

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTSEL ADALET VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE İHBARCILIK
(WHISTLEBLOWING) ARASINDAKİ İLİŞKİDE
PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACILIK ROLÜ**

**Hazırlayan
Suna KÖSE**

**Danışman
Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI**

**Eylül 2021
DENİZLİ**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE İHBARCILIK
(WHISTLEBLOWING) ARASINDAKİ İLİŞKİDE
PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACILIK ROLÜ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı**

Suna KÖSE

Danışman: Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI

**Eylül 2021
DENİZ**

ÖNSÖZ

İhbarcılık (Whistleblowing) davranışı, örgütte gerçekleşmiş ve de gerçekleşmesi muhtemel etik dışı ya da yasa dışı durumların tespit edilip, engellenmesi veya çözülmesi için örgüt yönetimini uyaran, harekete geçiren ve böylelikle örgüt imajını korumada önemli katkı sağlayan eylemleri ifade etmektedir. Örgütler açısından iç denetimi uyaran önemli bir içsel mekanizma olan ihbarcılık davranışını sergileyen çalışanlara sahip olmak, çoğu firmanın temel hedefleri arasında yer almaktadır. Bununla birlikte bu davranışların sergilenmesi çok da kolay bir biçimde gerçekleşmemektedir. Bu noktada çalışanların ihbarcılık davranışlarını sergilemelerini teşvik edecek çeşitli unsurların varlığı önem kazanmaktadır. Mevcut çalışmada da bu yönde, bu tür davranışları sergileme noktasında çalışanları harekete geçirebileceği düşünülen yönetici desteği, örgütsel adalet, psikolojik güvenlik ve proaktif çalışma davranışı ele alınmaktadır.

Tez çalışma süreci boyunca akademik bilgilerini, düşüncelerini içtenlikle benimle paylaşan, yolumu aydınlatan, çalışma konusunda beni sürekli motive eden değerli danışmanın, Sayın Doç. Dr. Yeliz Mohan BURSALI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışma sürecinde özellikle uygulama aşamasında büyük katkıları ve emeği olan, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Serkan DOLMA'ya yoğun akademik çalışmaları arasında zamanını ayırarak bilgilerini ve tecrübelerini içtenlikle paylaşıp her soruma ilgi ve sabırla cevap verdiği için teşekkür ederim. Değerli görüşleri ile tezimin gelişimine katkı sağlayan, Tez izleme komitesi üyesi, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Türkmen Taşer AKBAŞ'a, Tez savunma sınav jürisinde yer alan Sayın Doç. Dr. İbrahim Durak ve Dr. Öğr. Üyesi Leyla İçerli'ye teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitimimde almış olduğum dersler ile akademik gelişimime katkı sağlayan Sayın Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na, Sayın Prof. Dr. Sebahat BAYRAK KÖK'e, Sayın Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında olduğu gibi Yükseköğrenim eğitim hayatımın en zor ve en güzel anlarında da sabırla ve sevgiyle her zaman yanımda duran, hayata bakışları, ilkeli duruşları ve fikirleriyle hep yol göstericim olan, dualarını her zaman içimde en derinden hissettiğim değerli ailem, babam Salih KÖSE, annem Keziban Köse, kardeşlerim Esengül KÖSE ve İrem KÖSE'ye sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Tez çalışmamın araştırma kısmını oluşturan verilerin toplanmasında büyük bir nezaket ve özveri ile yardımcı olan Sayın Hakan OKAY'a, Doktora eğitim sürecinde bilgi ve görüşleri ile destek olan kıymetli arkadaşlarım Nurdanur TAVLAN SOYDAN, İlkay SOLAKOĞLU ÖZEL, İbrahim BUDAK ve Zafer DURAN'a teşekkür ederim.

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE İHBARCILIK (WHISTLEBLOWING) ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACILIK ROLÜ

Köse, Suna

Doktora Tezi

İşletme ABD

Genel İşletme Programı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI

Eylül, 2021, X+174 sayfa

İhbarcılık (Whistleblowing) davranışını birçok ülkede farklı yönleriyle ele alan çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. İhbarcılık, ilk başta etik dışı bir davranış biçimi olarak algılansa da, uzun vadede örgütler için faydalı sonuçları olan bir davranış ifade etmektedir. Bu bağlamda, ihbarcılık davranışı, örgütsel düzene karşı bir tehdit olarak değil, örgütün yaşamını geliştirmesi ve sürdürmesine katkıda bulunan bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde ihbarcılık davranışının etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için öncelikle söz konusu davranışın öncüllerini tespit etmek önemli hale gelmektedir. Bu çalışma kapsamında ihbarcılık davranışının öncülleri olarak örgütsel faktörlerden, yönetici desteği, örgütsel adalet ve psikolojik güvenlik kavramları ele alınmıştır. İlgili literatürde bu değişkenleri bir arada araştıran ve psikolojik güvenliğin aracılık rolünü üstlendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısı ile mevcut araştırmanın örgütsel davranış literatüründe konuya ilişkin tartışmalara katkı sağlayacağı ve çalışanların ihbarcılığa ilişkin davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olabilecek öncül kavramlar konusunda araştırmacılara ve yöneticilere ışık tutabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda mevcut çalışmanın amacı, çalışanların yönetici desteğine ve örgütsel adaletle ilişkin algıları ile ihbarcılık davranışları arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünün incelenmesidir. Araştırma modeli, yapılan literatür taraması sonucu değişkenler arasındaki kuramsal ilişkilere dayandırılarak oluşturulmuştur. Modelde “Yönetici Desteği” ve “Örgütsel Adalet” kavramları bağımsız değişken, “İhbarcılık (Whistleblowing)” kavramı bağımlı değişken, “Psikolojik Güvenlik” aracı değişken ve “Proaktif Çalışma Davranışı” ise kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Araştırma, İstanbul’da yönetim danışmanlığı hizmeti veren bir firmanın verdiği eğitimlere katılan firma çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler, çevrim içi ortamda anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. 586 çalışandan elde edilen veri seti üzerinden analiz çalışmaları yapılmıştır. Verilerden elde edilen bulgulara göre yönetici desteği ile içsel ihbarcılık ve örgütsel adalet ile içsel ihbarcılık arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ancak psikolojik güvenlik üzerinden dolaylı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bulgular literatür temelinde tartışılmış olup, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Whistleblowing, İhbarcılık, Yönetici Desteği, Örgütsel Adalet, Psikolojik Güvenlik, Proaktif Çalışma Davranışı

ABSTRACT**THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY IN THE
RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND
SUPERVISOR SUPPORT AND WHISTLEBLOWING**

Köse, Suna

Doctoral Thesis

Business Administration Department

Business Administration Programme

Adviser of Thesis: Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI

September, 2021, X +174 pages

It is seen that there are many studies that address whistleblowing in different aspects in many countries. Although reporting was initially perceived as an unethical behavior, it refers to a behavior that has beneficial consequences for organizations in the long run. In this context, whistleblowing is not considered as a threat to the organizational order, but as a form of behavior that contributes to the development and survival of the organization's life. In order for whistleblowing to occur effectively in organizations, it becomes important to identify the precursors of such behavior. Within the scope of this study, organizational factors, supervisor support, organizational justice and psychological safety concepts were discussed as precursors of whistleblowing. There is no study in the relevant literature that investigates these variables together and takes on the role of mediating psychological safety. Therefore, it is thought that the current research will contribute to the discussions on the subject in the organizational behavior literature and may shed light on the precursor concepts that may be effective in revealing the behavior of employees regarding reporting. In this context, the aim of the current study is to examine the role of psychological safety as an intermediary in the relationship between employees perceived supervisor support and organizational justice and whistleblowing. The research model was created based on theoretical relationships between variables as a result of the literature review. In the model, the concepts of "Supervisor support" and "Organizational justice" are considered as arguments, "Whistleblowing" concept is considered as dependent variable, "Psychological Safety" tool is variable and "Proactive Working Behavior" is considered as control variable. The data were obtained online using the survey technique. Analysis studies were carried out on the data set obtained from 586 employees. According to the findings obtained from the data, it was determined that the relationship between internal whistleblowing and organizational justice and internal whistleblowing with supervisor support was not statistically significant, but its indirect effects through psychological safety were statistically significant. The findings were discussed on the basis of literature and conclusions and recommendations were included.

