kötü davranma, mobbing, yapılan iş anlaşmalarında usulsüzlük vb. gibi davranışlar olduğundan bahsetmişlerdir (Miceli & Near, 1989, s. 94).

2.3. Bilgi İfşasının Alt Boyutları

Bilgi ifşasını daha iyi anlayabilmek için kavramın alt boyutlarını da incelemek gerekir. Literatürde yapılan çalışmalarda bilgi ifşasının “İçsel Bilgi İfşası”, “Dışsal Bilgi İfşası” ve “Sessiz Kalma” olmak üzere üç alt boyutu olduğundan bahsedilmiştir. Çalışmanın bu kısmında bu boyutlara değinilecektir.

2.3.1. İçsel Bilgi İfşası

Whistleblower, karşılaştığı etik/yasa dışı bir olayın örgüt dışına taşarak örgütün imajına zarar vermemesi açısından kendi amirine ya da üst yöneticisine bildirmesi içsel bilgi ifşası olarak tanımlanır (Ergun Özler, Dil Şahin, & Giderler Atalay, 2010, s. 171). İçsel bilgi ifşasının dışsal bilgi ifşasına oranla gerek örgüt için gerekse çalışanlar için çeşitli olumlu yönleri vardır. Bu olumlu yönler, örgüt içerisinde meydana gelen olumsuz durumun yine örgüt içerisinde halledilerek olayların büyümemesini ve herhangi bir skandala neden olmadan sorunun çözülmesini sağlar. Ayrıca örgüt içi etik bir kültürün oluşması ve çalışanların bilgi ifşası niyetlerinde daha cesaretli davranmaları açısından avantajları bulunmaktadır. İçsel bilgi ifşasında örgütte yaşanan problemin örgüt dışına sızmadan bertaraf edilmesi örgüt açısından önemlidir. Ancak yönetim ve yöneticilerin hatta diğer çalışanların etik dışı davranışa tepkisiz kalmaları, sorunun çözümü konusunda adım atılmamaları ve ihbarda bulunan kişinin dışlanması ya da farklı cezalara maruz kalması durumunda whistleblower çözümü örgüt dışına taşımakta aramaktadır (Kartal & Sipahi, 2018, s. 123).

İçsel bilgi ifşası örgütlere, yaşanan yanlış olayları örgüt dışına sızmadan ve olaylar büyümeden kendi içerisinde çözme fırsatı sunar. Bu durum örgütte yeni bir etik iklimin oluşmasına aynı zamanda da bir iç kontrol mekanizması yaratarak bu krizleri fırsata çevirme imkânı sağlar. Ortaya çıkarılan yanlış olaylardan sonra örgütün bu olaylara karşı durarak, gerekli tepkileri göstererek olayları çözüme kavuşturması ve bir daha bu tarz olayların yaşanmasını engelleyici kararlar alması örgüt personeli için güven kaynağı oluşturacak ve personelin örgüte bağlılığı artacaktır (Kartal & Sipahi, 2018, s. 123).

2.3.2. Dışsal Bilgi İfşası

Dışsal bilgi ifşası, şahit olunan ya da maruz kalınan etik/yasa dışı olayların, örgüt içerisinde çözülemeyeceği düşüncesiyle örgütün dışındaki yetkili mercilere ya da basın yayın organlarına rapor edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu merciler; gazete, dergi radyo ve televizyon kanalları olabileceği gibi konuyla ilgilenebilecek devlet kurumları da olabilir. Bu şekilde ifşa edilen etik/yasa dışı olay örgütlerin kurumsal yapılarını zedelediği gibi medyada skandal haberlerin

oluşmasına da neden olmaktadır. Literatürde bu konularla ilgili yapılan çalışmalarda ihbarcının içsel bilgi ifşasının sorunu çözemediği durumlarda dışsal bilgi ifşasına başvurması gerektiği konusunda öneriler sunulmaktadır (Kartal & Sipahi, 2018, s. 123).

2.3.3. Sessiz Kalma

Kişinin maruz kaldığı ya da şahit olduğu etik/yasa dışı olayları ihbar etme konusunda ispiyoncu olarak nitelendirilmemek ve mensubu olduğu örgüte güvenmediği için susmayı tercih ederek herhangi bir ifşa eğiliminde bulunmamaktadır. Bu durum bilgi ifşasının sessiz kalma boyutuyla ilgilidir (Atılğan & Koç, 2019, s. 382).

Bir örgütte yaşanan yanlış davranışlara şahit olan kişi, kendi kişilik özellikleri, örgüt kültürü, diğer çalışanların etik değerlere bakış açıları, işini kaybetme ve yalnız kalma korkusu, liderlerin whistleblowerlara karşı tutumları, yalancılıkla ve ispiyonculukla suçlanma endişeleri gibi birçok nedenden ötürü sessiz kalma seçeneğini kullanabilir.

2.4. Dünyada Whistleblower Örnekleri

Ülkemizde 1958-1960 yıllarında yaşanan bir olayda Samet Kuşçu adında bir askeri personel, dönemin iktidar partisine (Demokrat Parti) karşı yapılması planlanan bir darbe girişimini ifşa etmiştir. Türk siyasi tarihine Dokuz Subay Olayı olarak geçen bu olayda Samet Kuşçu'nun yeterli delili olmadığından dolayı kendisiyle beraber ismini verdiği dokuz adet subay tutuklanmıştır. İki yıl hapse mahkûm edilen Samet Kuşçu, 1960 darbesinden sonra haklılığı ispat edilmiş ve beraat etmiştir (Atılğan & Koç, 2019, s. 386).

1933 yılında ABD Deniz Kuvvetlerinden emekli Smadley Butler adında bir general, War as a Racket adıyla yazdığı bir kitapta dönemin yönetimi Franklin D. Roosevelt'e karşı büyük şirketlerin kendi menfaatlerini korumak adına yürütmüş oldukları stratejileri ifşa ederek tarihsel süreçte ilk whistleblower örneklerinden olmuştur. 1976'da ise döneminin en etkili şirketlerinden biri olan General Electric'te görevli üç mühendis şirketin yaptığı nükleer enerji çalışmaları sırasında toplum sağlığı ile ilgili kanunu ihlal ettiklerini aynı anda yaptıkları basın açıklamasıyla kamuoyuna duyurarak istifa etmişlerdir. Daha sonra bu üç mühendis devletlere danışmanlık hizmetleri veren bir şirket kurmuşlardır (Eralp, 2022).

Amerikan vatandaşlığına sahip aynı zamanda Türk asıllı bir FBI ajanı olan Sibel Edmonds, Türk istihbaratının ABD hükümetine kadar girdiğini askeri ve nükleer bilgileri ele geçirdiklerini ve bazı diğer casusluk bilgilerini medyayla paylaşmıştır. 2002 de görevden alınan Edmonds daha önce de 11 Eylül İkiz Kule saldırılarından ABD gizli servisinin haberi olduğunu ileri sürerek dönemin ABD başkanının hedefi haline gelmiştir (Ergun Özler, Dil Şahin, & Giderler Atalay, 2010, s. 173).

İngiltere’de bir hastanede uygunsuz koşullarda yapılan kalp ameliyatı sırasında birçok bebeğin hayatını kaybettiğini herkese duyuran Stephon Bolsin, uzun yıllar bu konuya dikkat çekerek durumu iyileştirmek için uğraşmış, bu uygunsuz koşullarda ameliyat yapılmasını engellemiştir. Bütün bu uğraşlar sonucunda İngiltere’de hastane ve kliniklerde birçok düzenleme ve yenilik yapılmasına katkı sağlamıştır. Bunun sonucunda da kalp ameliyatlarındaki çocuk ölüm oranları oldukça düşmüştür (Ergun Özler, Dil Şahin, & Giderler Atalay, 2010, s. 173).

Doktor Peter Rost, bir ilaç firması olan Pfizer’in personeliyken şirketin mali durumlarında usulsüzlükler olduğunu ABD kurumlarına bildirmiştir. Bu davranışından ötürü şirket Rost’un önce bütün yetkilerini elinden almış daha sonra da sonrasında da şirketten kovmuştur. Sonrasında ise “Bir Sağlık Hitman’inin İtirafı” isimli bir kitap yayınlarak bu durumlardan detaylı bir şekilde bahsetmiştir (Ergun Özler, Dil Şahin, & Giderler Atalay, 2010, s. 174).

Amerikan ordusu mensubu Bradley Manning, bazı whistleblowerların birlikte kurduğu düşünülen Wikileaks isimli internet sitesine göndermiş olduğu bir videoda 2007 yılında Bağdat’ta bir ABD savaş helikopterinin, içerisinde 2 gazetecinin de bulunduğu 12 kişiyi bombaladığı görüntüler yer almaktaydı. Ayrıca başka önemli belgeleri de ifşa etmiş sonrasında da gözaltına alınmıştır (Ergun Özler, Dil Şahin, & Giderler Atalay, 2010, s. 174).

Yine bir başka örnekte İsviçre’nin ünlü bankalarından biri olan Julius Baer’ de 25 yıl görev yaptıktan sonra bazı sebeplerden dolayı işten çıkartılan Rudolf Elmer, Wikileaks’a çalışmış olduğu eski şirketinin vergi kaçakçılığı yaptığına dair belgeleri ve müşteri bilgilerini ifşa etmiştir (Ergun Özler, Dil Şahin, & Giderler Atalay, 2010, s. 174).

2002 yılında ABD’de bir yöneticinin şüpheli ödemeler yoluyla fon sağladığı ve diğer yöneticilerin kişisel harcamaları için ücret aldığı iddiasıyla ortaya çıkan United Way Skandalı sonucunda şirketin topladığı bağışlar açısından son derece olumsuz sonuçları olduğu sonraki

yıllarda toplanan bağış miktarlarından ortaya çıkmıştır. Washington Post'a göre şirketin 2001 yılında topladığı bağış miktarı 90 milyon dolarken 2004'te bu miktar 19 milyon dolara gerilemiştir. Bunların yanında Kızıl Haç'ın zayıf iç kontrol mekanizmaları nedeniyle fonlarının çalındığı, Doğa Koruma Kurumunun yasa dışı yollarla iş ve gayrimenkul işlemleri yaptığı hatta üniversitelerdeki başkanlık harcamaları ve araştırma fonları hakkında da ortaya birçok skandallar çıkmıştır (Eaton & Akers, 2007, s. 67).

2002 yılında Time Gazetesi'nde yılın insanı olarak seçilenlerden biri olan Cynthia Cooper, WorldCom'da görev aldığı zamanlarda şirketin 9 milyar dolarlık yolsuzluk yaptığını deşifre ederek denetçilerinde bu yolsuzluğu görmezden geldiğini ispatlamıştır. Bu olaydan sonra Cooper kahraman ilan edilmiş, terfi almış ve maaşı ikiye katlanmıştır (Eralp, 2022).

Tarihsel süreçte karşımıza çıkan bu örnekler göz önüne alındığında whistleblowerların bazıları kahraman ilan edilirken bazılarının ise büyük sorunlarla karşılaştığını ve bu sorunlarla kalan ömürleri boyunca mücadele etmek zorunda kaldıklarını görmek mümkündür. Her ne kadar bu insanlar için olumsuz sonuçlar doğuran durumlar olsa da gelecekte de benzer olayların yaşanacağı ihtimali her zaman vardır. Çünkü insanın olduğu her yerde etik/yasa dışı olaylar ve bunları deşifre eden ihbarcılar olacaktır. Bu insanların sayısının artmasını ve örgütler için bir iç denetim mekanizması sağlamak amacıyla bazı yasal düzenlemeler ve bazı mevzuatlar devletler ve diğer organizasyonlar tarafından oluşturulmaktadır.

2.5. Bilgi İfşasının Yasal Zemini

Son yıllarda dünya çapında artış gösteren yolsuzluk, kara para aklama, görevi kötüye kullanma, rüşvet, hırsızlık, taciz gibi birçok sorunun azalmasına imkân sağlayan bilgi ifşası kavramı ile alakalı devletlerin ve bazı organizasyonların bu eylemi teşvik edici yasal düzenlemeler ile politikalar düzenlediği bilinmektedir. Bu durum bilgi ifşası olaylarının daha sık rastlanabilir bir eyleme dönüşmesine zemin hazırlamaktadır. Bu başlık altında bilgi ifşası ile ilgili bazı yasal düzenlemeler ve mevzuatlardan bahsedilecektir.

Türkiye’de bilgi ifşasının yasal temeline baktığımızda henüz yeterli düzeyde bir çalışmanın olmadığı görülmektedir. Ancak İş kanununda ve Türk Ceza Kanunu’nda konuyu ilgilendiren bazı maddeler yer almaktadır. Doğrudan bilgi ifşası ile alakalı olmayan ancak yine de bu kavramı ilgilendiren bazı kanunlar şu şekilde özetlenebilir:

İş Kanunu 18/3.c maddesine göre “işçinin mevzuattan ve sözleşmeden doğan haklarını takip için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurusu veya bu hususta başlatılan sürece katılması hizmet akdinin feshi için geçerli bir sebep sayılamaz” (4857 Sayılı İş Kanunu, 2003) hükmüne yer verilmiştir. Bu hüküm her ne kadar bilgi ifşası hakkında verilen bir hüküm olmasa da işçilerin yasal haklarını çiğneyen işverenlerini dışsal bilgi ifşası yoluyla şikâyet etmelerinin önünü açmıştır.

Borçlar Kanunu 321. maddede işçilerin işlerini özenle yapmaları gerektiği, İş Kanunu 17/2’de işçinin hangi durumlarda sadakat borcuna aykırı davranmış sayılacağı örneklerle açıklanmış ve aykırılık durumunda yaptırımların neler olduğu düzenlenmiştir. Anayasa Hukuku 74. Madde 1. Fıkrasında geçen “dilekçe hakkı”, vatandaşların ya da yabancıların kendileri, kamu kurumları veya şirketler hakkında istek ve rahatsızlıklarını yetkili mercilere ve TBMM’ ye bildirme hakkı verilmiştir (Aydın, 2003, s. 82).

TCK “suçu haber vermeme” ile ilgili 151, 235 ve 530. maddeleri de konuyu ilgilendiren diğer maddelerdir. Bu maddeler özet olarak, kamu görevlileri ve sağlık personeline, kamu adına herhangi bir suç işlendiğinde durumu ilgili birime bildirme zorunluluğu getirmiştir. Bu hükümler, yasadışı bir olayın ya da işlenen bir suçun ihbar edilmesi gerektiği noktasında bilgi ifşası ile örtüşen maddelerdir (Aydın, 2003, s. 82).

Hem dünyada hem de ülkemizde özellikle whistleblowerların korunması kapsamında yasal düzenlemelerin olmadığı mevcut kanunların yetersiz kaldığı ve daha fazla yasal düzenlemeler yapılması gerektiği görülmektedir. Ülkemiz dışındaki bazı yasal düzenlemeler ise aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir:

Bilgi ifşası açısından dünya çapında gösterilecek en önemli düzenleme Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 158 sayılı sözleşmesinin 5. Maddesinin c bendidir. Bu maddeye göre “işçinin mevzuattan ve sözleşmeden doğan haklarını takip için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurması veya bu hususta başlatılan sürece katılması hizmet akdinin feshi için geçerli bir sebep sayılamaz.” (Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO), 1994). İş Kanunu'nda da geçen bu madde whistleblowerların, haksız yere sözleşmelerinin feshedilmesi durumunda onlara yargı yolunu açmaktadır.