Keywords: Whistleblowing, Reporting, Supervisor support, Organizational Justice, Psychological Safety, Proactive Working Behavior

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1
1. 1. İhbarcılık (Whistleblowing).....	3
1.1.1. İhbarcılık Kavramı.....	3
1.1.2. İhbarcılık Kavramına İlişkin Teoriler.....	7
1.1.2.1. Planlı Davranış Teorisi ve İhbarcılık.....	8
1.1.2.2. Prososyal Davranış ve İhbarcılık.....	13
1.1.2.3. Sosyal Değişim Teorisi ve İhbarcılık.....	16
1.1.3. İhbarcılık Gelişim Süreci.....	19
1.1.4. İhbarcılık Davranışını Etkileyen Faktörler.....	23
1.1.4.1. Kişisel Faktörler.....	23
1.1.4.2. Durumsal Faktörler.....	24
1.1.4.3. Örgütsel Faktörler.....	25
1.1.5. İhbarcılık Türleri.....	26
1.1.6. İhbarcı Kavramı.....	28
1.1.6.1. İhbarcı Örnekleri.....	30
1.1.7. İhbarcılık Kavramının Örgütsel Sonuçları ve Önemi.....	33
1.1.8. İhbarcılık Kavramı İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar.....	35
1.2. Örgütsel Adalet.....	46
1.2.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı.....	47
1.2.2. Örgütsel Adalet Kavramı ile İlişkili Teoriler.....	48
1.2.3. Örgütsel Adalet Boyutları.....	52
1.2.4. Örgütsel Adalet Kavramının Örgütsel Sonuçları ve Önemi.....	58
1.3. Yönetici Desteği.....	60
1.3.1. Yönetici Desteği Kavramı.....	60
1.3.2. Yönetici Desteği ile İlişkili Teoriler.....	62
1.3.3. Yönetici Desteğinin Boyutları.....	65

1.3.4. Yönetici Desteği Kavramının Örgütsel Sonuçları ve Önemi	65
1.4. Psikolojik Güvenlik.....	67
1.4.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı	68
1.4.2. Psikolojik Güvenlik Algısını Etkileyen Faktörler	69
1.4.2.1. Kişilerarası İlişkiler	69
1.4.2.2. Grup ve Gruplar Arası Dinamikler	70
1.4.2.3. Yönetim Yapısı ve Süreci	70
1.4.2.4. Örgütsel Normlar	70
1.4.3. Psikolojik Güvenlik Kavramının Örgütsel Sonuçları ve Önemi	71
1.5. Proaktif Çalışma Davranışı	74
1.5.1. Proaktif Çalışma Davranışı Kavramı.....	74
1.5.2. Proaktif Çalışma Davranışının Boyutları	75
1.5.3. Proaktif Çalışma Davranışının Öncülleri, Örgütsel Sonuçları ve Önemi.....	77
1.6. Araştırma Modeline İlişkin Kuramsal Çerçeve ve Hipotezlerin Geliştirilmesi ...	79
1.6.1. Yönetici Desteği ve Psikolojik Güvenlik İlişkisi.....	80
1.6.2. Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güvenlik İlişkisi.....	83
1.6.3. Yönetici Desteği ve İhbarcılık İlişkisi.....	85
1.6.4. Örgütsel Adalet ve İhbarcılık İlişkisi	88
1.6.5. Psikolojik Güvenlik ve İhbarcılık İlişkisi.....	91
1.6.6. Proaktif Çalışma Davranışının Kontrol Değişkeni Olarak Ele Alınması Açısından Değerlendirilmesi	94
2.1. Araştırma Metodolojisi	98
2.1.1. Araştırmanın Amacı	98
2.1.2. Araştırmanın Önemi	98
2.1.3. Araştırmanın Örneklemi.....	99
2.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	99
2.1.5. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları.....	100
2.1.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	100
2.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi.....	104
2.1.7. Araştırmanın Kavramsal Modeli	104
2.2. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	105
2.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	105
2.2.2. Ölçüm Araçları Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	107
2.2.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler.....	111
2.2.4. Değişkenler Arası Kolerasyonlara İlişkin Bulgular	114

2.2.5. Araştırmanın Temel Hipotezleri.....	116
2.2.6. Araştırmanın Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	116
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	121
EKLER	136
KAYNAKÇA	146
ÖZGEÇMİŞ	174

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Yerli ve Yabancı Literatürde Yer Alan İhbarcılık Kavramının Tanımları	5
Tablo 2. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorilerin Sınıflandırması	49
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri	106
Tablo 4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analiz Sonuçları.....	109
Tablo 5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Toplam Açıklanan Varyans Tablosu	110
Tablo 6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	110
Tablo 7. İhbarcılık Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	111
Tablo 8. Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	112
Tablo 9. Yönetici Desteği Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler	112
Tablo 10. Psikolojik Güvenlik Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler	113
Tablo 11. Proaktif Çalışma Davranışı Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	114
Tablo 12. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Değerleri.....	115
Tablo 13. Araştırma Temel Hipotezleri.....	116
Tablo 14. Yönetici Desteği ve Örgütsel Adaletin Psikolojik Güvenlik İlişkinine Yönelik Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları.....	117
Tablo 15. Yönetici Desteği, Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güvenliğin İçsel İhbarcılık İlişkinine Yönelik Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları	117
Tablo 16. PROCESS ile Aracı Değişken Analizine İlişkin Bulgular.....	120

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Gerekçeli Eylem Teorisi	9
Şekil 2. Planlanmış Davranış Teorisi.....	10
Şekil 3. Prososyal Davranış Olarak İhbarcılık Modeli	15
Şekil 4. İhbarcılık Tipolojisi	20
Şekil 5. İhbarcılık Genel Raporlama Ortamı	21
Şekil 6. İhbarcılık Davranışının Karar Süreci Model Önerisi.....	22
Şekil 7. İhbarcılık Süreci Modeli	23
Şekil 8. Araştırmanın Kavramsal Modeli	105
Şekil 9. Özdeğer Çizgi (Scree Plot) Grafiği	110

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

PDT:	Planlı Davranış Teorisi
SDT:	Sosyal Değişim Teorisi
GET:	Gerekçeli Eylem Teorisi
TDK:	Türk Dil Kurumu
ACFE:	Association of Certified Fraud Examiners
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
SPSS:	Statistical Package for Social Sciences

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için örgüt içerisindeki yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış veya eylemlerin çalışanlar tarafından tespit edilmesi ve ilgili kişi veya kuruluşlara bildirilmesi önem arz etmektedir. İhbarcılık, etik dışı veya yasa dışı olay, davranış ve faaliyetleri fark eden örgüt çalışanın, söz konusu durumu engelleyebilecek kişi veya kuruluşlara bilinçli ve gönüllü olarak gerçekleştirdiği bildirme eylemini tanımlamaktadır (Near ve Miceli, 1985: 4). İhbarcılık, her türlü örgütte yaşanabilecek bir durumu ifade etmektedir. İhbarcılığa konu olan bu etik dışı veya yasa dışı durumlar, rüşvet, hırsızlık, hukuki ihlal, işyerinde kaynakların boşa harcanması, taciz, ayrımcılık, kişisel çıkar için makamın kullanılması, insan hakları ihlali, vergi kaçakçılığı, güvenli olmayan çalışma koşulları gibi durumları kapsamaktadır (Near ve Miceli, 1985: 3). Bu durumda, örgütsel sorunların çözümlenmesi uzun vadede örgütsel etkinliği artırmakta aynı zamanda çalışanlara, örgüte ve toplumun geneline katkı sağlamaktadır. Çalışanın işyerinde etik dışı veya yasa dışı olay, davranış ve faaliyetlere şahit olması ve bu durumu birey, örgüt ve kamu yararını gözeterek ilgili kişi ve kuruluşlara bildirerek engellemeye çalışması konunun özünü oluşturmaktadır. Örgütteki sorunlar erkenden tespit edilemediğinde ilerleyen süreçte hataların tespiti zorlaşmakta, gerek örgütsel ve toplumsal gerekse de küresel düzeyde büyüyen sorunlara yol açmaktadır. Örgütteki bu etik dışı veya yasa dışı olay, davranış ve faaliyetleri erken dönemde tespit edebilme ihtimali olan kişiler işyerindeki çalışanlardır. İhbarcılık eylemini gerçekleştiren kişilere ihbarcı (whistleblower) denilmektedir. İhbarcılar, enformasyon sahibi, örgütte mevcut durumda istihdam edilen kişiler olabileceği gibi, daha önce örgütte çalışmış kişiler de olabilmektedir. Örneğin, bir çalışanın işyerinde güvenlik önlemlerinin alınmadığını fark etmesi, finansal açıdan usule uygun olmayan faaliyetlerin olduğunu fark etmesi ya da kaynakların israf edildiğine şahit olması gibi durumlarda bu tür etik ihlalleri ilgili otoritelere bildirerek bu durumların önlenmesine ya da son bulmasına olumlu anlamda etki etmektedir. Bu etki ise hem bireysel ve örgütsel hem de toplumsal açıdan gittikçe önem kazanmaktadır. Aynı zamanda, örgütteki mevcut sorunların önlenmesi için yapılan bu bildirme eylemi vicdani bir faaliyet olarak da değerlendirilebilir. Literatürde ihbarcılık, kullanılan iletişim kanallarına dayandırılarak, içsel ve dışsal ihbarcılık olarak sınıflandırılmaktadır (Dworkin ve Baucus 1998; Miceli vd., 2008; Kaptein 2011; Zhang vd., 2009). İçsel ihbarcılık, örgütlere daha az zarar verdiği ve örgütteki ihlallerin

kamuya duyurulmadan çözümlenebilmesine olanak sağladığı için daha olumlu gözle değerlendirilmektedir (Miceli ve Near, 1985: 541; Liu, Liao ve Wei, 2015: 109). Bu yönde, çalışanların özellikle içsel ihbarcılık kanallarını kullanmalarını teşvik etmek için bu konuda öncül olabilecek unsurların tespit edilmesi daha önemli hale gelmektedir. Literatürde, ihbarcılığın öncülleri üzerine yapılan çalışmalar olmasına rağmen, bunların özellikle bireysel bir veya bir kaç öncül üzerine odaklandığı buna karşılık örgütsel öncüller ile ilgili araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu sebeple mevcut çalışmada, ihbarcılık davranışının örgütsel öncülleri ile ilişkisinin belirlenmesi amacı benimsenmiş olup bu yönde ihbarcılık kavramının anlaşılması ve örgütsel belirleyicilerinin titizlikle incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

İhbarcılık davranışının öncülleri ile ilgili ulusal ve uluslararası literatür genel olarak incelendiğinde, ihbarcılık davranışının sonuçlarını belirlemeye yönelik araştırmaların yanı sıra söz konusu davranışın öncülleri ile ilgili yapılan araştırmaların olduğu da görülmektedir. Fakat örgütsel öncülleri ile ilgili yapılan araştırmaların sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ihbarcılık davranışının örgütsel öncüllerini incelemek ve literatüre katkı vermek adına mevcut çalışmada, çalışanların yönetici desteğine ve örgütsel adaletle ilişkin algıları ile ihbarcılık davranışları arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolü incelenmekte ve proaktif çalışma davranışı da kontrol değişkeni olarak ele alınmaktadır. Çalışma kuramsal çerçeve ve araştırma olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle çalışma konusunu oluşturan temel değişkenler kavramsal olarak tanıtmaya çalışılmış ve bu değişkenlere dayanak oluşturan kuramlardan bahsedilmiştir. Daha sonra bu değişkenler arasındaki ilişkiler kuramsal çerçevede incelenmiş olup, hipotezlerin geliştirilmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünü oluşturan araştırma kısmında ise, hipotezlerin test edilmesi için uygun istatistiki analizler yapılarak araştırma bulguları elde edilmiştir. Son olarak ise bu bulgular ulusal ve uluslararası literatürdeki diğer araştırma sonuçları ile birlikte değerlendirilmiş ve işletme yöneticileri ile bu konuda çalışacak araştırmacılara çeşitli öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında kullanılan değişkenleri oluşturan ihbarcılık (whistleblowing), yönetici desteği, örgütsel adalet, psikolojik güvenlik ve proaktif çalışma davranışı ile ilgili kuramsal bilgilere ve ilgili literatürde değişkenler arasındaki ilişkiye ışık tutacak ilgili çalışmalara yer verilmektedir.

1. 1. İhbarcılık (Whistleblowing)

Araştırmanın bu kısmında, ilk önce “İhbarcılık (whistleblowing)” kavramına ilişkin genel bir kavramsal çerçeve oluşturmak için, ihbarcılık kavramının tanımı, teorileri, ihbarcılık süreci, türleri, söz konusu davranış üzerinde etkili olan faktörler, ihbarcılık davranışını sergileyen ihbarcı tanımı, ihbarcılık kavramının örgütsel sonuçları, önemi ile birlikte ilgili literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiştir.

1.1.1. İhbarcılık Kavramı

Geçmişten günümüze tarihsel süreç içerisinde değişim ve gelişim gösteren ihbarcılık kavramı 1990’lı yıllardan itibaren ilgili literatürde yer almaya başlamıştır. Söz konusu kavram, genellikle mevcut örgüt üyeleri veya eski örgüt üyeleri tarafından meşru olmayan, etik dışı, olumsuz durum veya yanlış uygulamaların kasıtlı olarak bildirilmesini içermektedir (Hersh, 2002: 243).

İhbarcılık kavramının, hukuki olarak ilk defa kullanımı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Buna göre kavramın resmi olarak ilk kullanımı 1963 yılında Otto F. Otopoka’nın güvenlik riskleri ile ilgili hukuki bir belgede kullanılmış olup, ABD yönetimindeki güvenlik risklerine ilişkin gizli belgeler hakkında İçişleri Senato Alt Komitesinin baş danışmanına verilmiştir. Söz konusu kavram, OECD (2000) ve Avustralya (EARC, 1990), Kanada (Ontario, 1986) ve ABD (Leahy, 1978) tarafından hazırlanan resmi raporlarda da tartışılmıştır (Hersh, 2002: 243). Kavramın kullanımına ilişkin diğer bir görüşe göre; Wim Vandekerckhove, “Whistleblowing and Organizational Social Responsibility” adlı kitabında, bu kavrama dair bulabildiği ilk metnin, Computer adlı dergide 1971 yılında yayınlanan bir editöryel ve editöre gönderilmiş bir mektup olduğunu ifade etmektedir. Editöryeli kaleme alan D.P. Hartmann, bu eyleme yönelik eleştiride bulunmaktadır ve kişinin çalıştığı kurumun itibarına zarar veren bir eylem olarak ifade etmektedir (Vandekerckhove, 2006: 7).

İhbarcılık ile ilgili çalışmalar, 1980’li yıllardan itibaren yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Vandekerckhove ve Lewis, 2012: 253). İlgili literatür incelendiğinde bu çalışmaların önceleri Batılı ülkelerde yaygın olduğu, daha sonra bütün ülkelerde araştırma konusu haline geldiği ve örgütlerdeki yanlış olay, davranış veya faaliyetlerin önlenmesine ilişkin etkili yöntemlerden olduğu belirtilebilir. İngiltere’de whistleblowing olarak ifade edilen ihbarcılık kavramının temelinde, bir spor müsabakasında hakemin faul benzeri bir durum karşısında ıslık çalması ya da İngiliz polisinin suç işleme niyetinde olan birini uarması amacıyla ıslık çalması yatmaktadır (Hersh, 2002: 243). Whistleblowing kavramı, İngiltere’de “ıslık çalma” anlamına gelmektedir. İngilizce literatürde whistleblowing kavramı kullanılmakla birlikte çok yaygın olmasa da bu kavramın yerine “organizational misconduct”, “organizational wrongdoing”, “malpractice” gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Near ve Miceli, 1985: 3; Aktan, 2015: 23). Konuyla ilgili uluslararası literatürde yayınlanan çalışmalarda kavramın tanımlanmasına ilişkin çeşitli yaklaşımlar olduğu gibi ulusal literatürde de whistleblowing kavramına ilişkin farklı ifadelerin olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan bazıları şu şekildedir, bilgi uçurma (Aydın, 2003; Celep ve Konaklı, 2012; Yıldız ve Tani, 2018; Cemaloğlu ve Akyürek, 2017), ahlaki olmayan davranışların duyurulması (Esen ve Kaplan, 2012; Sayğan ve Bedük, 2013), olumsuz durumları ifşa etme (Demirtaş ve Biçkes, 2014), bilgi ifşası (Uyar ve Yelgen, 2015), açık etme (Ayar, 2020), ihbarcılık (Candan ve Kaya, 2015; Yürür ve Nart, 2016; Çetinel ve Taslak, 2017; Işık, Karaman ve Balas, 2020) ya da orijinal hali olan whistleblowing (Ergun Özler vd., 2010; Kartal ve Sipahi, 2018; Turan, ve İpçioğlu, 2018) şeklinde kullanıldığı görülmektedir. Ulusal literatürde “Whistleblowing” kavramı yerine kullanılan bu kavramlar incelendiğinde, kavramı tanımlayıcı özellikleri açısından temelde benzerlik gösterdiği görülmekle birlikte bu söylemlerin gizli veya açık bir kimlikle, sorunu çözebilecek örgüt içindeki veya dışındaki ilgili otoritelere bildirilmesi anlamını karşılamakta yetersiz kaldığı görülmektedir. Buradan hareketle mevcut çalışmada, kapsamlı bir anlam taşıması ve kolay anlaşılır olması nedeniyle “ihbarcılık” kavramının kullanılmasına karar verilmiştir.

İhbarcılık kavramının tanımlayıcı özelliklerinin farklı ele alınmasından dolayı evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımlı yoktur (Near vd., 1986; Jubb, 1999; Lewis 2006). İlgili literatürde yer alan tanımların bazıları tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Yerli ve Yabancı Literatürde Yer Alan İhbarcılık Kavramının Tanımları

Yazarlar	İhbarcılık Tanım
Miceli ve Near 1984: 689	İhbarcılık, örgütlerdeki etik dışı, yasa dışı ve yanlış uygulamaların mevcut veya eski örgüt üyeleri tarafından bu eylemleri önleyebilecek kişi veya kuruluşlara bildirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.
Chiu, 2003: 65	Örgütsel yapı kapsamında, etik dışı ve yanlış bir durumun, ahlâki bir saikle, örgütün içinde mevcut çalışan ya da eski üyesi tarafından vicdani olarak açıklama ihtiyacı duyarak ifşa edilmesidir.
Keenan, 2007: 85	İhbarcılık, örgütün eski ve mevcut üyelerinin, örgüt içerisindeki yasal olmayan faaliyetlerini önlemek veya düzeltmek için harekete geçmeye istekli olup, ilgili otoritelere rapor etmesidir.
Lachman, 2008: 265	İhbarcılık, bir kurum tarafından gizlenen, güvenliği ve refahı tehlike altında bırakan bir hatanın, çalışan veya eski bir çalışan tarafından ifşa edilerek toplumsal farkındalık yaratma girişimidir. Örgüt üyeleri, örgütteki yanlış işlere karşı durmaları gerektiğine inanmaktadırlar.
Rehg vd., 2008: 222	İhbarcılık, örgüt yönetiminin gözetimi altında örgütte çalışan kişilerin tanık oldukları yasal olmayan yanlış uygulamaları veya muhtemel suistimal eylemleri yetkili kişi ve birimlere bildirme davranışı olarak tanımlanmaktadır.
Lewis,2006:76-77	İhbarcılık, çalışanlar veya eski çalışanları tarafından yasa dışı veya etik dışı eylemlerin ve ihmallerin ifşa edilmesini kapsamaktadır.
Aktan, 2006: 20	Örgüt içerisinde etik dışı ve yasa dışı olan davranışların örgüt içinde veya örgüt dışındaki sorunları çözüme güç ve yetkisine sahip ilgili otoritelere bildirilmesi olarak tanımlanmaktadır.
Ergün Özler vd., 2010:172	İş yerindeki etik olmayan ve gayri meşru olduğu düşünülen durumların önlenmesi için örgüt içindeki ya da dışındaki ilgili yetkili kişi veya birimlere bildirilmesidir.
Celep ve Konaklı, 2012: 66	Örgütte etik dışı ve yasa dışı olan uygulamalar hakkında bilgi sahibi kişilerin gönüllü olarak yazılı veya sözlü olarak kimliğini gizleyerek ya da açık bir şekilde ilgili kişi veya birimlere bildirmesi olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 1’de yer alan tanımlar dikkate alındığında, ilgili literatürde ihbarcılık kavramının farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar söz konusu kavramın iyi bir tanımının yapılabilmesi için sekiz unsurun varlığına işaret etmişlerdir. Bu unsurlar aşağıda sıralanmıştır (Jubb, 1999: 83).