Bir diğer önemli düzenleme Avrupa Birliği Komisyonunun 1 Mart 2000 tarihli Beyaz Kitabı madde 59'da belirtildiği üzere; kötü niyetle hareket etmeyerek, şahsi menfaatlerini gözetmeyerek, hiyerarşi ilkesine bağlı kalarak şikâyetle bulunarak yasa dışı olayları ortaya çıkaranların korunması sağlanacaktır. Ayrıca bu maddeye göre bu şekilde şikâyetle bulunanların uğrayacağı maddi ve manevi zararları gidermek adına çaba sarf edecektir (Aydın, 2003, s. 90).

Diğer Avrupa ülkelerine bakıldığında Fransa'da işçinin iş sağlığı ve güvenliği konusunda yaptığı ihbarlar ifade özgürlüğü olarak ele alınmıştır. Bu gibi temel hakları suistimal edildiğinde işçi bu özgürlüğü kullanabilmektedir. Almanya'da işçinin işyeri uygulamalarını örgüt dışına taşıması işçinin kanunda uyması gereken sadakat borcu ilkelerine ters davranıldığı düşünülmekte ve iş sözleşmesinin sonlanmasına yol açabilmektedir. Fakat iş yerinde yasalar ciddi şekilde çiğneniyorsa işçiye yönelik ciddi kanun dışı uygulamalar mevcutsa konu kamuyu ilgilendiren bir olaysa ve örgüt içerisinde çözüme kavuşmuyorsa durum yetkili makamlara bildirilebilmekte ve bu durumda işçi korunabilmektedir. Yine İspanya'da da whistleblowerların korunması açısından açık bir hüküm olmamakla beraber İspanya Anayasa Mahkemesi'nin daha önceden vermiş olduğu; kamu görevlilerinin kurumlarındaki yasa dışı ancak kamuyu ilgilendiren olayları kamuoyuna sunmaları durumunda korunmaları gerektiği ve ulaşım, sağlık ve gıda gibi hayati konularda bu hizmetlerden faydalanan insanların ve çalışanların yasal haklarının çiğnenmesi durumunda bu olayların ihbar edilmesi durumunda yine ihbar eden kişilerin korunması gerektiği şeklinde alınan kararlar whistleblowerları ilgilendiren kararlardır. Avrupa ülkeleri arasında İngiltere'ye ayrı bir

parantez açmak gerekir. Çünkü İngiltere 1998 yılında çıkardığı ‘‘Kamunun İlgisine Sunma Kanunu’’ başlıklı kanun ile bilgi ifşasını yasalaştıran ilk ülke olmuştur. Bu kanuna göre; çevreye zarar veren, sağlık ve güvenlik ihlali, adaleti yanılmaya yönelik davranışlar, kanunlara göre suç niteliği taşıyan davranışlar ve yasal sorumluluklara uymayan davranışlar gibi durumlar oluştuğunda kişi yine kanundaki şekillerde ihbarda bulunursa yasal olarak korunma hakkına sahip olacaktır. Kişi bu durumları bildirirken kötü niyet taşımadan hukuksal danışmana bildirmek, resmi ya da yarı resmi bir kuruma bildirmek ve medya yoluyla kamuoyuna bildirmek gibi detaylara bağlı kalarak bildirmelidir. Bu yasal düzenleme işçilerin bildirimden sonra iş yerinde maruz kalacakları ayrımcılığa, haksız sözleşme feshine ve dostane olmayan davranışlara karşı korumayı amaçlamıştır (Aydın, 2003, s. 93).

Bilgi ifşasını teşvik etmek ve whistleblowerların korunmasını sağlamak amacıyla uluslararası çapta yapılan en önemli düzenleme, 2019 yılında Avrupa Birliği tarafından düzenlenen ‘‘Whistleblowing Directive’’dir. Çok geniş kapsamlı bir yönerge olan Direktif’in amacı, karşılaşılan yasadışı olayları ve davranışları, kötü niyetli olmadan ve şahsi menfaatlerini gözetmeden ihbar eden kişileri korumak ve bu davranışların sayısını arttırarak hukuki bir birlik sağlamaktır.

Direktif’e göre whistleblowerların korunabilmesi için; ihbarın makul gerekçelere dayanıyor olması, yönergede bahsi geçen konulardan olması ve usulüne uygun ihbar edilmesi gerekmektedir. Direktif’in 2. maddesinde hangi konularda yapılan ihbarların koruma altına alınacağı belirtilmiştir. Bu konuları; nükleer güvenlik, radyasyondan korunma, gıda güvenliği, tüketicinin korunması, kişisel verilerin korunması, rekabet kuralları, çevrenin korunması, kamu ihaleleri, kara para aklama, terörün finanse edilmesi vb. gibi sıralamak mümkündür. Örgütlerde kurulması gereken ihbar sistemi tüm örgüt çalışanlarının kullanımına açık olmalı ve yetkisi olmayan kişilerin erişememesi sağlanmalıdır. Ayrıca ihbar sistemi üzerinden ihbarda bulunan kişinin ve ihbara konu diğer kişilerin bilgilerinin gizliliğinin korunması gerekmektedir. Yine Direktif’e göre ihbar alındıktan sonra yedi gün içinde ihbarı alan kurum/şirket ihbarı aldığını teyit etmek ve üç ay içerisinde ihbar raporunu yanıtlamak zorundadır. İhbarın şekli konusunda ise ihbarcı ilk olarak örgüt içi kanalları kullanarak yani içsel bilgi ifşası yolu ile daha sonra da kolluk kuvvetleri ya da idari makamlara yani dışsal bilgi ifşası yolu ile bildirmelidir. Ancak acil durum

gerektiren durumlarda ya da suç kanıtlarının gizlenmesi durumu olan olaylarda ise kişi doğrudan medya kanallarıyla ihbarı gerçekleştirebilmektedir (Canbeyli, 2021).

Hâlihazırda bilgi ifşası ile alakalı yasal düzenlemeler yeterli görülüyor olsa da Avrupa Birliği ve özellikle İngiltere öncülüğünde çeşitli çalışmaların yapılıyor olması sonraki dönemler için de bu düzenlemelerin devam edeceği anlamına gelmektedir. Bilgi ifşasının uluslararası düzeyde yasal bir zemine oturmasını sağlamak dünya çapında etik/yasa dışı olayların azalmasını sağlayacaktır. Çünkü dünya genelinde hemen her ülkede etik/yasa dışı olaylar yaşanmakta ve bu olaylara maruz kalanlar ya da şahit olanlar herhangi bir yasal güvencesi olmadığı için sessiz kalmayı tercih etmektedir. Özellikle AB ülkeleri dâhil olmak üzere AB uyum sürecinde olan bütün ülkelerin de ihbar sistemini (Whistleblowing Directive) aktif bir şekilde kullanıma sokmaları bu anlamda önemli bir rol oynayacaktır.

2.6. Bilgi İfşası ile İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar

Her ne kadar literatürde yeni bir kavram olsa da önemi itibariyle pek çok araştırmmanın konusu olan bilgi ifşası ile ilgili daha önce yapılmış ve çalışmamıza ışık tutabilecek bazı araştırmalardan bu başlık altında bahsedilecektir.

Çalışmamızı ilgilendiren bir başka uygulama ise Kurniawan, Utami ve Pesudo tarafından 2018 yılında yapılan ve Jurnal Akuntansi dan Keuangan’da yayımlanan “Örgütsel Adalet ve Whistleblowing: Deneyisel Bir Test” başlıklı çalışmadır. Bu çalışmanın sonuçları; çalışanlar adil dağıtım adaleti veya adil prosedür adaleti ile karşı karşıya kaldıklarında etik/yasa dışı olayları ihbar etme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Yani çalışanların etik ya da yasa dışı olduğunu düşündükleri durumları ifşa etme niyetlerinin üzerinde çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri önemli bir yere sahiptir (Kurniawan, Utami, & Pesudo, 2018).

Altıntaş, Özata ve Bozbayır; etik liderlik ile bilgi ifşası arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapmış oldukları ve 539 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmadan toplamış oldukları verilerin analizi sonucunda, bilgi ifşasının alt boyutlarından içsel ve dışsal bilgi ifşası ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir. Yaptıkları regresyon analizi ise etik liderlik davranışının sergilendiği örgütlerde bilgi ifşası davranışının pozitif yönde etkilendiğini ortaya koymuştur (Altıntaş, Özata, & Bozbayır, 2022).

2018 yılında Alper Ay tarafından yürütölen bir çalışmada, Sivas İl Sağlık Mődőrlőėőnde görev yapan 250 çalışandan toplamış olduğu verilere uygulamış olduğu korelasyon ve regresyon analizleri ışığında őrgőtsel adalet ile bilgi ifşası arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiş ve çalışanların őrgőtsel adalet algı dőzeylerinin etik/yasa dışı olayları ifşa etme niyetlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Ayrıca bu çalışmada kurum içine őrgőtsel adaletin oturtulması bilgi ifşası niyetinin artmasına ve etik/yasa dışı durumların azalmasına katkı sağladığından bahsetmiştir (Alper Ay, 2018).

2019 yılında etinel ve Taslak çalışmalarında, çalışanların kişilik özellikleri ile bilgi ifşası arasındaki ilişkide algılanan őrgőtsel adaletin aracılık rolőnő tespit etmek amacıyla Muğla Sıtkı Kocaman Őniversitesinde görevli 156 idari ve 175 akademik personel őzerinde uyguladıkları araştırma sonucunda; çalışanların kişilik özellikleri ile bilgi ifşası niyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, algılanan őrgőtsel adaletin bilgi ifşası őzerinde anlamlı bir etkisinin söz konusu olduğu ancak çalışanların kişilik özelliklerinin bilgi ifşası niyetleri arasındaki ilişkide algılanan őrgőtsel adaletin aracılık rolő olmadığı sonucuna varmışlardır (etinel & Taslak, 2019).

2020 yılında Setiawan ve Utami tarafından yapılan “Őrgőtsel Adalet ve Etik İklimde İhbar Niyeti: Deneysel Bir alışma” başlıklı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Özel bir őniversitede gerçekleştirilen bu araştırmanın tőrő olarak laboratuvar çalışması kullanılmış ve bu araştırmada 115 lisans őėrencisi őzerinde uygulanmış ve 63 kullanılabilir veri elde edilmiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre; őrgőtsel adaletin alt boyutlarından biri olan dağıtımsal adalet ve etik iklimin yardımseverliğini deneyimleyen őėrencilerin, prosedőrel ve etkileşimsel adaleti deneyimleyen őėrencilere göre bilgi ifşası niyetlerinin daha yőksek olduğu tespit edilmiştir (Setiawan & Utami, 2020).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Gerek toplumsal hayatta gerekse kurumsal alanda herkes için hayati derecede önemli bir yere sahip olan adalet kavramı, doğal olarak zaman içinde bilimin de üzerinde özenle durması gereken bir kavram halini almıştır. Nitekim yönetim bilimleri ve örgütsel davranış alanında bir hayli popüler olan ve sayısız çalışmada başrol oynayan örgütsel adalet, bazı çalışmalarda bağımlı bazılarında bağımsız değişken olarak kullanılmış bazılarında ise farklı değişkenler arasındaki aracılık rolünü üstlenmiştir. Bu durum örgütler, işletmeler, kurumlar ve hatta devletler için adaletin ne derece önemli olduğunun göstergesidir. Çalışmanın bu bölümünde örgüt ve adalet kavramsal olarak ayrı ayrı incelenecek ve çalışmanın değişkenlerinden biri olan örgütsel adalet kavramı, boyutları ve ilkeleri detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

3.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı

Türk Dil Kurumuna göre “hak ve hukuka uygunluk, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme, doğruluk.” olarak tanımlanan adalet kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Uzun yıllar boyunca düşünürlerin ilgi odağı olan ve bazı çağlarda sosyal düzeni sağlamada bir araç olarak görülen adalet olgusu Platon’a göre mutlak eşitliktir. Adalet Roma Hukuku’nda insanların haklarını vermek adına uğraşmak olarak tanımlanmış İslamiyet’te ise insanlar arasında herhangi bir ayrım gözetmeden onlara eşit davranmak olarak tanımlanmıştır. Bir yerde adaletten ya da adaletsizlikten söz edebilmek için en az iki tarafa ihtiyaç vardır. Çünkü adil kararlar almak veya adaletsiz davranmak iki yönlü bir olgudur (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010, s. 196).

Adalet, köken olarak Arapça “adl” kelimesinden gelmektedir. İngilizcede ise “just” kökünden türeyen “justice” ile aynı anlama gelmektedir. “Just” kelimesi sistemlerin doğru ve düzenli bir şekilde çalışmasını sağlamak olarak tanımlanmıştır. Aristoteles, çalışan herkesin hakkını eksiksiz bir şekilde alması şeklinde tanımladığı adalet kavramının var olup olmadığını sorgulamadan önce adaletin kimin için olduğunun sorgulanması gerektiğini savunmuştur. Platon, adil davranmanın erdemli olmakla ilişkili olduğunu ve herkesin erdem seviyesinin farklı olduğunu belirtmiştir. Nietzsche ise adaletin herkesi eşit görmediğini belirterek adaleti, eşit olanlara eşit bir

şekilde eşit olmayanlara da eşit olmayacak şekilde davranmak olarak tanımlamıştır (Aydoğan & Mazlum Kaya, 2022, s. 35).

Her ne kadar insanlık tarihi kadar eski bir kavram olsa da adalet, 1940'lı yıllarda şans eseri bilim insanlarının ilgisini çekmiştir. İkinci Dünya Savaşı sırasında orduda inzibatlar ve hava birlikleri arasında yapılan bir araştırmada askerlerin terfi konusunda algıları ölçülmüştür. Bu araştırmada hava kuvvetlerinde inzibatlara göre daha kolay ve hızlı bir şekilde terfi alınmasına rağmen inzibatların bu durumdan daha memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun nedeni ise hava kuvvetlerindeki terfi edilemeyen askerlerin kendilerine adil davranılmadığını düşüncelerinden kaynaklanmaktadır. Bu araştırmadan yola çıkarak insanların birbirilerinin sahip olduklarını karşılaştırarak adalet algılarının oluştuğu düşünülmüştür (Irak, 2004, s. 26).

İnsanların birbirileri ile ilişkilerinden devletlerin birbirileri ile ilişkilerine kadar her alanda önemli bir rolü olan adalet kavramı şirketler, örgütler, kurumlar ve organizasyonlar gibi insan topluluklarının olduğu yerlerde de aynı önemli rolü üstlenmektedir. Bu noktada ortaya örgütsel adalet kavramı çıkmaktadır.