- Aktör: İlgili örgütün mevcut veya eski bir üyesi

- Hedef: Etik dışı veya yasa dışı davranışlarda bulunan veya yöneten kuruluş veya üyeler
- Açıklama alıcısı: Gerekli bildirmenin yapılacağı kişi veya kuruluş
- Konu: Etik dışı veya yasa dışı davranış biçimleri ve niteliği
- Bilgi: Önemli bir tür suiistimal veya ahlaksız uygulamanın yani “ihbarcılık” yapılacak eylemin usulsüzlüğünü kanıtı olan bir belge
- Eylem: Kurumun içindeki ve dışındaki iletişim kanallarında yayınlanan bilgiler
- Sebep: Bu tür bilgilerin serbest bırakılması, gönüllü bir ahlaki eylem olarak yapılmalıdır
- Sonuç: İhbarcılık eyleminin gerçekleşmesi sonucu olarak, etik dışı veya yanlış davranışlar durdurulur ve kamu çıkarları tekrar koruma altına alınmış olur

Bu unsurlar kapsamında ihbarcılık davranışı, örgütün mevcut ya da eski bir üyesinin ahlaki bir saikle gönüllü olarak yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan faaliyetleri kamu yararını da gözeterek vicdani olarak bildirmesidir. Tersine bildirme eyleminin gerçekleşmemesi örgüte ve topluma zarar vermeye devam edecektir (Chiu, 2003: 70-71).

Ayrıca ihbarcılık davranışının kapsamını oluşturan yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan faaliyetlerin neler olduğunun yani içeriğinin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü örgüt üyelerinin etik dışı ve yasa dışı olduğunu düşündükleri haksızlıkları rapor etmeleri durumunda, bazı örgütlerde bu eylem yanlış algılanabilmektedir. Bu kapsamda herhangi bir yanlış algının oluşmaması için ihbarcılık eylemini tetikleyebilecek örgütsel hataların neler olduğunu belirlemek önemlidir (Near ve Miceli, 1985: 3). İhbarcılık davranışını oluşturan eylemlerin bazıları şu şekilde sıralanabilir; Örgüte ait varlıkların kişisel çıkar sağlamak amacıyla kullanılması, örgütün kaynaklarının israf edilmesi, rüşvet verilmesi veya alınması, muhasebe kayıtlarında hile yapılması, halk sağlığına ilişkin risk oluşturabilecek gıda üretilmesi ve satılması, insan haklarının ihlal edilmesi, ekonomik ve sosyal haklarını vermeksizin işçi çalıştırılması, vergi kaçakçılığı, kötü yönetim uygulamaları, kötü çalışma koşulları, güvenlik sorunları, hissedarların haklarının ihlal edilmesi, organizasyon içinde çalışanlara yönelik kötü muameleleri oluşturan taciz, şiddet, dayak gibi durumların varlığı vb. gibi eylemler örnek olarak verilebilir (Brown, 2008:14; Teo ve Caspersz, 2011: 239-240; Near vd., 2004: 226-227; Regh vd., 2008: 222; Aktan, 2015: 21-22).

Ulusal ve uluslararası literatürde söz konusu kavram ile ilgili birçok tanım önerilmiştir ve her bir tanımın güçlü ve zayıf yanları farklı zeminlerde tartışılmıştır (Miceli ve Near, 1984: 689). Tanımların çoğunda etik dışı, yasa dışı ve yanlış uygulamaların bildirilmesi eylemi yer almakta ve örgütlerde meydana gelen bu durumların belirlenememesi ya da bildirilmemesi durumunda ekonomik, sosyal, çevresel ve sağlık açısından önemli maliyetlerin ortaya çıkacağı ifade edilmektedir (Brown, 2008: 40-42).

Buraya kadar yapılan tanım ve açıklamalar doğrultusunda, ihbarcılık ile ilgili iki temel unsur ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki, söz konusu ihbarcılık davranışlarının her türlü örgütte görülebileceğidir. İkincisi ise, etik dışı ve yasa dışı olay, davranış veya uygulamaların ilgili kişilere bildirilmesinin sorunu çözmek amacıyla yapılmasıdır.

Bu çerçevede bir eylemin ihbarcılık olarak değerlendirilebilmesi için en az üç bileşen olmalıdır. Bunların ilki, örgütte hatalı bir davranışın olması, ikincisi bu davranışı bildiren bir ihbarcının varlığı ve son olarak ihbarcudan bu davranışa ilişkin raporu alan tarafın olmasıdır (Near ve Miceli, 1996: 508). İhbarcılık bu üç bileşeni içeren dinamik bir süreci ifade etmektedir. Örgüt çalışanının gerçekleştirdiği ihbarcılık eyleminin, gerçek olup olmadığını ortaya koyan kriterler şu şekilde belirtilebilir; İhbarcılık tamamen iyi niyetle ve ahlâki bir saikle yapılmış olmalıdır. İhbarcılığın mantıklı ve ikna edici delilleri olmalıdır. Son olarak ise ihbarcılık eylemini gerçekleştirmeden önce diğer tüm yollar denenmiş olmalıdır (Near ve Miceli, 1995: 693-694).

1.1.2. İhbarcılık Kavramına İlişkin Teoriler

İhbarcılık kavramı, örgüt çalışanlarının kurum içindeki etik ihlalleri ve yasa dışı yanlış uygulamaları belirli kanallar aracılığı ile örgüt içindeki veya dışındaki ilgili otoritelere bildirme eylemi olarak tanımlanmaktadır (Miceli ve Near, 1985:4). Söz konusu kavram ile ilgili genel bir teorinin eksikliği araştırmacılar için hem teorik ve hem de pratik açıdan bir sorun oluşturmaktadır (Miceli ve Near, 1985:1). Kapsamlı bir teorik temelin eksikliği ihbarcılık ile ilgili yapılan araştırmalarda temel belirleyicilerin tespit edilmesine engel teşkil etmektedir (Miceli ve Near, 1988: 268). Bu noktada Park ve Blenkinsopp (2009)'un çalışmaları önem taşımaktadır. Zira çalışmalarında etik ihlalleri ve yasa dışı yanlış uygulamaları bildirme eğiliminin teşvik edilebileceğini ve bu amaçla sistemlerin tasarlanabileceğini belirtmişlerdir (Park ve Blenkinsopp, 2009: 545).

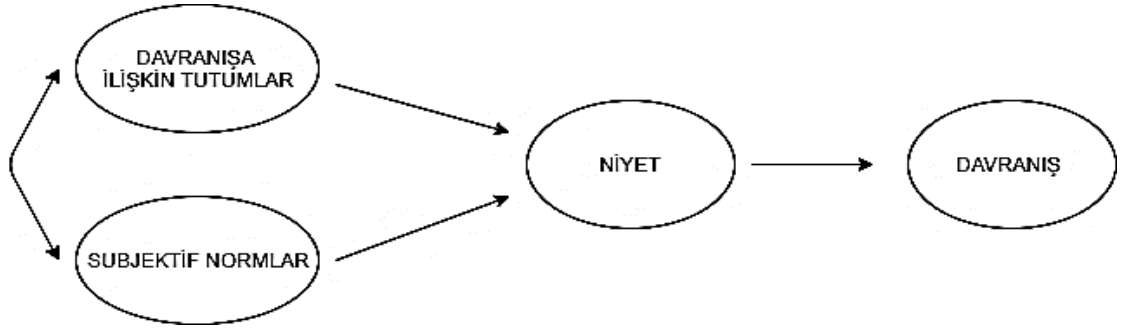
Bu amaçla çeşitli araştırmalarda etik ihlalleri ve yasa dışı yanlış uygulamaları bildirme davranışı planlı davranış teorisi ile açıklanmaya çalışılmıştır (Randall ve Gibson, 1991: 111; Park ve Blenkinsopp, 2009: 545). Çünkü ihbarcılık davranışını açıklamak için özel teoriler geliştirmek ve bunları kapsamlı testlere tabi tutmak yerine, sosyal psikologlar tarafından geliştirilen teoride ortaya konulan temel yapıların ve psikolojik süreçlerin bir çok farklı davranışlarda rol oynadığına yönelik ampirik araştırmalar vardır. Örneğin, ilgili literatürde Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından geliştirilen gerekçeli eylem teorisinin bir uzantısı olan planlı davranış teorisi, bir dizi davranış alanında önemli destek alması, etik ihlallerin bildirme davranışını tahmin etmek ve açıklamak için modelin ihbarcılık davranışını açıklamak içinde incelenebileceği şeklinde ifade edilmiştir (Randall ve Gibson, 1991: 111-112). Bu açıklamalar ışığında ilerleyen bölümlerde planlı davranış teorisi ile ihbarcılık kavramı ele alınmıştır (Park ve Blenkinsopp, 2008: 545). Daha sonraki bölümlerde ise, ihbarcılık davranışını tahmin etmek ve açıklamak için, prososyal davranış teorisi ve sosyal mübadele teorisi bağlamında ihbarcılık davranışı ele alınmıştır.

1.1.2.1. Planlı Davranış Teorisi ve İhbarcılık

Planlı davranış teorisi (PDT), sosyoloji, psikoloji, antropoloji gibi çeşitli disiplinler sayesinde insan davranışlarının ve düşüncelerinin anlaşılmasını sağlayan bilim dalı olarak ortaya çıkan davranış bilimlerinde, birçok davranışı açıklamada kullanılan bir modeldir. PDT, insan davranışlarını öngörmek ve açıklamak, özellikle de sosyal tutumlar ve kişilik özellikleri gibi davranışsal eğilimlere atıfta bulunan kavramları açıklamada önemli bir role sahiptir (Ajzen, 1991:179).

PDT'nin temeli Fishbein ve Ajzen (1975; 1980) tarafından geliştirilen gerekçeli eylem teorisine (GET) dayanmaktadır. GET, sosyal psikoloji literatüründe incelenen ve insan davranış ve düşüncelerini açıklayan önemli kuramsal yaklaşımlardan biri olarak ifade edilmektedir. Bu modele göre, bireylerin kendi davranışları üzerinde iradi bir kontrole sahip olmaları ile gerçekleşmesi söz konusudur. Buna göre bireyler normal koşullar altında ne istiyorlarsa yapabilirler. Örneğin, seçimlerde istedikleri adaya oy verebilir, televizyonda istedikleri herhangi bir programı izleyebilir veya kan merkezine kan bağışında bulunabilirler. Teori, bu tür iradeye bağlı davranışların altında yatan psikolojik belirleyicilerin anlaşılmasını ve iradeye dayalı davranışların tahmin edilmesini sağlamak amacıyla geliştirilmiştir (Ajzen, 1985: 12). Bu kapsamda, kişinin belli bir davranışı nasıl gerçekleştirdiği açıklanmaya çalışılmaktadır. Başka bir deyişle,

kişinin davranışını gerçekleştirme niyeti ne kadar güçlü ise davranışın olma olasılığı o kadar artmaktadır. GET’ne göre kişinin davranışının altında yatan niyetlerini etkileyen iki bağımsız değişken vardır. Bu değişkenlerden ilki, kişinin bir davranışı olumlu veya olumsuz olarak değerlendirmesi ve bu doğrultuda ortaya çıkan davranışa yönelik tutumları ve kişinin davranışı gerçekleştirme ya da gerçekleştirme konusunda algıladığı sosyal baskıdır (Subjektif normlar). Bu teorideki niyetin belirleyicileri şekil 1’de gösterilmektedir (Ajzen ve Madden, 1986: 454). Kişinin, davranışına yönelik tutumları, davranışı iyi ya da kötü olarak değerlendirip o davranışı yerine getirip getirmeme konusundaki genel değerlendirmelerinden oluşur. Kişi davranışın sonuçları hakkında genel bir tahmine sahiptir. Kişinin bu davranışı gerçekleştirdiği zaman diğer kişilerden nasıl bir tepki alacağına ilişkin beklentisi ise sosyal baskı olarak ifade edilmektedir. Özellikle kişi tarafından her davranışın sonunda ortaya çıkabilecek durum değerlendirmesi tutumun değişimine sebep olacaktır. Başka bir ifade ile GET’ne göre, kişinin davranışını gerçekleştirme niyeti ne kadar güçlü ise davranışın olma olasılığı da o kadar artmaktadır. Bir davranışı gerçekleştirme niyeti iki temel belirleyicinin bir işlevidir, bu model bu psikolojik belirleyicilerin anlaşılmasına yardımcı olmak için tasarlanmıştır (Ajzen, 1985:12).

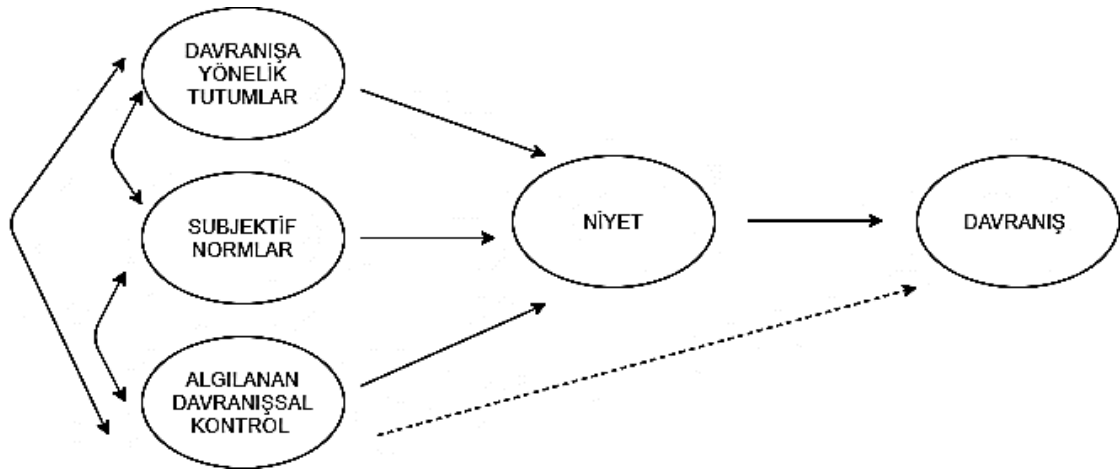


Şekil 1. Gerekçeli Eylem Teorisi (Ajzen ve Madden, 1986: 454)

Ajzen (1985; 1986; 1991) gerekçeli eylem teorisinde iradeye dayalı davranışları dikkate almaktadır ve niyetlerin zaman içerisinde değişebileceğini ifade etmektedir. Buna göre, kişi niyetinden farklı olarak davranışlar sergileyebilir. Bu durum, davranışın bireyin iradi kontrolü altında olmadığını göstermektedir. Bu kapsamda modelin açıklayıcılarına yöneltilen eleştiriler, eklenecek yeni bir değişkenin varlığına işaret etmektedir. Bireyin tamamıyla kendi kontrolünün altında olmayan davranışını ve niyetini açıklamak üzere GET modeline, algılanan davranışsal kontrol değişkeni eklenerek, modelin açıklayabileceği davranış alanı genişletilmiştir. Bu teori GET'nin

uzantısı olan Planlı Davranış Teorisi (PDT) olarak ifade edilmektedir (Ajzen, 1991: 181-182). PDT, bireyin iradi kontrolünün yetersiz kalması durumunda algılanan davranış kontrolü değişkeni eklenerek geliştirilmiş olup iradi eylemler kadar gayri iradi eylemleri de ölçmektedir (Ajzen, 2012: 445-446).

PDT, bireylerin davranışlarının belli nedenlerden kaynaklandığını, bazı etkenlerin kontrolü altında olduğunu ve planlanmış bir biçimde ortaya çıktığını ileri sürmektedir (Mercan, 2015: 6). Fishbein ve Ajzen (1975; 1980) tarafından ortaya atılan fakat modelin kişinin tamamen kontrolü altındaki davranışları açıklayacağına dair görüşe yöneltilen eleştirilerden dolayı Ajzen tarafından yeniden düzenlenmiş olan PDT modeli şekil 2’de gösterilmektedir. Modelde niyet, davranışın doğrudan açıklayıcısı olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, üç temel değişkenin bir fonksiyonu olup, davranışa yönelik tutum, subjektif normlar ve algılanan davranışsal kontrol ile açıklandığını ifade etmektedir. Buna göre; ilk önce, bireyde bir davranışın ortaya çıkabilmesi için, o davranışa ilişkin niyetin oluşabilmesi gerekmektedir. Davranışa ilişkin niyet ne kadar kuvvetli ise davranışın ortaya çıkma ihtimali o kadar yüksek gerçekleşmektedir (Ajzen, 1986: 457-458; Ajzen,1991: 181-182).