İnsanlar etraflarındaki olayların adil olup olmadığını değerlendirirken herhangi bir adaletsizlik gördüklerinde farklı tepkiler gösterirler. Bu değerlendirmeleri en çok yaptıkları yerler ise mensubu oldukları örgütler ve çalıştıkları şirketlerdir. İş yerlerinde karşılaştıkları yeni personel alımları, performans incelemeleri, maaş farklılıkları, ödül ve cezalar, keyfi işten çıkarılma, terfi ve aşırı iş yükü gibi durumların ne derecede adil olduğu konusu bu değerlendirmelerinin sonucunu belirlemektedir. Bu dağıtımların adaletli bir şekilde yapılıp yapılmadığı çalışanların gösterecekleri tepkiler üzerinde önemli rol oynamaktadır. Yani çalışanlar iş yerlerindeki çalışanlar arasındaki ilişkileri, yönetimin aldığı kararları, uygulamadaki yöntemleri adalet açısından değerlendirmektedirler. İnsanlar bulundukları her ortamda bir adalet arayışı içinde oldukları için adalet olgusu sosyal bilimlerde ve örgütsel davranış alanlarında da incelemeye değer bir kavram olmuştur (İyigün, 2012, s. 50).

Baldwin (2006) örgütsel adaletin genellikle adalet ihlali gerçekleştiğinde somut olarak karşımıza çıktığından bahsederek örgütsel adaleti, örgütteki çalışanların işyeri prosedürlerinin, etkileşimlerinin ve sonuçlarının adil olup olmadığını algılama derecesi olarak tanımlar. Bu algı düzeyleri çalışanların tutum ve davranışlarını iyi ya da kötü yönde etkileyebilir. Bu tutum ve davranışlar da çalışan başarısı ve örgüt başarısı üzerinde olumlu veya olumsuz bir etki

oluşturabilir. Bir örgütte karşılaşılan adaletsizlikleri; eşit işe kadın erkek ayrımı yapılarak eşit ücret verilmemesi, liyakatsiz biri tarafından tutulan performans incelemesi, personel alımlarında kişilik envanterlerinin kullanılması ve keyfi işten çıkarmalar olarak örneklendirilebilir (Baldwin, 2006, s. 1).

Örgütlerde iyi bir adalet kültürünün olması çalışanların gösterdikleri performansa bağlı olarak iyi bir ödüllendirilme olacağına inanmalarını ve karar vermek için kullanılan kuralların adil olduğuna inanmalarını ve onlara saygı duymalarını sağlayacaktır. Ayrıca bu durum çalışanları yönetimin dürüst ve etik olduğu konusunda da ikna edebilir (Tansky, 1993, s. 196).

Yapılan çalışmalar örgütsel adaletin çalışanın örgüte olan bağlılığını ve performansını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Örgütsel adalet örgütte karar vermenin ve çalışanlara gösterilen muamelelerin adilliğine ilişkin çalışanların algısı olarak tanımlanmaktadır (Lönnqvist, Vehviläinen-Julkunen, & Elovainio, 2021, s. 2).

Literatürde örgütsel adalet hakkında yapılan tanımlamalar genel olarak insanların algısı üzerinden yola çıkılarak yapılan tanımlamalardır. Bunun nedeni ise örgütteki prosedürlerin adil olup olmadığı değil çalışanların bu prosedürleri adil olarak algılayıp algılamadıkları ile ilgilidir. Sonuç olarak örgütlerdeki uygulama ve prosedürler her ne kadar adil olmasa da çalışanlar bu uygulamaları adil olarak algılıyorlarsa herhangi bir adaletsizlik sorunu ortaya çıkmamaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin düşük olması; çalışanların örgüte olan güven, bağlılık, iş tatmini, performans, örgüte olan saygısı gibi örgütler için çok önemli olan davranışlar üzerinde olumsuz yönde bir etki oluşturmaktadır. Örgütsel adaletin varlığından söz edebilmek için örgüt yönetimi ve çalışanların sorumluluklarının bilincinde olması, iki taraf arasında görev ve sorumluluklar açısından bir anlaşma olması ve ortak amacın örgütün varlığını sürdürmek olması gerekmektedir (Kavak, Kaygın, & Topçuoğlu, 2022, s. 180).

Toplum bilimciler adalet ve adaletsizlik duyularının günlük yaşamda yaygın olarak yaşandığını uzun zamandır belirtmişlerdir. Bu özellikle, çalışanların başkalarına göre ne kadar ücret aldıkları, kararların ne kadar açık ve tutarlı bir şekilde alındığı ve bu kararların kendilerine ne kadar kapsamlı ve hassas bir şekilde açıklandığı gibi konularda geçerlidir. Bu tür deneyimler örgütsel adalet alanını yansıtır. Spesifik olarak, örgütsel adaletin dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç ana biçim aldığı kabul edilir (Greenberg & Colquitt, 2003, s. 166)

3.2. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları

Yapılan çalışmalarda genel olarak örgütsel adaletin üç alt boyutu üzerinde durulmuştur. Bunlar; dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalettir.

3.2.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar psikolojik literatürde son yıllarda artmıştır. Dağıtımsal adalet, sosyal psikologlar tarafından incelenen ilk adalet yapısıdır. Bu adalet boyutu ilk olarak Adams tarafından hakkaniyet açısından yorumlanmıştır. Dağıtımsal adalet, Adams'ın “Eşitlik Teorisi” ne dayanmaktadır. Adams'a göre, insanlar önce aldıkları sonuçlara göre algılanan katkılarını veya girdilerini değerlendirerek adaleti belirler. Daha sonra, çabaları karşılığında elde ettikleri sonuçların adil olup olmadığını belirlemek için bu oranı bir karşılaştırma veya referans standardı ile karşılaştırırlar (Nowakowski & Conlon , 2005, s. 5).

Yine Nowakowski ve Conlon (2005)'e göre neyin adil bir sonuç olduğu belirlemede uygulanabilecek tek standart eşitlik değildir. Eşitlik kuralları, insanların eşit olarak ödüllendirilmesi gerektiğini savunur. Her çalışan aynı şeyi almalı veya aynı fırsata sahip olmalıdır. Ancak ihtiyaç kuralları, insanların ihtiyaç veya yoksunluk seviyelerine göre ödüllendirilmesi gerektiğini ve iş ihtiyacına dayalı tahsisler ile kişisel ihtiyaca dayalı tahsisler arasında bir ayrım yapılabileceğini savunur (Nowakowski & Conlon , 2005, s. 5).

Örgüt üyeleri kazandıklarının adaletli olup olmadığını algılamak için iş yerine harcadıkları emeğe, yaptıkları fedakârlıklara ve bunların karşılığında iş yerinden elde ettikleri kazanımları karşılaştırırlar. Emekleri ile kazandıkları arasında bir denge varsa bu durum çalışanlarda dağıtımsal adalet algısı meydana getirir (Cropanzano & Ambrose, 2001, s. 121).

Örgütlerdeki dağıtımsal adalet algıları yüksek olan çalışanların iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık düzeyleri ve performanslarında artış gözlemlenirken verdikleri ve aldıkları arasında denge bulunmayan çalışanlarda örgüte olan güven azalarak örgütsel bağlılık düzeyleri, motivasyonları, performansları azalır buna bağlı olarak da örgüt içi çatışmalar ve çalışanların stres düzeylerinde artışlar meydana gelir (Akgündüz, Güzel, & Harman, 2016, s. 353).

3.2.2. Etkileşimsel Adalet

Etkileşim adaleti, bir prosedürün uygulanması sırasında insanların gördüğü kişilerarası muamelenin kalitesini ifade eder. Etkileşim adaleti, çalışanlara saygılı ve onurlu davranmak ve alınan bir kararın çalışanlara şeffaf bir şekilde açıklamak veya çalışana verilen sosyal haklar olarak adlandırılan şeyleri içerir. İşverenlerin adil muamelesi, insanlara onurlu ve saygılı bir şekilde davranıldığını sembolize eder, böylece öz kimlik ve öz-değer duygularını güçlendirir. Yani etkileşimsel adalet örgütteki düzen ve uygulamaların insani tarafıyla ne kadar ilgili olduğuyla ilgilenen bir adalet boyutudur ve adil davranması gereken kişi ile adaleti hak eden kişi arasındaki karşılıklı saygı ve dürüstlüğü konu alır (Beugr, 2002, s. 1095).

Etkileşimsel adalet, örgütün karar verme sürecindeki uygulamalar, düzenlemeler ve kurallarla ilgilenen çalışanların bunun yanında kişilerarası ilişkilerde gördükleri muamelelerle de ilgilenmeleri olarak tanımlanabilir. Bu adalet boyutu kişilerin hem birbirileri arasındaki ilişkiyi hem de örgüte karşı olan tepkilerini etkiler. Çalışanlar örgütten saygı görmediklerini veya çalışanlarla ilgili alınan kararların şeffaf bir şekilde kendilerine açıklanmadığını algıladıklarında örgüte karşı olumlu davranışlarında azalmalar olacaktır. Bu durum örgüt geneline yayılmaya başladığında da örgüt için bir hayli olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Çalışanlar alınan kararların sonuçları ve kararın kendisiyle ilgilenirler ve ikisinden de etkilenirler. Mesela alınan kararların sonuçlarının kendileri için adaletli olduğunu ve aynı durumdaki diğer çalışanları da benzer sonuçlarla etkilediğini gördüklerinde örgütsel bağlılık düzeyleri artar. Yani kişiler kendilerini ilgilendiren durumlardaki tepkileri hem ne yapıldığı ile hem de nasıl yapıldığı ile ilgili değişkenlik gösterir (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010, s. 206).

Örgütlerde kurallar uygulanırken iş görenlere karşı gösterilen tutumlar ve davranışların adil olup olmadığıyla ilgili olan etkileşimsel adalet algısı, aynı zamanda bu kurallar uygulanırken kişiler arası ilişkilerdeki nezaket, iyi niyet ve saygılı olma gibi durumlarla da ilgilidir. Greenberg e göre örgütlerde alınan kararların şeffaf bir şekilde çalışanlara açıklanması ve çalışanlara karşı gösterilen iyi niyetli davranışlar çalışanların örgüte karşı herhangi bir negatif davranış gösterme durumunu ortadan kaldırmaktadır (Sökmen, Kenek, & Ekmekçioğlu, 2017, s. 198).

3.2.3. İşlemsel Adalet

Örgütteki çalışanların çalışma şartları, ücretlendirme, performans ölçümü ve terfi şartları gibi durumların belirlenmesi için uygulanan prosedür ve politikaların ne derece adaletli olduğunu ifade eden işlemsel ya da diğer adıyla prosedür adalet, örgüt yönetiminin uygulamalarına göre değişkenlik gösterir. İşlemsel adalet örgütün uygulamaları ve yöntemleri ile ilgili algılanan bir adalettir. Yani bu adalet boyutu çalışanlara uygulanan ödül-ceza mekanizmasında kullanılan yöntem ve politikaların hakkaniyet seviyeleri ile ilgilidir (Keklik & Coşkun Us, 2013, s. 147).

İşlemsel adaletin; örgütte kararlar alınırken önce çalışanların fikrinin alınması onlara söz hakkı verilmesi ve görüşlerine saygı gösterilmesi ile karar alma aşamasında örgüt yönetiminin bu süreçteki karar alma ve uygulama şekli olmak üzere iki boyutundan bahsedilir. İşlemsel adalet karar alma sürecine odaklanır. İşlemsel adalette örgütlerde alınan kararların sonuçlarının nasıl belirlendiği sonucun kendisinden önemlidir. Bu konuda yapılan araştırmalar iş görenlerin karar alma sürecinde fikirlerine başvurulması ve kendilerine söz hakkı tanınması durumlarında karar alma sürecini adil olarak algıladıklarını bu durumun da örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve çalışan performansı gibi durumları pozitif etkilediği sonucuna varmışlardır.

Tutarlılık işlemsel adalette önemli bir yere sahiptir. Gerek karar alma süreci gerekse ödüllerin dağıtılması süreci her zaman ve her kişiye tutarlı bir şekilde uygulanmalıdır. Çalışanların, örgütün aldığı kararların ve uyguladığı prosedürlerin tutarlı olduğunu algılamaları için ödülü elde etmek için herkese fırsat eşitliği aynı oranda tanınmalıdır.

Örgütün karar alma aşamasının adil bir şekilde yönetilmesi ve uygulanması çalışana kendini değerli hissettirir. Bu kararların adil bir şekilde alınmamış olması ise çalışanın kendini örgütün bir parçası olmadığı şeklinde algılamasına sebep olur. Bu aşamada işlemsel adalette tarafsızlık da önemli bir yere sahiptir. Karar alma sürecinde taraflı davranmak çalışanın örgüte bakışı açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Cihangiroğlu & Yılmaz, 2010, s. 202-205).

3.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet kavramı teorik çalışmalarda Reaktif-İçerik, Proaktif-İçerik, Reaktif-Süreç ve Proaktif-Süreç teorileri olmak üzere dört temel boyutta incelenmiştir. Bu teorileri de kendi aralarında başka teoriler oluşturmuştur. Reaktif-İçerik Teorisini; Eşitlik Teorisi, Göreli Yoksunluk

Teorisi ve Dağıtım Adaleti Teorisi oluştururken Proaktif-İçerik Teorisini; Adalet Yargı Teorisi ve Adalet GÜdüsü Teorisi oluşturmuştur. Proaktif-Süreç Teorisi içerisinde de Dağıtım Tercihi Teorisi bulunmaktadır (İyigün, 2012, s. 54).

3.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri

İş görenlerin ödül ve hakların adil olmayan bir şekilde dağıtılmasına hangi tepkileri göstereceklerinin üzerinde duran Reaktif-İçerik Teorileri örgütlerdeki adil davranmak ile ilgili kavramların çoğunu içerisinde barındırır. Bu teoriler çalışanların adaletsiz bir durumla karşılaştıklarında örgüte karşı negatif duygularla karşılık verebileceklerini savunurlar. Eşitlik Teorisi, Görelî Yoksunluk Teorisi ve Dağıtım Adaleti Teorisi bu kategoriye giren teorilerdir (İyigün, 2012, s. 55).

3.3.1.1. Eşitlik Teorisi

Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisinden esinlenen Adams'ın Eşitlik Teorisi; iş görenlerin örgüte verdiklerine karşılık aldıkları ile başka bir iş görenin örgüte verdikleri ve aldıkları ile karşılaştırmaları ile ortaya çıkan sonuç eğer orantılı ise iş görende örgütün adil olduğu algısı tersi durumda ise iş görende adaletsizlik algısı ortaya çıkar. Walster e göre bu teoriyi oluşturan dört görüş vardır. Birinci görüşe göre iş görenler elde edecekleri ödül ve kaynakları en üst seviyeye çıkarmaya çalışacaklardır. İkincisi; iş gören grupları ortak ödül ve kazanımları en üst seviyeye çıkarmak için çabalayacaklardır. Üçüncü görüşe göre çalışanlar eşit olmayan ilişkiler içine girdiklerinde strese kapılırlar. Bu ilişkiler eşitlikten uzaklaştıkça yaşanan stres de artar. Dördüncü ve son olarak çalışanlar bu stresten kurtulmak için ilişkilerdeki eşitliği yeniden kurmaya çalışırlar (İçerli, 2010, s. 71-72).