Şekil 2. Planlanmış Davranış Teorisi (Ajzen ve Madden, 1986: 457-458, Ajzen, 1991:181-182)

Şekil 2’deki PDT modeline göre, “Niyet”, davranışa yönelik tutumlar, subjektif normlar ve algılanan davranışsal kontrol ile davranış arasında aracı rol oynamaktadır. Niyetlerin açıklayıcısı durumunda olan davranışa yönelik tutumlar, bireyin bir davranışı sergilemeye dair olumlu veya olumsuz değerlendirmelerini ifade eden bireyin sahip olduğu tutumlardır. Niyetin ikinci açıklayıcısı, subjektif normlardır. Subjektif normlar,

bireyin herhangi bir davranışı yapip ya da yapmama konusunda algıladığı sosyal baskıdır (Ajzen, 1991: 181-182; Ajzen ve Madden, 1986: 458-459). Diğer bir ifade ile algılanan sosyal baskı, sosyal çevreyi oluşturan kişilerin veya grupların referans alınması ile nihai olarak şekillenmektedir (Kocagöz, 2010: 24). Modele sonradan eklenen irade kontrolünde olmayan davranışların da ölçülebilmesini sağlayan algılanan davranışsal kontrol ise, PDT’inde önemli bir rol oynamaktadır. Bu değişken kişinin söz konusu davranış üzerindeki kontrol algısını ifade etmektedir. Bir kişide algılanan davranışsal kontrolü, önemli kaynaklara ve fırsatlara sahip olduğu zaman daha yüksek gerçekleşmektedir. Bu kapsamda algılanan davranışsal kontrol, algılanan güce ve kontrol inançlarına bağlıdır. Her kontrol faktörünün algılanan gücü; davranışsal sonuçlarının gerçekleşmesi için kaynak ve fırsatların önemliliğine ilişkin kişisel değerlendirmeleri ifade ederken, kontrol inançları; kişinin sahip olduğu fırsat ve kaynaklarına dikkat çekmektedir (Ajzen, 1991: 183-184, Ajzen ve Madden, 1986: 459). PDT’de, insanlar herhangi bir davranışla ilgili olarak çok fazla sayıda inanca sahip olurlar. Buna göre, davranışın, inançların bir fonksiyonu olduğu varsayılır. Bu inançlar, davranışa ilişkin tutumu etkilediği varsayılan, davranışsal inançlar, kişinin algıladığı sosyal baskıyı oluşturan normatif inançlar ve davranışsal kontrol algısının temellerini sağlayan kontrol inancıdır. Bu inançlar, kişilerin niyetlerinin ve davranışlarının belirleyicisi olduğu varsayılmaktadır (Ajzen ve Madden, 1986; Ajzen, 1991; Ajzen, 1985).

PDT, davranışların açıklanmasında bir çok alanda ampirik olarak test edilen bir teoridir. Teoriye göre, bireylerin toplumsal davranışları, bazı unsurların kontrolü altındadır. Bu davranışlar belirli nedenlerden kaynaklanır ve planlanmış olarak ortaya çıkmaktadır. PDT, Ajzen (1985, 1987, 1991) çalışmalarında, ilgili araştırmalar çeşitli yönleri ile ele alınmaktadır ve çözülmemiş bazı konular tartışılmaktadır. Araştırmalarda genel olarak teorinin ampirik kanıtlarla desteklendiğine yönelik bulgular tespit edilmiştir. Buna göre, bireylerin farklı türden davranışlar sergileme niyetleri, davranışa yönelik tutumlardan, sübjektif normlardan ve algılanan davranışsal kontrole yönelik tutumlardan tahmin edilebileceği ileri sürülmüştür (Ajzen, 1991: 179).

Ajzen’in (1991) PDT, tutum, niyet ve davranış arasındaki ilişkileri açıklamak üzerine en yaygın olarak kullanılan teoridir. PDT modelinde, bir davranışın gerçekleşebilmesi bireyin niyetini açıkladığını ifade etmektedir. Buna göre, niyetlerin motivasyonel faktörler ile davranış arasında aracılık rolü olduğunu belirtmişlerdir. Bu

motivasyonel faktörler davranışa yönelik tutum, subjektif norm, algılanan davranış kontrolü olarak açıklanmıştır. PDT’inde, algılanan davranış kontrolü faktörü önemli bir rol oynamaktadır (Ajzen, 1991: 181-182). Bu kapsamda, araştırmacılar ihbarcılık niyetinin PDT bağlamında ele alınabileceğine yönelik bulgular elde etmişlerdir. ihbarcılık davranışının belirleyicilerini öngörmek için ya da başka bir ifade ile, etik dışı yasal olmayan yanlış uygulamaların bildirilmesi davranışını tahmin etmek için, yaptıkları çalışmalarda, PDT’sinin etkili bir teorik araç olduğunu göstermiştir. Örneğin, Chang (1998), çalışmasında 181 üniversite öğrencisinin verilerini kullanarak PDT’nin ihbarcılık niyetini öngörmeye, modelde yer alan üç unsur (tutum, subjektif norm ve algılanan davranış kontrolü) arasındaki ilişkisini değerlendirmiştir. PDT'nin ihbarcılık niyetini öngörmeye etkili bir teorik araç olduğunu tespit edilmiştir. Aynı şekilde Randall ve Gibson (1991) çalışmasında, tıp mesleğinde etik karar vermenin öngörülmesinde PDT’sini uyguladılar ve teorinin ihbarcılık niyetini başarıyla açıkladığı tespit edilmiştir (Chang, 1998; Randall ve Gibson, 1991; ayrıca bkz: Park ve Blenkinsopp, 2009: 545). İlgili alanda bir dizi çalışma PDT’sinin ihbarcılık davranışını açıklamak için genel bir teori olarak önemli bir potansiyele sahip olduğunu göstermektedir (Park ve Blenkinsopp, 2009: 553). Sonuç olarak, ihbarcılık niyetinde bu modelin belirleyicilerine bakıldığında bireyin etik dışı ve yasal olmayan yanlış uygulamaları bildirmeye yönelik tutumu, çevresindeki kişilerin (Yönetici, iş arkadaşı, aile, gibi) bu bildirme eylemine yönelik uyguladığı sosyal baskı ve bildirme sürecinin ne kadar kontrolü altında olduğuna ilişkin algısı onun niyetinin olumlu ve ya olumsuz etkileyecektir. İhbarcılık eyleminin gerçekleşebilmesi öncelikle niyetin oluşması gerekmektedir (Turan ve İpçioğlu, 2018: 151). Aynı zamanda Park ve Blenkinsopp (2009), çalışmasında, PDT’nin ihbarcılık türlerine göre içsel ve dışsal ihbarcılık niyetinin tahmin edilmesinde farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Buna göre; içsel ihbarcılık niyetini açıklarken dışsal ihbarcılık niyetine göre daha etkili sonuçlar gözlemlenmiştir. Çünkü birey etik ihlalleri ve yasa dışı yanlış uygulamaları bildirirken ilk önce içsel mekanizmaları kullanır, çünkü dışsal kanallar kullanıldığı takdirde diğer bireyler tarafından dışlanmaya ve misillemeye maruz kalma olasılığı daha yüksek gerçekleşmesi söz konusudur (Dworkin ve Callahan, 1991; Dworkin ve Baucus, 1998; ayrıca bkz: Park ve Blenkinsopp, 2009: 548). İçsel ihbarcılık niyetinde, tutum ve algılanan davranış kontrolü için bazı faktörlerin niyetlerin belirlenmesinde önemli rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle dışsal ve içsel ihbarcılık niyeti, niteliksel olarak farklı davranışlar olarak ele alınmalıdır. Böylece örgüt yönetiminin ya da yetkililerin

içsel ihbarcılık niyetine yönelik gerekli etik ihlalleri veya yanlış uygulamaları bildirme mekanizmalarını oluşturmaları, bu tür durumlara müdahale edilebilmesini sağlayabilecektir (Park ve Blenkinsopp, 2009: 547- 548).

1.1.2.2. Prososyal Davranış ve İhbarcılık

Prososyal davranışlar, temelinde başkalarına fayda sağlamak amacı ile görev tanımlarının dışında yapılan, gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak tanımlanabilir. Yardım etme, paylaşma, bağış yapma, işbirliği yapma ve gönüllülük gibi eylemler prososyal davranış biçimleri olarak ifade edilmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 710-711). Brief ve Motowidlo (1986) göre, prososyal örgütsel davranışlar, çalışanların, kurumlarındaki örgütsel rollerini yerine getirirken, diğer çalışanlarla veya etkileşim halinde olduğu gruplarla işbirliği kurmaya gönüllü olmaları ve biçimsel rol tanımlarında yer almayan örgüt açısından olumlu olarak değerlendirilen sosyal davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986: 710-711).

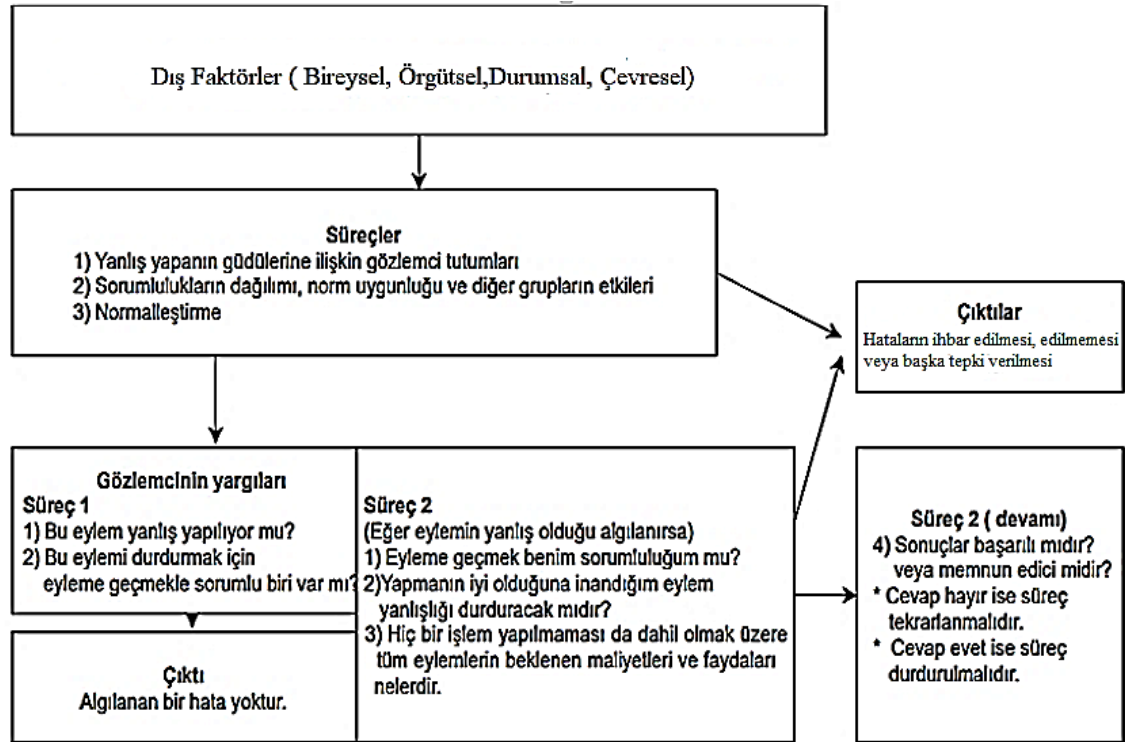
Günümüzde her alanda küreselleşme ile ortaya çıkan hızlı değişim ve dönüşümlere paralel olarak örgütlerin yönetsel ve örgütsel faaliyetlerinde de değişimler kaçınılmaz olmuştur. Bu değişim sürecinde, örgütler yoğun bir şekilde etkilenmektedirler. Çoğu zaman örgütler, küreselleşmenin getirdiği artan rekabet baskısı ile mücadele etmek ve başarılı olabilmek için etik dışı ve yasal olmayan yanlış uygulamalara başvurabilmektedirler (Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 121). Örgütlerde gerçekleşen bu etik ihlaller ve yanlış uygulamalar hem örgütleri hem örgüt çalışanlarını hem de toplumu olumsuz etkileyebilmektedir. Bu tür etik ihlallerin ve usulsüzlüklerin ortaya çıkarılabilmesi ve sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturabilmek için üretim faktörlerinin etkin kullanımı zorunluluğu ortaya çıkmıştır. En önemli üretim faktörlerinden biri olan insan kaynakları faktörünün bu tür etik ihlallerinin ve yasal olmayan yanlış uygulamaların tespit edilmesinde kilit rol oynadığı tespit edilmiştir (Neti, 2012; ACFE, 2015, akt. Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 121).

Literatürde ihbarcılık davranışı ve ihbarcılık davranışına karar verme süreci farklı teorik perspektiflerden tartışılmaktadır. Etkili faktörler ve ihbarcılık niyetini veya davranışını oluşturma mekanizmaları sistematik olarak ele alınmaktadır (Chen, 2019: 295). Park ve Blenkinsopp (2008), çalışmasında, ihbarcılık davranışını açıklayan kapsamlı bir teori olmasa bile, etik dışı ve yasal olmayan yanlış uygulamaların bildirilmesinin teşvik edilebileceğinin, yasal ve örgütsel sistemlerin başarılı bir şekilde

tasarlanabileceğinin mümkün olduğu ifade edilmiştir (Park ve Blenkinsopp, 2008: 545). İlgili literatür taramasında araştırmacılar tarafından ihbarcılık davranışı prososyal davranış olarak tanımlanmıştır (Chen, 2019: 296). Örgütlerde prososyal davranış, sosyal açıdan istenilen ve örgüt için olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Örneğin, sağlıklı işleyen bir örgüt yapısı, yüksek iş tatmini gibi olumlu çıktılar sağlayabilmektedir. Prososyal örgütsel davranış kapsamında ihbarcılık davranışı incelendiğinde, ihbarcılık davranışı, prososyal bir davranış olarak değerlendirilmiştir. Dozier ve Miceli (1985), ihbarcılık eyleminde karar verme sürecini açıklamak için prososyal davranış modelini kullanmıştır. Ayrıca ihbarcılık ile ilgili bir teorik perspektif oluşturmak için iyi bir temel oluşturulabileceği ifade edilmiştir (Dozier ve Miceli, 1985: 825-826). Bir ihbarcılık eyleminde karar verme süreci 4 aşamadan oluşmaktadır. *İlk aşama*, Etik dışı ve yasal olmayan yanlış uygulamaların algılanması ve bu olayın rapor edilip edilmediğinin değerlendirilmesidir. *İkinci aşama*, etik dışı ve yasal olmayan yanlış uygulamaların verdiği hasarın boyutlarının analizi, sorumluların tespit edilmesidir. *Üçüncü aşama*, etik dışı ve yasal olmayan yanlış uygulamaların bildirilmesi durumunda fayda/maliyet analizinin yapılması ve *son aşama* ise, etik dışı ve yasal olmayan yanlış uygulamaların bildirilmesi için niyet veya davranışın oluşması olarak sıralanmıştır (Dozier ve Miceli, 1985: 825-826). Prososyal davranış modeli, ihbarcılık davranışında bireylerin, fayda ve maliyeti dikkate alan rasyonel bir karar alma sürecini takip ettiklerini ifade etmektedir. Bu doğrultuda, bireyler yalnızca beklenen fayda maliyetten büyük olduğunda harekete geçecektir. Bu nedenle, bu model sonuç odaklı bir yardımcı karar verme modeli olarak değerlendirilmektedir. Prososyal davranış modeline dayanan ampirik çalışmalarda araştırmacılar, farklı bağımsız değişkenlerin etik ihlallerin ve yanlış uygulamaların bildirilmesi durumunda kararlar üzerindeki etkisini tespit etmişlerdir. Örneğin, Keil vd., (2010), araştırmasında olumlu örgüt ikliminin ve yöneticiye güvenin, fayda-maliyet analizinin aracı rolü yoluyla ihbarcılık niyetini desteklediğini bulgulamışlardır (Keil vd., 2010: 804-806).

Miceli, Near ve Dworkin (2008), araştırmalarında ihbarcılık davranışını prososyal bir davranış olarak ifade etmektedirler ve bireylerin bu bildirme eylemini gerçekleştirme durumunda kurum içindeki etik ihlallerin ve usulsüzlüklerin ortadan kaldırmaya yönelik bir niyetle eylemi gerçekleştirdiğini ve ihbarcılık davranışının olumlu sosyal bir davranış olduğu ileri sürerler (Miceli, Near, Dworkin, 2008: 33). Prososyal davranışın özünü, gönüllülük, fayda sağlama, yardımlaşma gibi kavramlar

oluşturmaktadır. İhbarcılık davranışı, özellikle örgüt üyeleri tarafından etik dışı ve yasa dışı yanlış uygulamaların ifşa edilmesinin kişisel çıkarların aksine kamu yararı gözeterek gerçekleştirildiği olumlu sosyal bir davranışı açıklamaktadır. (Dozier ve Miceli 1985; Brief ve Motowidlo 1986; ayrıca bkz: Brown, 2008: 8). Şekil 3'te Dozier ve Miceli (1985) tarafından geliştirilen ve Miceli vd., (1991) tarafından revize edilen prososyal davranış olarak ihbarcılık modelini özetlemektedir (Brown, 2008: 10-11).



Şekil 3. Prososyal Davranış Olarak İhbarcılık Modeli (Miceli, Van Scotter, Near ve Rehğ (2001)'den akt. Brown, 2008: 11)

İhbarcılığın prososyal yaklaşımla ele alınmasının temellerini Latané ve Darley (1970)'nin "Seyirci etkisi" yaklaşımına dayandığı ifade edilmektedir (Brown, 2008; Dozier ve Miceli, 1985; Mesmer - Magnus ve Viswesvaran, 2005). Latané ve Darley (1970) yaklaşımı, örgüt çalışanlarının olumsuz bir duruma tanıklık ettiği takdirde neden duruma müdahale etmediği süreçleri açıklamaktadır (Latané ve Darley, 1970). Şekil 3'teki genel olarak süreçler incelendiğinde, bu süreçlerin ihbarcılık davranışı içinde geçerli olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile, örgüt çalışanlarının etik dışı ve yasa dışı yanlış uygulamalardan haberdar olduklarında benzer şekilde karar verebileceklerini ifade edilmektedir. Miceli vd., (1991) bir kişinin harekete geçip geçmeyeceğine ilişkin nihai kararın, etik ihlallerin ve usulsüzlüklerin bildirilmesi sonucunda, raporlama ortamı

hakkındaki düşüncesi ya da durumun değişip değişmeyeceği hakkındaki ipuçları gibi bir çok bireysel, örgütsel ve durumsal faktörlerle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, uluslararası alanda az sayıda ampirik çalışma, dolaylı bağlantılara ilişkin varsayımlar üzerinden veya gözlemleyerek, prososyal davranış modelini sadece açıklayıcı bir teori olarak kullanmak yerine, ihbarcılık ve prososyal davranış arasındaki bağlantıyı ortaya koymaya çalışmıştır (Brown, 2008: 10-11). Örneğin, Brown (2008), çalışmasında, Avustralya’da kamuda ihbarcılık kararlarına yol açan faktörlerin araştırılmasına ve ihbarcılığın prososyal bir süreç olarak tanımlanmasının doğru olduğuna ilişkin doğrudan kanıtlara yer vermiştir.