3.3.1.2. Görelî Yoksunluk Teorisi

Dağıtımsal veya işlemsel eşitlikten yararlanamayan bu eşitliğin dışında kalan çalışanların yaşamış oldukları küskünlük, yoksunluk durumu olarak tanımlanan Görelî Yoksunluk Teorisinin Eşitlik Teorisinden temel farkı farklı düzeydeki çalışanlar arasındaki karşılaştırmalardan ortaya çıkmasıdır. Yani Eşitlik Teorisi aynı seviye ve sınıftaki çalışanlar arasında yapılan karşılaştırma iken Görelî Yoksunluk Teorisinde farklı seviye ve sınıflardaki çalışanlar arasında yapılan karşılaştırma ve ortaya çıkan adalet algısıdır. Başka bir deyişle alt kademe çalışanları

kazanımlarını ve alabildikleri ödülleri üst kademe çalışanların kazanımları ve aldıkları ödülleri kıyaslamaları sonucu algıladıkları adaletsizlik ile bir küskünlük ya da yoksunluk hissetmeleri bu teori ile açıklanmıştır (İyigün, 2012, s. 56).

3.3.1.3. Dağıtım Adaleti Teorisi

Bu teori karşılıklı etkileşim içerisinde olan çalışanların birbirlerine veya örgüte verdikleri oranında kazanım elde etme beklentisi ile ilgilidir. Bu oran birbirine eşit ise kişilerde adil bir ortam olduğu algısı oluşacaktır. Ancak verilen emek karşılığında kazanılan şey faydadan fazla ise kişilerde kızgınlık, verilen emek karşılığında kazanılan şey faydadan az ise de kişilerde suçluluk duygusu oluşturmaktadır. Nitekim her iki durumda da adil olmayan bir durum oluşmuş olacaktır. Bu noktada Dağıtım Adaleti Teorisine göre dağıtım adaletinin sağlanması için dağıtımda eşitliğin sağlanması gerekmektedir (İyigün, 2012, s. 55).

3.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Bu teoriler çalışanların dağıtım adaletinin sağlanması için harcadıkları çabalara odaklanmıştır. Çalışanlar bazen ödül ve kazanımların adaletli bir şekilde hak eden çalışanlara verilmesi için mücadele ettikleri yapılan bazı çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda kazanılan ücret, terfi, ödül gibi kazanımların bu mücadele sayesinde orantılı bir şekilde dağıtıldığı sonucuna varılmıştır. Ancak bazı çalışmalar da bazı yöneticilerin kazanılan ödülleri katkı sağlasın ya da sağlamasın bütün çalışanlara eşit bir şekilde dağıttığı bazı yöneticilerin de kazanımların çalışanların verdikleri emeğe göre değil de ihtiyaçlarına göre dağıttıklarını göstermiştir (İçerli, 2010, s. 74).

3.3.2.1. Adalet Yargı Teorisi

Bu teoriye göre iş görenler arasındaki sosyolojik ilişkilerin devamı ve uyumu için eşitlik kuralına bağlı kalarak adaletli bir şekilde dağıtım yapılması gerekir. Bu durumda ise iş görenlerin ödül ve kazanımların elde edilebilmesi için yaptıkları katkılara ve verdikleri emeği dikkate almadan bu ödül ve kazanımların herkese eşit olarak dağıtılması bu teorinin odak noktasıdır. Kazanımları çalışanlara sürekli eşit olarak dağıtan bir yönetici bunu adaletli bir dağıtım için değil de uzun vadede performansı düşük olan çalışanların da performanslarını arttırmak için yaptığı söylenebilir (İçerli, 2010, s. 74).

3.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi

Bu teorinin; çalışanın performansına göre dağıtım, nicel olarak eşit dağıtım, yapılan katkıya göre dağıtım ve çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtım olarak dört temel ilkesi vardır. Adil paylaşımı çalışanları motive etme yönünden ele alan bu teoriye göre yöneticiler bu dört ilkeye göre kazanımları dağıtma eğilimindedirler (İçerli, 2010, s. 75).

3.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Örgüt alışanlarının karar alma süreçlerine verdikleri ya da verebilecekleri tepkiler üzerinde duran Reaktif – Süreç teorisine göre örgütte bir çatışma ortamı varsa hem çatışmaya dâhil taraflar hem de çatışmayla alakası olmayan çalışanlar bu süreçlerde kendilerine söz hakkı verildiği ve sürece dâhil edildiklerini gördüklerinde adalet konusunda tatmin olabilirler. Bu şekilde alınan kararlar çalışanlar tarafından daha adil olarak algılanır. alışanlarını bu karar alma süreçlerine dâhil etmeyen örgütlerde ise çalışanların adalet algıları negatif yönde şekillenir (İçerli, 2010, s. 77).

3.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Bu teori ise adil kararın alınabilmesi için ne tür uygulamaların ve politikaların kullanılması gerektiğinin üzerinde durur (İçerli, 2010). Örgütlerde hem karar alma sürecinin hem de kararların adaletli bir şekilde işlemesi için prosedürlerin ve politikaların bu yönünde belirlenmesi gerekmektedir. Bu teori içerisinde en önemli konu Dağıtım Tercihi Teorisi'dir.

3.3.4.1. Dağıtım Tercihi Teorisi

Bu teoriye göre örgütlerde adaleti sağlayabilmek için; yöneticilerin seçilmesi konusunda çalışanların fikrini almak, örgüt kurallarının çelişkili olmaması, kararların yanlış olmayan bilgilere dayanması, karar alma kudretinin yapısını belirleme, çalışanları korumak, çalışanların fikirlerini ve itirazların dikkate alınması, politikaların esnek olması duruma göre değişebilmesi, ahlak standartlarına uymak gibi ilkelere bağlı kalınmak gerekmektedir.

3.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Adalet kavramı olarak hayatın her alanında karşımıza çıkan ve çok fazla önem isteyen bir olgudur. Bu nedenledir ki bilimin hemen her alanında olduğu gibi sosyal bilimlerde de büyük bir yer işgal etmektedir. Çalışmanın bu kısmında örgütsel adalet ile ilgili daha önce yapılmış ve çalışmamıza ışık tutabilecek bazı araştırmalardan bahsedilecektir.

2019 yılında Bhal ve arkadaşları tarafından Bengaluru ve Delhi'nin Ulusal Başkent Bölgesindeki bazı önemli şirketlerin 287 çalışanına uygulanan ve “Etik Liderlik ve Şirket İçi İhbar: Modere Edilmiş Bir Arabuluculuk Modeli” başlıklı araştırmalarındaki verilerin analizi sonucunda etik liderlik ile etkileşimsel adaletin aracılık ettiği içsel bilgi ifşası arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Bhal, Verma, Gupta, & Dadhich, 2019).

Seifert ve arkadaşlarının 2014 yılında yaptıkları “Liderlik Stilleri, Adalet ve İhbar Etme Niyeti: Bir Arabuluculuk Modelinin Test Edilmesi” başlıklı ve 447 iç denetçi ile yönetim muhasebecisinin katıldığı bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmadan elde edilen verilerin analizlerine göre; aktif bir prosedür, dağıtım ve etkileşim adaletinin bulunduğu mekanizmalarda denetçi ve muhasebecilerin mali tablo sahtekarlıklarını ihbar etme eğilimlerinin arttığı sonucuna varmışlardır (Seifert, Sweeney, Joireman, & Thornton, 2014).

Pakistan'ın Hayber Pakhtunkhwa eyaletinde Amna Ali, Sajjad Ahmad, Imran Saeed tarafından 2018 yılında yapılan çalışmada örneklem olarak seçilen 250 öğretim üyesine uygulanan anketlerin analizi sonucunda etik liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında ve örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık arasından anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Böylece örgütsel adaletin bu ilişkiye aracılık ettiği sonucuna varmışlardır (Ali, Ahmad, & Saeed, 2018).

Bir diğer araştırma ise Vietnam'ın Binh Duong eyaletindeki endüstri parklarında Mai Ngoc Khuong ve Thai Hoang Quoc tarafından 2016 yılında yapılmıştır. “Örgütsel Adalet ve Etik Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri” başlıklı bu çalışmada Binh Duong'un sanayi parklarında çalışan 677 personele anketler dağıtılarak veriler toplanmıştır. Toplanan bu verilerin analizi, örgütsel adalet ve etik liderliğin çalışanların iş performansına katkı sağlamada önemli rol oynadığını ortaya koymuş ve çalışanların iş performansı üzerinde doğrudan olumlu etkileri olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Khuong & Quoc, 2016).

Sosyal Beşerî ve İdari Bilimler dergisinde 2022 yılında yayımlanan çalışmalarında Kelekçioğlu ve Alper Ay, bir kamu hastanesinde 439 sağlık personeli üzerinde yüz yüze bir anket çalışması yapmışlardır. Bu anketlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda sağlık personellerinin algıladıkları örgütsel adalet ile demografik özellikleri arasında farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Öte yandan bilgi ifşası ve örgütsel vatandaşlık arasında da farklılıklar olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet ile bilgi ifşası niyetleri arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler saptamışlardır. Son olarak algılanan örgütsel adaletin, personelin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve bilgi ifşası niyetlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Kelekçioğlu & Alper Ay, 2022).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

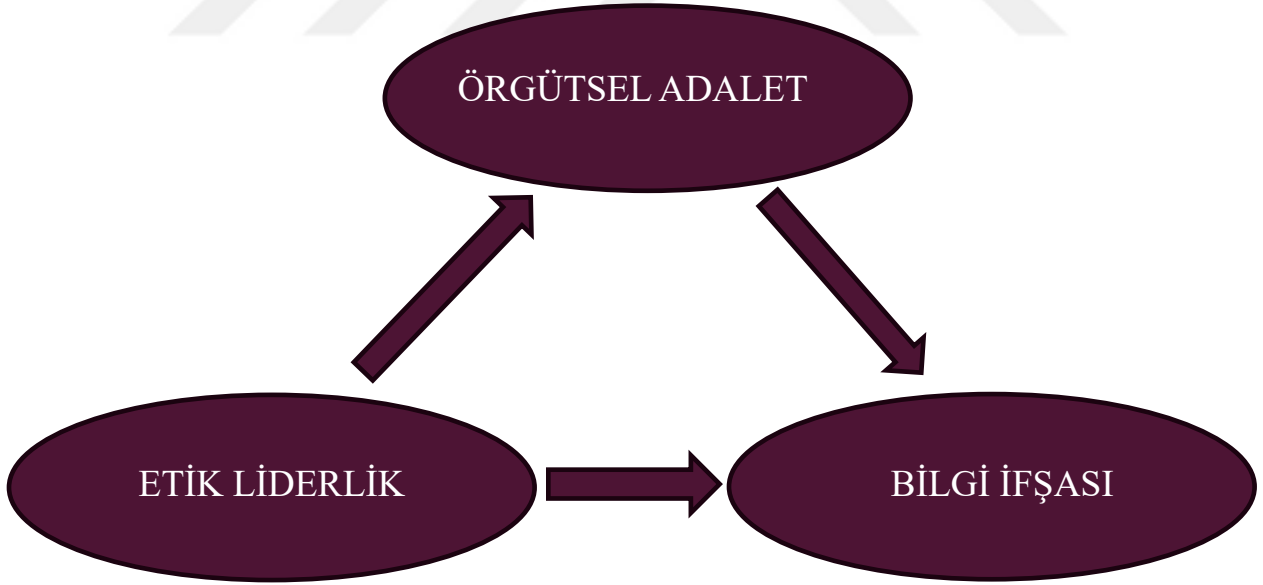
ETİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLARIN BİLGİ İFŞASI (WHISTLEBLOWING) NİYETİNE ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırma Yöntemi ve Analiz Sonuçları

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Afyonkarahisar ili Emirdağ ilçesinde görev yapan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü personeli ile Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının, çalışanların bilgi ifşası (whistleblowing) niyetine etkisini ve örgütsel adaletin aracılık rolünü ve bu algıyı etkileyen faktörleri tespit etmektir.

4.1.2. Araştırmanın Modeli ve Örneklemi



Şekil 1 : Araştırmanın modeli

Çalışmanın amaçları kapsamında 4 bölümden oluşan ölçek katılımcılara uygulanmıştır. Ölçek formunun bölümleri;

- İlk bölüm demografik özellikleri tespit etmeye yönelik 5 sorudan,

- Brown ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen, Tuna ve arkadaşları tarafından (2012) güvenilirliği ve geçerliliği test edilerek Türkçeye uyarlanan “Etik Liderlik Ölçeği” 10 sorudan,
- Park ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen ve Sayğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan ve içsel bilgi ifşası (1,2,3); dışsal bilgi ifşası (4,5,6,7) ve sessizlik (8,9) gibi 3 alt boyuttan oluşan “Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeği” 9 sorudan,
- Çalışanların örgütsel adalet düzeylerinin ölçülmesinde 1993 yılında Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” 20 sorudan oluşmak üzere anket formu toplamda 44 sorudan oluşmaktadır.

Yapılan araştırmalar ve görüşmeler neticesinde araştırma amacı doğrultusunda ana kütle sayısı 400 olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen ana kütle sayısı dikkate alınarak örneklem sayısı hesaplanmıştır. Hesaplamaya ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

$$n = \frac{N \cdot t_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1)d^2 + t_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}$$

N: Ana Kütle büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

t_{α/2}: Belirli bir (anlamlılık)düzeyinde t değeri (α = 0,05 için 1,96)

p: Ana kütledeki incelenen olayın gözlenme oranı (gerçekleşme olasılığı)

q: Ana kütledeki incelenen olayın gözlenme oranı (gerçekleşmeme olasılığı: q = 1 – p)

d: Etki büyüklüğü d = 0,05 (Cohen 1996,

$$n = \frac{400 \cdot 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{(400 - 1) \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50} = 196,21$$

Araştırma için örneklem sayısı en az 197 olarak hesaplanmıştır. Örneklem için Kasti (Güdümlü) Örneklem yöntemi seçilmiştir. Kasti Örneklem yöntemi araştırmacının çalışma konusu ile ilgili sorulara cevap verebilecek kişilere ulaşması olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, katılımcılar rassal olarak değil, araştırmanın amacına yönelik olarak seçilmiştir (Karagöz, 2016; 294). Bu doğrultuda katılımcılara online anket linkleri gönderilmek suretiyle 271 katılımcı geri dönüş sağlamıştır. Ulaşılan bu örneklem büyüklüğü araştırma evreni için yeterli olmaktadır.

4.1.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri

Anket verilerinin analizinde, SPSS 22 for Windows (Social Package Statiscal Science) istatistiksel paket programı kullanılmıştır.

Örnekleme ait ham verilerin çözümlenmesi betimsel istatistik yöntem ve teknikleri kullanılarak yapılmıştır. Çözümlenen verilerin tablolar halinde ifade edilmesinde demografik yapı ve araştırma amacına yönelik hazırlanmış ifadelerle ait cevapların frekans (f) ve yüzde (%) değerleri dikkate alınmıştır. Katılımcıların, Etik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Bilgi İfşası Ölçeğinde bulunan her bir ifadeye, hangi düzeyde katıldığı ya da görüşlerini nitelermelerinden ifadelerle katılım düzeyleri bir sınıflama ölçeği ile belirlenmiştir. Sınıflama ölçeğinin oluşturulmasında;

Aralık Genişliği (a) = Dizi Genişliği ÷ Yapılacak Grup sayısı formülü kullanılmıştır (Tekin, 1993; 262);

$$\text{Puan Aralığı} = (\text{En Yüksek Değer} - \text{En Düşük Değer})/5$$

$$a=4/5$$

$$a=0,80 \text{ bulunur.}$$

Katılımcılara yöneltilen ifadelerle ait hesaplanan ortalama değerlerin değerlendirilmesinde Tekin (1993) tarafından önerilen ve literatürde kabul görmüş olan sınıflama ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerdeki 5’li likert ifadelerle yönelik sınıflama değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2 Ölçeklerin Değerlendirildiği 5’li Likert İfadelerine İlişkin Değerlendirme Aralıkları

Nitelik Düzeyleri			Puan	Değer Aralıkları
Etik Liderlik Ölçeği	Örgütsel Adalet Ölçeği	Bilgi İfşası Ölçeği		
Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	5	4,20 - 5,00
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	4	3,40 - 4,19
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	3	2,60 - 3,39
Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	2	1,80 - 2,59
Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79

Güvenirlilik analizi, ölçmeye çalışılan araçların, güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Cronbach’s Alpha katsayısı da güvenilirliği ölçmede kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntem, ölçekte yer alan sorunun homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırır.

Katılımcılara uygulanan anket formunun geçerlilik ve güvenilirliğinin istenen değerlerde olup olmadığı Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ile tespit edilmeye çalışılmış ve analiz sonucu Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3 Cronbach's Alpha İç Tutarlılık Katsayısı

	Madde Sayısı	İç Tutarlılık Katsayısı	Güvenilirlik Durumu
Etik Liderlik Ölçeği	10	0,969	Yüksek Derecede Güvenilir.
Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeği	9	0,649	Oldukça Güvenilir
Örgütsel Adalet Ölçeği	20	0,978	Yüksek Derecede Güvenilir

Tablo 3 incelendiğinde, gibi Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı “*Etik Liderlik Ölçeği*” için 0,969; “*Örgütsel Adalet Ölçeği*” için 0,978 ve “*Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeği*” için 0,649 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre “Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeği” istenen olguyu ölçmede “oldukça güvenilir” iken diğer iki ölçeğin ise “Yüksek derecede güvenilir” olduğu söylenebilir.

Son aşamada ise oluşturulan hipotezleri test etmek için verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Yapılan test sonucunda verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Veriler normal dağılım göstermediğinden hipotezleri test etmek için nonparametrik testlerden yararlanılmıştır. İkili karşılaştırmalarda Mann-Whitney U Testi; İkiden daha fazla olan karşılaştırmalar için ise Kruskal-Wallis testi yapılmıştır (Karagöz, 2016; 557).

Mann-Whitney U testi, bağımsız örnekler için t-testinin parametrik olmayan bir alternatifidir. Mann-Whitney U testi, t-testinde olduğu gibi iki grubun ortalamalarını karşılaştırmak yerine grupların medyanlarını karşılaştırır. İki grup içindeki sürekli değişkenlerin değerlerini sıralı değerlere dönüştürür. Değerler ordinal forma dönüştürüldüğünden, değerlerin gerçek dağılımı önemli değildir (Karagöz, 2016; 557).

Kruskal-Wallis testi, normal dağılım göstermeyen gruplarda ikiden fazla grubun ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için kullanılan One-Way ANOVA'nın parametrik olmayan eşdeğeridir.

4.2. Bulgular

Bu başlık altında, anket verileri belirtilen istatistiksel tekniklerle analiz edilmiş ve sonuçlar tablolar halinde sunularak yorumlanmaya çalışılmıştır.

4.2.1. Deneklerin Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik sorulara verdikleri cevapların istatistiki sonuçları Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Bilgi Formundaki Sorulara Ait Cevaplarının İstatistik Sonuçları

Cinsiyetiniz?			Medeni Durumunuz?		
Cinsiyetiniz	Frekans (f)	Yüzde (%)	Medeni Durum	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	138	51	Evli	167	62
Erkek	133	49	Bekâr	104	38
TOPLAM	271	100	TOPLAM	271	100
Çalışma Süreniz?			Yaşınız?		
Süre	Frekans (f)	Yüzde (%)	Yaş	Frekans (f)	Yüzde (%)
0-4 yıl	46	17	18-24 yaş	12	5
5-9 yıl	85	31	25-34 yaş	98	36
10-14 yıl	64	24	35-44 yaş	112	41
15-19 yıl	34	13	45- 54 yaş	32	12
20 ve üzeri yıl	42	15	55 ve üzeri yaş	17	6
TOPLAM	271	100	TOPLAM	271	100

Tablo 4’e göre katılımcıların öne çıkan demografik özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- ✓ Katılımcıların % 51’i kadın çalışanlardan, % 49’u erkek çalışanlardan oluşmaktadır.
- ✓ Katılımcıların % 62’si evli, % 38’i ise bekâr olduğunu beyan etmişlerdir.
- ✓ Katılımcıların % 5’i 18-24 yaş; % 36’sı 25-34 yaş; % 41’i 35-44 yaş; % 12’si 45-54 yaş ve geriye kalan % 6’sının ise 55 ve üzeri yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Katılımcıların % 17’si 0-4 yıl; % 31’i 5-9 yıl; % 24’ü 10-14 yıl, % 13’ü 14-19 yıl ve geriye kalan % 15’si ise 20 ve daha fazla yıl çalışma süreleri olduğunu beyan etmişlerdir.
- ✓ Son olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun (% 83’ünün) lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

4.2.2. Etik Liderlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Ait Bulgu ve Yorumlar

Etik liderlik Ölçeği, örgüt içerisinde çalışan bireylerin davranışlarını yöneten etik ilkelere ya da normlara bakış açılarını ve katılım düzeylerini belirlemeye yönelik anket formunda toplam

10 ifade yer almaktadır. Katılımcıların etik liderlik ölçeğinde yer alan ifadelere ne derecede katıldıklarının istatistiki sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5 : Etik Liderlik Ölçeğindeki İfadelere Ait İstatistiksel Sonuçlar

Anket Sıra No	Etik Liderlik Ölçeği İfadeleri	n	$\bar{x}$	ss	Katılım Düzeyi
3	Bu kurumda yöneticiler, özel hayatlarını etik tarzda yürütürler	271	3,42	1,06	Katılıyorum
2	Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar	271	3,34	1,13	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
8	Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar	271	3,21	1,21	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
6	Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir	271	3,18	1,20	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
9	Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler	271	3,17	1,26	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
1	Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alır alırlar	271	3,15	1,24	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
7	Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışır	271	3,15	1,23	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
10	Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar	271	3,13	1,30	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
5	Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler	271	3,11	1,26	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
4	Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler	271	3,07	1,24	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
Toplam		271	3,19	1,21	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
(1,00–1,79) Kesinlikle Katılmıyorum (1,80–2,59) Katılmıyorum (2,60–3,39) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum					
(3,40–4,19) Katılıyorum (4,20–5,00) Kesinlikle Katılıyorum					

Tablo 5’te Etik liderlik ölçeği ifadelerine ait aritmetik ortalama “**3,19**”, standart sapma “**1,21**” ve genel katılımın “**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre katılımcılar etik liderlik ölçeğindeki ifadelere yönelik genel katılım düzeylerinde tam bir kanat oluşturmamış olduklarını göstermektedir. Elde edilen verilere göre katılımcıların “ Bu kurumda yöneticiler, özel hayatlarını etik tarzda yürütürler” sorusuna yüksek oranda (3.42) katıldıklarını gösterirken diğer sorulara karşı daha çekingen bir tutum içinde oldukları sonucuna varılabilir. Bu durum katılımcıların yöneticilerinin etik liderlik vasıflarını taşıyıp taşıyamadıkları konusunda yüksek oranda kararsız kaldıklarını göstermektedir.

4.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Ait Bulgu ve Yorumlar

Örgütsel Adalet Ölçeği, örgüt içerisinde yapılan uygulamaların çalışan bireyler tarafından adalet, adil ve ahlaki normlar açısından nasıl algılandığı ve çalışanların bakış açılarını belirlemeye yönelik anket formunda toplam 20 ifade yer almaktadır. Katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelerle ne derecede katıldıklarının istatistiksel sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Adalet Ölçeğindeki İfadelere Ait İstatistiksel Sonuçlar

Anket Sıra No	Örgütsel Adalet Ölçeği İfadeleri	n	$\bar{x}$	ss	Katılım Düzeyi
1	Çalışma programım adildir	271	3,25	1,28	Kısmen Katılıyorum
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	271	3,21	1,26	Kısmen Katılıyorum
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve kibar davranır.	271	3,18	1,25	Kısmen Katılıyorum
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler	271	3,15	1,28	Kısmen Katılıyorum
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar	271	3,11	1,25	Kısmen Katılıyorum
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	271	3,11	1,29	Kısmen Katılıyorum
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler	271	3,11	1,27	Kısmen Katılıyorum
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır	271	3,07	1,28	Kısmen Katılıyorum
20	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar	271	3,03	1,27	Kısmen Katılıyorum
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak hakkımı gözetirler	271	3,02	1,28	Kısmen Katılıyorum
9	Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgi verirler	271	2,98	1,33	Kısmen Katılıyorum
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	271	2,93	1,33	Kısmen Katılıyorum
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır	271	2,89	1,27	Kısmen Katılıyorum
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	271	2,86	1,31	Kısmen Katılıyorum
11	Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	271	2,85	1,29	Kısmen Katılıyorum
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım	271	2,83	1,36	Kısmen Katılıyorum
8	Yöneticiler işle ilgili kararlar vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	271	2,75	1,31	Kısmen Katılıyorum
7	Yöneticiler kurumla ilgili bir karar almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar	271	2,65	1,35	Kısmen Katılıyorum
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde kurumumdan elde ettiğim kazancın adil olduğunu düşünüyorum.	271	2,30	1,33	Katılıyorum
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	271	2,16	1,28	Katılıyorum
Toplam			2,92	1,29	Kısmen Katılıyorum
(1,00–1,79) Kesinlikle Katılmıyorum (1,80–2,59) Katılmıyorum (2,60–3,39) Kısmen Katılıyorum (3,40–4,19) Katılıyorum (4,20–5,00) Kesinlikle Katılıyorum					

Tablo 6’da örgütsel adalet ölçeği ifadelerine ait aritmetik ortalama “**2,92**”, standart sapma “**1,29**” ve genel katılımın “**Kısmen Katılıyorum**” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre katılımcılar örgütsel adalet ölçeğindeki ifadelerden sadece ücretin adil olduğu yöndeki ifadelere katılım düzeyleri “**Katılıyorum**” düzeyinde iken; diğer ifadelere genel katılım düzeyleri ise “**Kısmen Katılıyorum**” olmuştur. Bu durum kurumun düzenlediği programlar, yöneticilerin nezaketi, adil olduğu ve gerekli açıklamaları yaptığı konusunda tam bir olumlu kanı oluşmadığını göstermekle beraber katılımcıların örgütsel adalet algılarının yüksek seviyede olmadığını da ortaya koymaktadır.

4.2.4. Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Ait Bulgu ve Yorumlar

Bilgi İfşası Ölçeği, örgüt içerisinde çalışan bireylerin edindikleri bilgileri üçüncü kişiler veya kurum içindeki yetkili kişilerle paylaşımlarını belirlemeye yönelik anket formunda üç alt boyutta toplam 9 ifade yer almaktadır. Katılımcıların bilgi ifşası ölçeğinde yer alan ifadelere ne derecede katıldıklarının istatistiki sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Bilgi İfşası Ölçeğindeki İfadelere Ait İstatistiksel Sonuçlar

Anket Sıra No	Bilgi İfşası Ölçeği İfadeleri	n	$\bar{x}$	ss	Katılım Düzeyi
4	Olayı en yakın amirime bildiririm	271	3,91	1,12	Katılıyorum
7	Kurum içi prosedürleri kullanarak olayı bildiririm	271	3,80	1,18	Katılıyorum
6	Kurum içerisindeki resmi raporlama yollarını kullanırım	271	3,72	1,10	Katılıyorum
5	Kurum içinde üst düzey yönetime olayı bildiririm	271	3,64	1,22	Katılıyorum
2	Olayı kurum dışındaki yetkili mercilere bildiririm	271	2,99	1,30	Kararsızım
1	Olayı kurum dışındaki kişilerle paylaştım	271	2,48	1,31	Katılmıyorum
3	Olayı kamuoyuna açıklarım	271	2,11	1,06	Katılmıyorum
8	Olayla ilgili sessiz kalırım	271	1,91	1,03	Katılmıyorum
9	Olayı görmezden gelirim	271	1,86	1,09	Katılmıyorum
Toplam		271	2,94	1,16	Kararsızım
(1,00–1,79) Kesinlikle Katılmıyorum (1,80–2,59) Katılmıyorum (2,60–3,39) Kararsızım (3,40–4,19) Katılıyorum (4,20–5,00) Kesinlikle Katılıyorum					

Tablo 7’de bilgi ifşası ölçeği ifadelerine ait aritmetik ortalama “**2,94**”, standart sapma “**1,16**” ve genel katılımın “**Kararsızım**” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre katılımcılar edindikleri bilgileri kurum içerisindeki en yakın amiri, üst düzey yöneticileri ve düzenlemiş oldukları raporlarda bildirme eğilimi gösterirken, olayı kurum dışı yetkili mercilerle paylaşma noktasında kararsız kaldıklarını belirtmişler. Ayrıca

edinmiş oldukları bilgileri kurum dışı kişilerle paylaşmak veya olayları görmezden gelmediklerini ifade etmişlerdir. Bu durum katılımcıların kurumlarında karşılaştıkları ya da maruz kaldıkları etik\yasa dışı olaylara karşı sessiz kalmayacaklarını ancak bu ifşa eylemini kurum dışına ve kamuoyuna taşımadan kurum içi mekanizmaları kullanarak yapacaklarını göstermektedir. Bir başka deyişle elde edilen veriler katılımcıların genel olarak ifşa eylemlerinde içsel bilgi ifşasını tercih edeceklerini, dışsal bilgi ifşasına başvurmayacaklarını ortaya koymaktadır.

4.2.5. Anlamlılık Analizleri

Araştırmanın bu aşamasında, “*Etik Liderlik Ölçeği*”; “*Örgütsel Adalet Ölçeği*” ve “*Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeği*” için her bir katılımcının ölçek puanı hesaplanmak suretiyle demografik bilgi formundaki değişkenlerin her biri için ayrı ayrı anlamlı bir farklılığının olup olmadığı saptanmaya çalışılmış ve bazı karşılaştırmalar yapılarak yorumlanmaya çalışılmıştır. “**Gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur**” hipotezi **P=0,05** anlamlılık düzeyinde, ikili gruplar için **Mann-Whitney U** testi ikiden fazla olan gruplar için ise **Kruskal-Wallis** testi ile yapılmıştır. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda elde edilen bulgulara gruplar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için p değerine bakılmıştır. P değeri ($p < 0,05$) çıkması durumunda karşılaştırılan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu; ($p \geq 0,05$) çıkması durumunda ise gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir.

Tablo 8: Katılımcıların Ölçek Puanlarına Ait İstatistik Sonuçları

Ölçekler	Ortalama	Medyan	Mod	Minimum	Maksimum
<i>Etik Liderlik Ölçeği</i>	26,42	33	40	10	50
<i>Örgütsel Adalet Ölçeği</i>	58,43	60	80	20	100
<i>Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeği</i>	26,42	27	27	9	37

Tablo 8 incelendiğinde, araştırmada yer alan üç ayrı ölçek için deneklerin ortalama, minimum, maksimum, en çok tekrarlanan, ortalama ve ortanca puanları görülmektedir.

4.2.6. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Katılımcıların ölçek puanlarının cinsiyetlerine göre farklılık analizi için “**Mann-Whitney U Testi**” ile analiz yapılmış ve bu analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Ölçek Puanlarının Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Ölçek Puanları	Cinsiyet	N	Mean Rank	U Değeri	Z	p
<i>Etik Liderlik Ölçeği</i>	Kadın	138	141,68	8392,5	-1,218	0,223
	Erkek	133	130,10			
<i>Örgütsel Adalet Ölçeği</i>	Kadın	138	141,24	8454,5	-1,120	0,263
	Erkek	133	130,57			
<i>Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeği</i>	Kadın	138	148,17	7497,5	-2,610	0,009
	Erkek	133	123,37			

Tablo 9 incelendiğinde; katılımcıların ölçek puanlarının cinsiyetlerine yönelik yapılan farklılık analizinde $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde “Etik Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Adalet Ölçeği” açısından anlamlı farklılığın olmadığı analiz sonucunda tespit edilmiştir. “Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeği” için yapılan analiz sonucunda ise $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Analiz değerleri incelendiğinde kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre kurum içindeki bilgileri kurum dışı kişiler veya yetkili mercilerle daha paylaşımcı bir tutum izlediklerini göstermektedir. Başka bir ifadeyle erkek katılımcıların bilgi paylaşımı noktasında kadın katılımcılara göre daha ketum oldukları da söylenebilir.

4.2.7. Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi

Katılımcıların ölçek puanlarının medeni durumlarına göre farklılık analizi için “**Mann-Whitney U Testi**” ile analiz yapılmış ve bu analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Katılımcıların Ölçek Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Ölçek Puanları	Medeni Durum	N	Mean Rank	U Değeri	Z	p
<i>Etik Liderlik Ölçeği</i>	Evli	167	131,28	7895,5	-1,258	0,208
	Bekâr	104	143,58			
<i>Örgütsel Adalet Ölçeği</i>	Evli	167	131,19	7880,0	-1,282	0,200
	Bekâr	104	143,73			
<i>Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeği</i>	Evli	167	133,60	8284,0	-0,639	0,523
	Bekâr	104	139,85			

Tablo 10 incelendiğinde; katılımcıların ölçek puanlarının medeni durumlarına göre yapılan farklılık analizinde $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde “Etik Liderlik Ölçeği”, “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeği” açısından anlamlı farklılığın olmadığı analiz sonucunda tespit edilmiştir. Katılımcıların evli veya bekâr olmaları etik liderlik algıları, örgütsel adalet algıları ve bilgi ifşasına yönelik tutumları üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

4.2.8. Yaşa Göre Farklılık Analizi

Katılımcıların ölçek puanlarının yaş gruplarına göre farklılık analizi için “**Kruskal-Wallis Testi**” analizi yapılmış ve bu analiz sonucunda Tablo 11’deki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 11: Katılımcıların Ölçek Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Ölçek Puanları	Yaşlar	N	Mean Rank	Chi-square	df	p
<i>Etik Liderlik Ölçeği</i>	18-24	12	140,83	1,908	4	0,374
	25-34	98	138,43			
	35-44	112	140,75			
	45-54	32	128,77			
	55 ve Üzeri	17	100,94			
<i>Örgütsel Adalet Ölçeği</i>	18-24	12	149,83	2,629	4	0,622
	25-34	98	143,36			
	35-44	112	129,80			
	45-54	32	138,20			
	55 ve Üzeri	17	120,50			
<i>Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeği</i>	18-24	12	158,63	4,244	4	0,753
	25-34	98	137,45			
	35-44	112	130,23			
	45-54	32	143,09			
	55 ve Üzeri	17	136,32			

Tablo 11 incelendiğinde; katılımcıların ölçek puanlarının yaşlarına göre yapılan farklılık analizinde $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde tüm ölçekler açısından herhangi bir farklılığın olmadığı analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Katılımcıların yaş dağılımı Etik liderlik, Örgütsel Adalet ve Bilgi İfşası ölçekleri üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak katılımcıların genç yaşlarda edindikleri tutumlarını ilerleyen yaşlarında da devam ettirdikleri söylenebilir.

4.2.9. Eğitim Seviyesine Göre Farklılık Analizi

Araştırmanın amacına yönelik eğitim seviyesi (orta öğretim, ön lisans, lisans ve lisansüstü) olmak üzere dört farklı kategoride toplanması planlanmış olmasına rağmen katılımcılardan sadece ikisi orta öğretim mezunu olduğunu belirtmiştir. Orta öğretim mezunu katılımcı sayısının az olmasından dolayı orta öğretim mezunları ön lisans mezunları ile birleştirilerek katılımcıların ölçek puanlarının eğitim seviyelerine göre farklılık analizi “**Kruskal-Wallis Testi**” ile yapılmış ve bu analiz sonucunda Tablo 12’deki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 12: Katılımcıların Ölçek Puanlarının Eğitim Seviyelerine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Ölçek Puanları	Eğitim Seviyeleri	N	Mean Rank	Chi-square	df	p
<i>Etik Liderlik Ölçeği</i>	Ön Lisans	8	101,81	2,445	2	0,294
	Lisans	225	137,55			
	Lisans Üstü	38	134,04			
<i>Örgütsel Adalet Ölçeği</i>	Ön Lisans	8	114,63	3,494	2	0,174
	Lisans	225	140,02			
	Lisans Üstü	38	116,70			
<i>Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeği</i>	Ön Lisans	8	124,69	1,641	2	0,440
	Lisans	225	139,34			
	Lisans Üstü	38	118,63			

Tablo 12 incelendiğinde; katılımcıların ölçek puanlarının eğitim seviyelerine göre yapılan farklılık analizinde $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde tüm ölçekler açısından herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Katılımcıların eğitim seviyeleri ölçeklere yönelik tutumlarında değişikliğe yol açmadığı söylenebilir.

4.2.10. Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi

Katılımcıların ölçek puanlarının çalışma sürelerine göre farklılık analizi için “**Kruskal-Wallis Testi**” analizi yapılmış ve bu analiz sonucunda Tablo 13’deki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 13: Katılımcıların Ölçek Puanlarının Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

Ölçek Puanları	Çalışma Süresi	N	Mean Rank	Chi-square	df	p
<i>Etik Liderlik Ölçeği</i>	0-4 yıl	46	151,03	3,208	4	0,524
	5-9 yıl	85	139,25			
	10-14 yıl	64	127,48			
	15-19 yıl	34	125,72			
	20 ve üzeri yıl	42	134,82			
<i>Örgütsel Adalet Ölçeği</i>	0-4 yıl	46	154,33	5,106	4	0,277
	5-9 yıl	85	139,98			
	10-14 yıl	64	133,68			
	15-19 yıl	34	120,68			
	20 ve üzeri yıl	42	123,82			
<i>Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeği</i>	0-4 yıl	46	153,82	11,853	4	0,018
	5-9 yıl	85	140,66			
	10-14 yıl	64	143,77			
	15-19 yıl	34	128,28			
	20 ve üzeri yıl	42	101,45			

Tablo 13 incelendiğinde; katılımcıların ölçek puanlarının çalışma sürelerine yönelik yapılan farklılık analizinde $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde “etik liderlik ve algılanan örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeği için $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın hangi çalışma süresinden kaynaklandığını belirlemeye yönelik yapılan ikili karşılaştırmalar sonrasında çalışma süresi arttıkça bilgi paylaşımının azaldığı, bu tür bilgilerin kurum dışı kişiler veya yetkili mercilerle paylaşımının mesleğin ilk yıllarında daha fazla görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

4.3.1. Etik Liderlik Davranışı ile Bilgi İfşası Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi

Katılımcıların etik liderlik davranışı ile bilgi ifşası ölçeği ve alt boyutları açısından ilişki düzeyini belirlemeye yönelik oluşturulan alternatif hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Etik liderlik davranışının bilgi ifşası üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Etik liderlik davranışının içsel bilgi ifşası üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Etik liderlik davranışının dışsal bilgi ifşası üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Etik liderlik davranışının bilgi ifşasının alt boyutlarından biri olan “sessiz kalma” üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Etik liderlik davranışının örgütsel adalet üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Oluşturulan bu hipotezler $p = 0,05$ anlamlılık düzeyinde Spearman Korelasyon analizi yapılarak karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14: Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek	Değişkenler	<i>r</i>	p
Etik Liderlik Ölçeği	Bilgi İfşası (Whistleblowing) Ölçeği	0,375	0,000
	Bilgi ifşası İçsel	0,402	0,000
	Bilgi ifşası Dışsal	0,164	0,007
	Bilgi ifşasıin_Sesiz Kalma	-0,075	0,219
	Örgütsel Adalet Aracılık Rolü	0,761	0,000

r = Spearman Korelasyon Katsayısı; p = anlamlılık düzeyi

Tablo 14 incelendiğinde; Katılımcıların etik liderlik davranışı ile bilgi ifşası ölçeği ve alt boyutları açısından yapılan korelasyon analizi sonucunda;

- ✓ Katılımcıların etik liderlik davranışı ile bilgi ifşası ölçeğinin bütünü ve alt boyutlarından içsel ve dışsal bilgi ifşası üzerinde pozitif yönlü düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre etik liderlik davranış algısı yüksek olan katılımcıların bilgi ifşası kapsamına girecek bilgilerin kurum dışı kişiler veya yetkili mercilerle

paylaşımının da yüksek olduğunu göstermektedir. Analzilerin bu sonuçlarına göre H_1 , H_2 ve H_3 kabul edilmiştir. Ancak, bilgi ifşasının alt boyutundan biri olan sessiz kalma boyutu ile etik liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ve H_4 reddedilmiştir.

- ✓ Katılımcıların etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet ölçeği üzerinde pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ve H_5 kabul edilmiştir. Bu sonuç dikkate alındığında etik liderlik davranış algısı gelişen katılımcıların örgüt içerisindeki adaleti sağlamada aracılık rolünü üstlendiği söylenebilir.

4.3.2. Bilgi İfşası Ölçeği ile Örgütsel Adalet Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi

Katılımcıların Bilgi İfşası (*whistleblowing*) ölçeği ile Örgütsel Adalet ölçeği açısından ilişki düzeyini belirlemeye yönelik oluşturulan alternatif hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_6 : Etik Llderlik davranışının İçsel bilgi ifşası üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü vardır.

H_7 : Etik liderlik davranışının Dışsal bilgi ifşası üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü vardır.

H_8 : Etik liderlik davranışının Sessiz kalma üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü vardır.

Oluşturulan bu hipotezler $p = 0,05$ anlamlılık düzeyinde Spearman Korelasyon analizi yapılarak karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15: Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek	Bilgi İfşası Ölçeği	<i>r</i>	<i>p</i>
Örgütsel Adalet Ölçeği	<i>Bilgi İfşası İçsel</i>	0,379	0,000
	<i>Bilgi İfşası Dışsal</i>	0,117	0,054
	<i>Bilgi İfşasının_Sesiz Kalma</i>	-0,076	0,215

r = Spearman Korelasyon Katsayısı; p =anlamlılık düzeyi

Tablo 15 incelendiğinde; Katılımcıların bilgi ifşası ölçeği ile örgütsel adalet ölçeği açısından yapılan korelasyon analizi sonucunda;

Katılımcıların içsel bilgi ifşası ölçeği ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken dışsal bilgi ifşası ile sessiz kalma alt boyutları açısından anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç dikkate alındığında örgütsel adalet algı düzeyleri yüksek olan katılımcılar kurum içindeki etik/yasa dışı olayları ifşa etme noktasında içsel bilgi ifşasını kullanma yönünde bir davranış geliştirdikleri söylenebilir. Bir başka deyişle örgütsel adalet algıları yüksek olan çalışanların etik/yasa dışı olaylar karşısında sessiz kalmadıkları, durumu ifşa etme eğilimi gösterdikleri ancak bunu yaparken olayı kurum dışına taşımadıkları ve kurum içi mekanizmaları kullandıkları sonucuna varılmaktadır.

Bu sonuçlara bakılarak çalışanların etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu aynı şekilde örgütsel adalet ile bilgi ifşasının alt boyutlarından içsel bilgi ifşası arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda etik liderlik ile bilgi ifşasının alt boyutlarından olan içsel bilgi ifşası arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu sonuçlara göre H_6 kabul edilirken H_7 ve H_8 reddedilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Etiğin evrensel kurallarına bağlı kalmayı amaçlayan etik yönetim; etik değerlere sahip olan, hedeflere ilerlerken etiğe uygun adımlar atan, ahlaka ve etiğe uygun bir şekilde çalışanlarına adil davranan liderler tarafından uygulanabilen bir olgudur. Ülkelerde kurumlarda işletmelerde dünya çapında gündeme gelen etik dışı olaylar neticesinde sosyal bilimlerde daha fazla yer işgal etmeye başlayan etik liderlik kavramı, dünyanın her yerinde ve her alanında bütün yöneticilerde bulunması gereken bir vasıftır. Etik liderlik özelliği, toplumların ve kurumların refahı için atanan ya da seçilen bütün liderlerde bulunması gereken özelliklerin başında gelmektedir. Etik değerlerden yoksun yönetici ve liderler gerek yönetmiş oldukları toplum ve kurumlarda gerekse liderlik ettikleri çalışanları ve yönettikleri insanlar arasında zamanla saygı duyulmayan bir konum almaları ve bulundukları mevkilerini kaybetmeleri kaçınılmazdır. Toplumların, kurumların ve işletmelerin varlıklarını refah içinde sürdürebilmeleri için etik değerlere sahip liderler tarafından yönetilmeleri hayati önem taşımaktadır.

Dilimize birçok anlamda çevrilen ancak genel olarak etik/yasa dışı olayların ifşası olarak kullanılan bilgi ifşası kavramı yeni bir kavram olmasına rağmen son yıllarda literatürde yoğun bir şekilde araştırılan, irdelenen bir kavram haline gelmiştir. Dünyada etik/yasa dışı olayların çokluğu ve bu olaylara karşı sessiz kalmayan insanların varlığı işletmelerde kurumlarda ve toplumlarda bu kavramın sık sık gündeme gelmesine neden olmuştur. İçsel ve dışsal ifşa etme ve sessiz kalma olmak üzere üç boyutundan bahsedilen bilgi ifşası eylemini gerçekleştiren yani ifşa etme eyleminde bulunan kişilere literatürde whistleblower ismi verilmiştir. Her ne kadar çoğu insanın bu tarz olayları ifşa etme noktasında karşılaşacakları olumsuz tepkiler ve işini kaybetme korkusu gibi çekinceleri olsa da ülkeler ve uluslararası organizasyonlar bu çekinceleri ortadan kaldırmak ve bilgi ifşasını daha yaygın hale getirmek amacıyla bu kavramı yasal güvence altına almaya devam etmektedirler.

Gerek toplumsal hayatta gerekse kurumsal alanda herkes için hayati derecede önemli bir yere sahip olan adalet kavramı, doğal olarak zaman içinde bilimin de üzerinde özenle durması gereken bir kavram halini almıştır. Nitekim yönetim bilimleri ve örgütsel davranış alanında bir hayli popüler olan ve sayısız çalışmada başrol oynayan örgütsel adalet, bazı çalışmalarda bağımlı bazılarında bağımsız değişken olarak kullanılmış bazılarında ise farklı değişkenler arasındaki

aracılık rolünü üstlenmiştir. Bu durum örgütler, işletmeler, kurumlar ve hatta devletler için adaletin ne derece önemli olduğunun göstergesidir. Dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet olmak üzere üç ana boyutundan bahsedilen örgütsel adalet kavramı hakkında reaktif-içerik, proaktif-içerik, Reaktif-süreç ve Proaktif-süreç olmak üzere 4 temel teoriden de bahsedilmiştir. Bu teoriler de kendi içerisinde farklı adalet teorilerine dayandırılmıştır.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı, Afyonkarahisar ili Emirdağ ilçesinde görev yapan ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü personeli ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görevli yönetici ve öğretmenlerin etik liderlik davranışlarının, çalışanların bilgi ifşası (whistleblowing) niyetine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü algısı ve bu algıyı etkileyen faktörleri tespit etmektir. Bu amaç kapsamında katılımcılara; demografik sorular, etik liderlik ölçeği, bilgi ifşası ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği olmak üzere toplam dört bölümden oluşan anket soruları yöneltilmiş ve yapılan araştırmalar ve görüşmeler neticesinde araştırma amacı doğrultusunda ana kütle sayısı 400 olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen ana kütle sayısı dikkate alınarak örneklem sayısı hesaplanmıştır. Yapılan hesaplamalara göre 197 adet anketin örneklem için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda katılımcılara online anket linkleri gönderilmek suretiyle 271 katılımcı geri dönüş sağlamıştır. Ulaşılan bu örneklem büyüklüğü araştırma evreni için yeterli olmaktadır. Bu anket verilerinin analizinde, SPSS 22 for Windows (Social Package Statiscal Science) istatistiksel paket programı kullanılmıştır.

Çalışmanın amacına ulaşmak açısından yapılan analizler sonucunda tespit edilen araştırma bulguları şu şekilde özetlenebilir:

Anketin ilk bölümünü oluşturan demografik sorulara ilişkin bulgulara;

- ✓ Katılımcıların %51'i kadın, %49'u erkek çalışanlardan oluşmaktadır.
- ✓ Katılımcıların %62'si evli, %38'i ise bekâr olduğunu beyan etmişlerdir.
- ✓ Katılımcıların %5'i 18-24 yaş, %36'sı 25-34 yaş, %41'i 35-44 yaş, %12'si 45-54 yaş ve geriye kalan %6'sının ise 55 ve üzeri yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Katılımcıların %17'si 0-4 yıl, %31'i 5-9 yıl, %24'ü 10-14 yıl, %13'ü 14-19 yıl ve geriye kalan %15'si ise 20 ve daha fazla yıl çalışma süreleri olduğunu beyan etmişlerdir.
- ✓ Son olarak katılımcıların %83'ünün lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerini oluşturan Etik liderlik, Örgütsel adalet ve Bilgi ifşası ölçeklerindeki ifadelerle genel katılım düzeylerine ilişkin bulgu ve yorumlar;

- ✓ Etik liderlik ölçeği ifadelerine ait aritmetik ortalama “**3,19**”, standart sapma “**1,21**” ve genel katılımın “**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**” düzeyinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre katılımcılar etik liderlik ölçeğindeki ifadelerle yönelik genel katılım düzeylerinde tam bir kanat oluşturamadıklarını göstermektedir.
- ✓ Örgütsel adalet ölçeği ifadelerine ait aritmetik ortalama “**2,92**”, standart sapma “**1,29**” ve genel katılımın “**Kısmen Katılıyorum**” düzeyinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre katılımcılar örgütsel adalet ölçeğindeki ifadelerden sadece ücretin adil olduğu yönündeki ifadelerle katılım düzeyleri “Katılıyorum” düzeyinde iken; diğer ifadelerle genel katılım düzeyleri ise “Kısmen Katılıyorum” olmuştur. Bu durum kurumun düzenlediği programlar, yöneticilerin nezaketi, adil olduğu ve gerekli açıklamaları yaptığı konusunda tam bir olumlu kanı oluşmadığı söylenebilir.
- ✓ Bilgi ifşası ölçeği ifadelerine ait aritmetik ortalama “**2,94**”, standart sapma “**1,16**” ve genel katılımın “**Kararsızım**” düzeyinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre katılımcılar edindikleri bilgileri kurum içerisindeki en yakın amiri, üst düzey yöneticileri ve düzenlemiş oldukları raporlarda bildirme eğilimi gösterirken, olayı kurum dışı yetkili mercilerle paylaşma noktasında kararsız kaldıklarını belirtmişler. Ayrıca edinmiş oldukları bilgileri kurum dışı kişilerle paylaşmak veya olayları görmezden gelmediklerini ifade etmişlerdir.

Etik liderlik, Örgütsel Adalet ve Bilgi İfşası ölçeklerinin demografik değişkenlere yönelik farklılık analizi bulgu ve yorumları;

- ✓ Katılımcıların her biri için hesaplanan etik liderlik ölçek puanının, demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi ve eğitim seviyesi) yönelik yapılan farklılık analizinde $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde “**Etik Liderlik Ölçeği**” açısından anlamlı farklılığın olmadığı analiz sonucunda tespit edilmiştir. Sonuçlardan yola çıkarak katılımcıların demografik değişkenlerinin etik liderlik ölçeğinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığı söylenebilir. 2019 yılında Erol ve Göktaş Kulualp tarafından 389 otel yöneticisi üzerinde uygulanan bir araştırmada yöneticilerin eğitim

durumları ile etik liderlik arasında anlamlı ilişki tespit etmelerine karşın cinsiyet medeni durum gibi diğer demografik özellikler ile etik liderlik arasında herhangi bir ilişkinin söz konusu olmadığı sonucuna varmışlardır (Erol & Göktaş Kulualp, 2019).

- ✓ Katılımcıların her biri için hesaplan örgütsel adalet ölçek puanının, demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi ve eğitim seviyesi) yönelik yapılan farklılık analizinde $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde **“Örgütsel Adalet Ölçeği”** açısından anlamlı farklılığın olmadığı analiz sonucunda tespit edilmiştir. Sonuçlardan yola çıkarak katılımcıların demografik değişkenleri çalışanların örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı söylenebilir. 2012 yılında Tetik tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel adaletin üç alt boyutu ile yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışılan pozisyon gibi bazı demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varmıştır (Tetik, 2012).
- ✓ Katılımcıların her biri için hesaplanan bilgi ifşası ölçek puanının, demografik değişkenlere (medeni durum, yaş ve eğitim seviyesi) yönelik yapılan farklılık analizinde $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde **“Bilgi İfşası Ölçeği”** açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Farklılığın olmadığı medeni durum, yaş ve eğitim seviyesi gibi demografik değişkenler çalışanların kurum içi bilgi ifşasında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı söylenebilir. Fakat cinsiyet ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde **“Bilgi İfşası Ölçeği”** açısından anlamlı farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine ilişkin Bulgular incelendiğinde kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre kurum içindeki etik/yasa dışı durumları kurum dışı kişiler veya yetkili mercilerle daha paylaşımcı bir tutum izlediklerini göstermektedir. Başka bir ifadeyle erkek katılımcıların bilgi ifşası noktasında kadın katılımcılara göre daha ketum oldukları da söylenebilir. Daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde bilgi ifşası niyetinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği açısından kesin bir sonuç elde edilemediği görülmüştür. Mesela; 2005 yılında yaptıkları çalışmada Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, kadın katılımcıların bilgi ifşası niyetlerinin erkeklerinkinden daha yüksek olduğunu ortaya koyarken 2009 yılında Liyanarachchi ve Adler araştırmalarında kadınların erkeklere oranla etik/yasa dışı olayları açığa çıkarma konusunda daha ketum oldukları sonucuna varmışlardır. Yine Keil ve arkadaşlarının 2010 yılında yaptığı araştırmada

kadınların ifşa etme eylemlerine erkeklerden daha eğimli oldukları sonucuna varırken 2001 yılında Miceli ve arkadaşları tam tersi sonuçlara ulaşmışlardır (Topgöl, 2018). Bunların aksine iki değişken arasında herhangi bir ilişki sonucuna ulaşamayan araştırmalar da mevcuttur. Sonuç olarak bilgi ifşası niyeti ile cinsiyet arasında yapalın analizler farklı sonuçlar ortaya koyduğundan dolayı kesin bir etki ya da ilişkiden bahsetmenin mümkün olmadığı sonucuna varılabilir. Çalışma süresine ilişkin bulgular incelendiğinde ise çalışma süresi arttıkça bilgi paylaşımının azaldığı, bu tür bilgilerin kurum dışı kişiler veya yetkili mercilerle paylaşımının mesleğin ilk yıllarında daha yaygın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 2011 yılında Kaptein'in yaptığı araştırmada çalışma süresi az olanların örgüte aidiyetlerinin henüz tam anlamıyla oluşmadığını bu nedenle de dışsal whistleblowing yöntemini seçtiklerini buna karşın çalışma süreleri fazla olan çalışanların içsel whistleblowing yöntemini tercih ettiklerini gösteren sonuçlara ulaşmıştır (Kaptein, 2011).

Etik liderlik, Örgütsel Adalet ve Bilgi İfşası ölçekleri Arasındaki Korelasyon analizi bulgu ve yorumları;

- ✓ Katılımcıların etik liderlik davranışı ile bilgi ifşası ölçeğinin bütünü ve alt boyutlarından içsel ve dışsal bilgi ifşası üzerinde pozitif yönlü düşük seviyede anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre sonuçlar; etik liderlik davranışı gelişen katılımcıların bilgi ifşası kapsamına girecek bilgilerin kurum içi ve kurum dışı kişiler veya yetkili mercilerle paylaşımının da aynı düzeyde arttığını göstermektedir. Analizlerin bu sonuçlarının Wen Peng ve Chen Cheng 2016 yılında yaptıkları "Etik Liderlik Çalışanların İhbar Niyetlerini Nasıl Etkiler? Çin'den Kanıtlar" adlı çalışmalarında elde ettikleri etik liderlik ile bilgi ifşası arasında pozitif yönlü ilişkiyi destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Ayrıca 2022 yılında Özbeke ve arkadaşlarının çalışmalarında da benzer sonuçların olduğu görülmektedir. Son olarak Rabie ve Abdul Malek'in 2020 yılındaki "Etik Liderlik ve Whistleblowing: Stresin Aracılık Rolü ve Etkileşimsel Adaletin Düzenleyici Etkisi" çalışmalarında elde ettikleri "etik liderlik davranışının çalışanların iş yerlerinde ifşa etme eylemlerini olumlu yönde etkilediği sonucu da araştırmamızın bu sonucunu desteklemektedir. Ancak, bilgi ifşasının alt boyutlarından biri olan sessiz kalma boyutu ile etik liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

- ✓ Katılımcıların etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet algıları üzerinde pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuç dikkate alındığında etik liderlik davranışı gözlemleyen katılımcıların örgüt içerisindeki adaleti sağlamada aracılık rolünü üstlendiği söylenebilir. Çevik, 2022 yılındaki araştırmasında tıpkı bu araştırmadan elde edilen sonuç gibi etik liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü ve yüksek derecede anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Çevik, 2022). Araştırma sonuçların destekleyen bir diğer çalışma ise Mirkamali ve arkadaşları tarafından Tahran Üniversitesinde 2023 yılında yapılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre yine etik liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Mirkamali, Poorkarimi, & Karami, 2023).
- ✓ Katılımcıların içsel bilgi ifşası ölçeği ile örgütsel adalet aracılık rolü arasında pozitif yönlü düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken dışsal bilgi ifşası ile sessiz kalma alt boyutları açısından anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç dikkate alındığında örgütsel adalet algı düzeyleri yüksek olan katılımcıların kurum içindeki etik/yasa dışı olayları ifşa etme noktasında içsel bilgi ifşasını kullanma yönünde bir davranış geliştirdikleri söylenebilir. 2016 yılında Yürür ve Nart yaptıkları araştırmadan elde ettikleri verilerin analizleri sonucunda, örgütsel adalet algı seviyeleri yüksek katılımcıların kurum içerisindeki etik/yasa dışı olayları kurum içi yetkililere ifşa etme yöntemini seçtiklerini ortaya koymuştur (Yürür & Nart, 2016). Varılan bu sonuç da bu araştırmadan elde edilen örgütsel adalet ile içsel bilgi ifşası arasındaki anlamlı ilişki sonucunu destekler niteliktedir.
- ✓ Çalışanların etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu aynı şekilde örgütsel adalet ile bilgi ifşasının alt boyutlarından içsel bilgi ifşası arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Yani araştırmanın bağımsız değişkeni ile aracı değişken arasında ve aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı ilişkilerin mevcut olduğu aynı zamanda bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında da bir ilişkinin söz konusu olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda etik liderlik ile bilgi ifşasının alt boyutlarından olan içsel bilgi ifşası arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü olduğu söylenebilir.

- ✓ Araştırmanın bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Çalışma sadece Afyonkarahisar ili Emirdağ ilçesinde görev yapan MEB'e bağlı yönetici personel ve öğretmenler üzerinde uygulanmıştır. Daha geniş bir örneklem kitlesinde yapılacak araştırmalarda daha farklı sonuçların elde edilebileceği değerlendirilmelidir. Aynı şekilde diğer kamu kurumlarında ve özel sektörde uygulanması da farklı sonuçlar almak açısından düşünülebilir.
- ✓ Bu araştırmadan elde edilen verilerin analizleri, etik liderlik davranışlarına yani adil, ahlaki ve etik değerler gibi özellikler taşıyan yöneticilere sahip öğretmenlerin şahit oldukları etik/yasa dışı olaylara karşı sessiz kalmayacaklarını, kurum içi yetkili mercilere durumu ifşa edebilecekleri gibi olayı kurum dışındaki yetkililere ve medyaya ifşa etme eğiliminde olduklarını da göstermiştir. Bu durumun oluşması, kurum içindeki etik/yasa dışı olayların azalmasını sağlayabileceği gibi okul içerisinde adalet, güven ve refah ortamının oluşmasına da katkı sağlayacaktır. Diğer taraftan örgütsel adalet algı düzeyleri yüksek olan öğretmen ve yöneticiler de aynı şekilde tutum sergileme noktasında sessiz kalmayacaklardır. Etik değerlerden yoksun yöneticiler tarafından idare edilen okullarda etik/yasa dışı durumlarla karşılaşma ihtimali yüksektir. Bu durumda da personellerin algılanan örgütsel adalet düzeyleri düşecek ve huzur ortamı bozularak hem çalışan performansı hem de öğrencilere verilen eğitimin kalitesi azalacaktır. Bu durumda idarecilere, etik ve ahlaki değerlere bağlı kalarak ve gerekli hakkaniyeti kurumun bütün çalışanlarına dağıtarak örgüt içerisindeki adaleti edebileceklerini ve etik/yasa dışı olayların azalmasını sağlayabileceklerini önermek mümkündür.
- ✓ Bütün bu bulgular, kavramsal araştırmalar ve literatür taramaları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bundan sonraki; çalışanların etik/yasa dışı olayları ifşa niyetini neyin etkilediğini bulmak için yapılacak çalışmalarda, diğer liderlik türleri ve farklı aracı değişkenlerin kullanılarak araştırılması ve son olarak başka kamu kurumlarında ya da özel sektörde daha geniş çaplı bir araştırma yapılması önerilebilir.

Kaynakça

- 4857 Sayılı İş Kanunu. (2003, 5 22). Resmi Gazete (25134). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm>.
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), s. 107-123.
- Akgündüz, Y., Güzel, T., & Harman, S. (2016). Yöneticiye güven ve dağıtımsal adalet çalışanların işe gömülmüşlüğüne nasıl etkiler? *Ege Akademik Bakış*, 16(2), s. 351-362.
- Aktan, C. C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), s. 19-36.
- Ali, A., Ahmad, S., & Saeed, I. (2018). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Justice: A Case Study of . *Abasyn Journal of Social Sciences* 11(2), s. 386-399 .
- Alper Ay, F. (2018). Adaletin Olmadığı Yerde Islık Çalamamak, Örgütsel Adaletin Whistleblowing (İfşa Etme) Niyeti Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 10 (4), s. 246-266.
- Altıntaş, M., Özata, M., & Bozbayır, O. (2022). Etik Liderlik Ve Whistleblowing (Erdemli Raporlama): Yükseköğretimde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 13 (35), s. 864-892.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), s. 231-257.
- Atılğan, A., & Koç, E. (2019). Whistleblowing: Türkiye'den iki örnek olay. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41(1), s. 380-389.
- Aydın, U. (2003). İş hukuku açısından işçinin bilgi uçuşması (whistleblowing). *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 79-100.

- Aydoğan, E., & Mazlum Kaya, G. (2022). Nepotizmin iş tatminine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü: Trabzon ili örneği. *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(1), s. 29-56.
- Baldwin, S. (2006). Organisational justice. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Beugr, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), s. 1091–1104. doi:10.1080/09585190210131311.
- Bhal, K. T., Verma, M., Gupta, B., & Dadhich, A. (2019). Ethical leadership and internal whistleblowing: a moderated mediation model. *Academy of Management Proceedings 2019*(1).
- Bouville, M. (2008). Whistleblowing and morality. *Journal of Business Ethics*, 81(3), s. 579–585. <https://doi:10.1007/s10551-007-9529-7>.
- Bowen, M. G., & Power, F. C. (1993). The moral manager: communicative ethics and the “exxon valdez” disaster 97. *Business Ethics Quarterly*, 3(2), s. 97-115. <https://doi:10.2307/3857366>.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 24, s. 103-119.
- Canbeyli, A. (2021, 2 8. <https://www.rekabetregulasyon.com/>). Buzun Üzerinde Yürümek: İşbirlikçilere (Whistleblower) İlişkin AB Mevzuatı ve Ülkemize Etkileri.
- Cemaloğlu, N., & Akyürek, M. İ. (2017). Örgütlerde whistleblowing (bilgi uçurma). *Turkish Journal of Educational Studies*, 4 (3), s. 123-142.
- Çetin, A., Güleç, R., & Kayasandık, A. E. (2015). Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(2), s. 18-31.
- Çetinel, M. H., & Taslak, S. (2019). Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İhbarcılık (Whistleblowing) Eğilimleri Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü. *International Journal of Academic Value Studies* 5(1), s. 46-72.

- Çevik, M. S. (2022). Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Bir Meta Analiz Çalışması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 20(3) , s. 1066-1093 . DOI: 10.37217/tebd.1068009.
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19) , s. 194-213.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., & Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama . *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), s. 53-69.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi yönetici mi? *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*. 7, s. 1-5.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. J. Greenberg, & R. Cropanzano içinde, *Advances in organizational justice*, 119(151) (s. 119-122).
- Dungan, J., Waytz, A., & Young, L. (2015). The psychology of whistleblowing. *Current Opinion in Psychology*, 6,, s. 129–133. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.07.005>.
- Eaton, T. V., & Akers, M. D. (2007). Whistleblowing and good governance. *The CPA Journal*, 77(6), s. 66-71.
- Eralp, D. (2022). İçerdeki Hain ya da İdealist? *Whistleblower*. www.teid.org: <https://www.teid.org/icerdeki-hain-idealist-whistleblower/> adresinden alındı
- Ergun Özler, D., Dil Şahin, M., & Giderler Atalay, C. (2010). teorik bir çerçevede whistleblowing - etik ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), s. 169-194.
- Erkmen, T., Özsözügün Çalışkan, A., & Esen, E. (2014). An empirical research about whistleblowing behavior in accounting context. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(2), s. 229-243 <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2012-0028>.
- Erol, S., & Göktaş Kulualp, H. (2019). Etik Liderlik Davranışının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9(2), 696-705.
- Eryılmaz, B., & Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi*. 4(7), s. 19-45.

- Freeman, R. E., & Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. *Business Roundtable Institute*, s. 2-10.
- Gerçek, H. (2005). Müjendislikte etik sorunların ele verilmesi. *Madencilik dergisi*, 44(4), s. 29-38.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. *Lawrence Erlbaum Associates Publishers.*, s. 165-210.
- Hassink, H., Vries, M., & Bollen, L. (2007). Content analysis of whistleblowing policies of leading european companies. *Journal of Business Ethics*, 75(1), s. 25–44.
- Heifetz, R. (1998). *Leadership Without Easy Answers*. U.S.A.: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hoyt, C. L., Price, T. L., & Poatsy, L. (2013). The social role theory of unethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(5), s. 712–723. <https://doi:10.1016/j.leaqua.2013.07.001>.
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*. 12(8), s. 1029.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., & Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(2), s. 1-23.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), s. 67-92.
- Irak, U. D. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), s. 25-43.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), s. 49-64.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: a restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21(1), s. 77-94 <https://doi.org/10.1023/A:1005922701763>.

- Kaplan, Ç. (2009). Kamu yönetiminde etik ve kamu çalışanlarının etik kavramını algılayışları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.14(3), s. 343-355.
- Kaptein, M. (2011). From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing. *J Bus Ethics* 98, s. 513-530 <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0591-1>.
- Kartal, Y., & Sipahi, H. (2018). Whistleblowing ile mobbing ilişkisi: kavramsal bir bakış ve çözüm önerileri. *International Journal of Management and Administration*, 2(4), s. 119-134.
- Kavak, O., Kaygın, E., & Topçuoğlu, E. (2022). Örgütsel Adalet. *Örgütsel Davranışta Ölçek Araştırmaları II* (s. 180). içinde
- Keklik, B., & Coşkun Us, N. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), s. 143-161.
- Kelekçioğlu, L., & Alper Ay, F. (2022). Örgütsel Adalet Algılamasının İfşa Niyetine ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Hastane Çalışanlarına Yönelik Alan Araştırması. *Sosyal, Beşeri Ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), s. 44-65 <https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.920>.
- Khuong, M. N., & Quoc , T. H. (2016). The Effects of Organizational Justice and Ethical Leadership on Employee Performance in Binh Duong's Industrial Parks, Vietnam . *Journal of Economics, Business and Management* 4(4), s. 327-333.
- Kıranlı, S., & İlğan, A. (2007). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), s. 150-162.
- Kurniawan, İ., Utami, İ., & Pesudo, D. (2018). Organizational Justice and Whistleblowing: An Experimental Test. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 20(2), s. 73-78 <https://doi.org/10.9744/jak.20.2.73-78>.
- Lashway, L. (1996, june). Ethical leadership.

- Lönnqvist, K., Vehviläinen-Julkunen, K., & Elovainio, M. (2021). Organizational justice among registered nurses: A scoping review . *International Journal of Nursing Practice*, 28(1), s. 1-13 <https://doi:10.1111/ijn.12983>.
- Mengüloğlu, M. A., & Serinkan, C. (2021). Ahlâki liderlik ve bir yansıması olan. *Uluslararası Akademik Fikir Araştırma Dergisi*. 13(27), s. 23-30.
- Miceli, M. P. (2004). Whistle-blowing research and the insider: lessons learned and yet to be learned. *Journal of Management Inquiry*, 13(4), s. 364-366.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1989). The incidence of wrongdoing, whistle-blowing, and retaliation: Results of a naturally occurring field experiment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), s. 91-108, <https://doi.org/10.1007/BF01384940>.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*. 14(5).
- Mirkamali, S. M., Poorkarimi, J., & Karami, M. (2023). A study of mediating role of organizational justice in the relationship between university managers' ethical leadership style and employees' organizational silence. *Research and Planning in Higher Education* 23(1), s. 1-25.
- Nowakowski, J. M., & Conlon , D. E. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management* 16(1), s. 4-29. <https://doi.org/10.1108/eb022921>.
- Özbezek, B. D., Paksoy, H. M., Paksoy, S., & Gültekin, V. M. (2022). Etik Liderliğin Bilgi Uçurma Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık ROLÜ. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 32/2, s. 659.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(2), s. 151-168.
- Peng, W., & Cheng, C. (2016). How does ethical leadership influence employees' whistleblowing intention? Evidence from China. *Social Behavior and Personality: an international journal* 44(8), s. 1255-1266 <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1255>.

- Rabie, M. O., & Abdul Malek, M. (2020). Etik Liderlik ve İhbar: Stresin Aracılık Rolü ve Etkileşimsel Adaletin Düzenleyici Etkisi. *SEISENSE Journal of Management*, 3(3), s. 1-11 <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i3.343>.
- Sarioğlu Uğur, S., & Özdemir, L. (2019). Onlarda “whistleblowing” peki ya bizde? kavramsal bir araştırma ve bir öneri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(89), s. 71-79 <https://doi.org/10.16992/ASOS.14755>.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 3(4), s. 527-548.
- Sayğan, S., & Bedük, A. (2013). Ahlaki olmayan davranışların duyurulması (whistleblowing) ve etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), s. 1-23.
- Seifert, D. L., Sweeney, J. T., Joireman, J., & Thornton, J. M. (2014). The influence of organizational justice on accountant whistleblowing. *Behavioral Research in Accounting* 26(1), s. 157-168 <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.002>.
- Setiawan, J. W., & Utami, İ. (2020). Whistleblowing intention in organizational justice & ethical climate: an experimental study:. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan* 10(1), s. 103-114 <https://doi.org/10.22219/jrak.v10i1.10394>.
- Sökmen, A., Kenek, G., & Ekmekçioğlu, E. B. (2017). Etkileşimsel adalet ve duygusal bağlılık ilişkisi: Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), s. 196-214.
- Sözen Şahne, B., & Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*. 19(2), s. 109-115.
- Stouten, J., Dijke, M., & Cremer, D. (2012). Ethical leadership. *Journal of Personal Psychology*, (11), 1-6.
- Tansky, J. W. (1993). justice and organizational citizenship behavior: Wahat is the relationship. *Employee Responsibilitis and Rights Journal*, 6(3), s. 195-207.
- Taştan, K., & Sabır Taştan, N. (2020). Whistleblowing (kavramsal inceleme). F. Battal içinde, *Örgütsel Davranış Alanında Güncel Kavramlar 1* (s. 95-119). Konya: Eğitim Yayınevi.

- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4(1), 239-249.
- Topgül, S. (2018). Demografik Özelliklerin Whistleblowing (Bilgi Uçurma) Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Kamu Kurumları Üzerine BİR Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 153-183.
- Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2014). Ethical leadership. *The Oxford Handbooks Online*, s. 1-28.
- Tsahuridu , E. E. (2008). Organisational whistleblowing policies: making employees responsible or Llable? *Journal of Business Ethics*, 82, s. 107–118 <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9565-3>.
- Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO). (1994, 11 12). 158 No’lu Hizmet İlişkisine Son Verilmesi Sözleşmesi. *Türkiye'nin Onayladığı İLO Sözleşmeleri*. Resmi Gazete (22079). https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377301/lang--tr/index.htm.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), s. 101-125 <https://doi.org/10.2307/2392857> .
- Yeşiltaş, M., Çeken, H., & Ümit , S. (2012. 28). Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi . *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , s. 33.
- Yılmaz, E. (2005). Etik ve liderlik. *Öğretmenin Dünyası Odunpazarı Belediyesi Yayınları 10, Eğitim Dizisi-3*. Ankara: Mikro Yayıncılık.
- Yürür, S., & Nart, S. (2016). Örgütsel adalet algısı kamu çalışanlarının ihbar etme niyetinin belirleyicisi midir? *Amme İdaresi Dergisi* 49(3), s. 117-148.

EKLER

Ek 1: Ölçekler

Etik Liderlik Ölçeği

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ Aşağıdaki yöneticinizle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ibarenin sizin görüşünüze ne derece uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinden “tamamen katılıyorum” seçeneğine doğru sıralanmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alır alırlar.					
2. Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar					
3. Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.					
4. Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.					
5. Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.					
6. Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.					
7. Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.					
8. Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar					
9. Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler					
10. Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.					

Whistleblowing Ölçeği

Çalıştığınız kurumda yasadışı ya da etik değerlere uygun olmayan bir takım davranış ve eylemlere şahit olduğunuzu varsayalım. Bu durumda ne yaparsınız?			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Dışsal Bilgi İfşası	1.	Kurumun dışındaki çeşitli kanalları kullanarak olayı bildiririm.	1	2	3	4	5
	2.	Olayı kurum dışındaki yetkili mercilere bildiririm.	1	2	3	4	5
	3.	Olayı kamuoyuna açıklarım.	1	2	3	4	5
İçsel Bilgi İfşası	4.	Olayı en yakın amirime bildiririm.	1	2	3	4	5
	5.	Kurum içinde üst düzey yönetime olayı bildiririm.	1	2	3	4	5
	6.	Kurum içerisindeki resmi raporlama yollarını kullanırım.	1	2	3	4	5
	7.	Kurum içi prosedürleri kullanarak olayı bildiririm.	1	2	3	4	5
Sessizlik	8.	Olayla ilgili sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
	9.	Olayı görmezden gelirim.	1	2	3	4	5

Örgütsel Adalet Ölçeği

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katıl.	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Çalışma programın adildir.					
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					