İlgili literatür taramasında ihbarcılık davranışının prososyal bir davranış olarak kabul edilebileceğini, fakat bu davranışın, raporlama ya da raporlama sürecinde hangi ihbarcılık türlerini kullanılacağı önem arz etmektedir. Donkin, Smith ve Brown (2008) göre, örgüt çalışanın etik ihlalleri ve usulsüzlükleri ilgili otoritelerin, duruma müdahale ederek önleyici tedbirler alacağına inanıyorsa örgüt içi kanallar vasıtasıyla bildirme eğiliminde olacağını belirtmektedir (Donkin, Smith ve Brown, 2008: 65). Bu durumda bu kanalı kullanan ihbarcılık davranışı prososyal davranış olarak kabul edilmekte ve örgüt içinde gerçekleşen usulsüzlüklerin geri dönülemez ve büyük sonuçlara yol açmadan örgüt yetkilileri tarafından düzeltilmesi için erken uyarı sistemi olarak da kullanılmaktadır (Bayrakçı, 2016: 129). İlgili literatürden hareketle, prososyal davranış olarak ihbarcılık davranışı, bir örgüt üyesi tarafından bireye, gruba veya örgüte yönelik davranışları kapsayan, ve onların yararını gözeterek gönüllü davranışlar sergilemesi olarak ifade edebiliriz.

1.1.2.3. Sosyal Değişim Teorisi ve İhbarcılık

İlk sosyoloji teorisyenlerinden biri olan ve kişilerarası değişimlere odaklanan Homans’a göre, sosyal değişim (mücadele) teorisi (SDT), en az iki kişi arasındaki ekonomik ve sosyal sonuçları içeren etkileşim ve değişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Homans, 1961: 13; Cook, Cheshire, Rice, ve Nakagawa, 2013: 62). SDT, mücadeleye taraf olan kişilerin tıpkı ekonomik ilişkilerdeki etkileşim ve değişim sürecinde elde ettikleri kazanımları ve kayıpları hesap ettikleri gibi kurdukları sosyal ilişkilerde de bunu gerçekleştirerek bu değişim ilişkisini sürdürüp sürdürmeyeceklerine ilişkin karar verdiklerini ifade etmektedir (Homans, 1961: 30). Sosyal alanda kullanılan kavramların çoğu örgütsel alana uyarlanmaktadır, özellikle yönetici ve örgüt çalışanı arasındaki ilişkilere ve çalışan davranışlarının tanımlandığı yeni örgüt modelleri

uyarlanmaktadır. SDT, işyeri davranışını anlamak için en etkili paradigmlar arasındadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874-875).

Sosyal davranışlara bir mübadele ilişki kapsamında odaklanan ve ilk sistematik teoriyi geliştiren Homans (1958)'a göre, değişim ilişkisinde değiştirilen kaynaklar sadece mal veya para gibi somut kaynaklar değil, aynı zamanda sosyal imkanlar veya dostluk gibi somut olmayan kaynaklarda olabilir. Teorinin gelişimine katkı sağlayan diğer araştırmalar, SDT'ni "Bir değişim süreci olarak sosyal etkileşim" olarak tanımlamaktadır. Bu terimi ilk kez kullanan Blau (1955, 1960, 1964)'dur. Bir başka çalışma ise, iktidar ve bağımlılığın değişim ilişkilerine etkileri üzerine yapılmış olup, güç dengesizliklerinin kararsız ilişkilere yol açacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla sosyal değişim ilişkisinin sürdürülebilmesinde karşılıklı bağımlılığın büyük önem taşıdığını görülmektedir (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001: 4).

Bu çalışmaların her biri sosyal mübadelenin farklı özelliklerini ele alıp incelemektedir. Bundan dolayı SDT açıklayan farklı anahtar değişkenler söz konusudur. Bunlardan mübadele ilişkisini tanımlayan en önemli anahtar değişken güvendir (Örn. Blau 1964; Homans 1958), çünkü ekonomik mübadeleden farklı olarak sosyal mübadelede taraflar arasında kaynak mübadelesinde garanti söz konusu olmadığı için sosyal mübadele güvene dayanmaktadır. Güven yaratmak sosyal değişimin önemli bir yönünü açıklamaktadır. Çünkü, mübadele büyük ölçüde sözleşmelerden ziyade sosyal "yükümlülükler" tarafından yönetilmesi söz konusudur. Mübadelede taraflar, bir başkasına fayda sağlarken, diğerinin faydayı zamanında karşılık vereceğine güvenmelidir. Böylece çoklu etkileşimler yoluyla zaman içinde yararlı eylemin karşılıklı hareket etmesi, güven yaratmaktadır. Yapılan ampirik çalışmalarda zaman içinde olumlu çıktılardan ortaya çıkması, ilk başta kurulan değişim ilişkisindeki mevcut olmayan ya da sınırlı bir şekilde mevcut olan güvenin, zamanla sosyal değişimde faydalar gerçekleştikçe karşılıklı davranışlar güvenin gelişmesine olanak vermekte ve değişim ilişkisi sürdürme taahhüdünü artırmaktadır (Homans 1958; Blau 1964).

Örgüt çalışanın tanık olduğu etik dışı ve yasal olmayan yanlış uygulamaları, örgütün yararını gözeterek örgüt içindeki veya örgüt dışındaki ilgili yetkililere, kuruluşlara bildirilmesi olarak tanımlanan ihbarcılık davranışı (Miceli ve Near, 1984: 689; Near ve Miceli 1985: 4), sosyal değişim teorisi kapsamında değerlendirilebilir. İhbarcılık davranışı ile ilgili literatür taramasında, bu davranışa ilişkin içsel ve dışsal

olmak üzere iki şekilde sınıflandırma yapılmıştır. Buna göre, bir örgüt çalışanı, örgütte tanık olduğu bir durumu etik dışı ve yasa dışı olup olmadığını değerlendirerek, bu durumu raporlaması gerekip gerekmediğine karar vermektedir. Böylece örgüt içindeki veya örgüt dışındaki ilgili yetkilere ya da kurumlara durumu bildirmektedir (Yürür, 2016: 121-122). İlgili literatürdeki tartışmalardan hareketle, ihbarcılık davranışı örgüt içinde yaşanan sosyal bir süreç olarak değerlendirilmektedir ve değişim ilişkisindeki tarafların söz konusu davranışı gerçekleştirdiğinde çeşitli kazanımlar elde etmek isteyebileceğini açıklamaktadır. Örneğin, bu ilişki kapsamında dağıtım adalet algısı kişilerin bir çeşit maliyet ve fayda analizi yapmasını sağlayarak, kişilerin yatırımlarının ve sonuçlarının adil olduğuna ilişkin algısı, ilişkinin sürecinde belirleyici bir etkiye sahip olmaktadır. Homans (1958)'a göre sosyal değişim ilişkisinde tarafların dağıtım adillğine ilişkin farklı değerlendirmelerinin olacağına dikkat çekmiştir (Homans, 1958: 604). Dolayısıyla SDT'sinden yola çıkılarak, çalıştığı örgütü adil algılayan bir çalışanın örgüt menfaatleri doğrultusunda içsel ihbarcılık davranışı göstermesi, tersi durum olan adaletsizlik algısında ise çalışanda güvensizlik, kızgınlık gibi negatif duygu ve tutumlar gelişmesine yol açarak örgüte zarar vermek güdüsüyle dışsal ihbarcılık niyetini artırması beklenebilir (Yürür, 2016: 122).

SDT'ne göre, çalışanlar, örgütleriyle ekonomik ve sosyal olmak üzere iki tür değişim ilişkisi içindedir. Sosyal değişim ilişkisi, ekonomik değişimdeki gibi kısa dönemli ve sınırları çizilmiş, işlem ve sözleşmelere dayandırılan yükümlülükler, hesaplanmış maddi kazanımlar yoktur, onun yerine uzun dönemli, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiye odaklı, sosyal ve duygusal fayda, karşılıklı güven ve bağlılıkla ilgili bir mübadele ilişki söz konusudur. Bu kapsamda, burada gönüllü ve işbirlikçi davranışlar söz konusudur. Bu mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle sosyal değişim ilişkisi, karşı tarafın uzun vadede sorumluluklarını yerine getireceğine ve kendisine yapılanın karşılığını vereceğine ilişkin bireyin duyduğu güvene dayalı bir ilişkidir (Blau, 1964: 98-99). Blau (1964), güveni, olumlu sosyal değişim ilişkilerinin tanımlayıcı bir sonucu olarak ifade etmiştir ve sosyal değişimde taraflar arasındaki ilişkilerin gücü, gelişmesi ve sürdürülebilirliği, güvene dayalı olduğunu belirtmiştir (Blau, 1964: 98-99).

1.1.3. İhbarcılık Gelişim Süreci

İhbarcılık gelişim süreci ile ilgili literatürde örgütlerin mevcut veya eski üyelerinin karşılaştıkları etik dışı veya yasa dışı yanlış uygulamaları nasıl bir süreç içerisinde değerlendirmesi gerektiği ve nasıl bildirmesi gerektiği üzerine muhtelif görüşler söz konusudur. Bu bölümde bu görüşlerin bazılarına yer verilecektir.

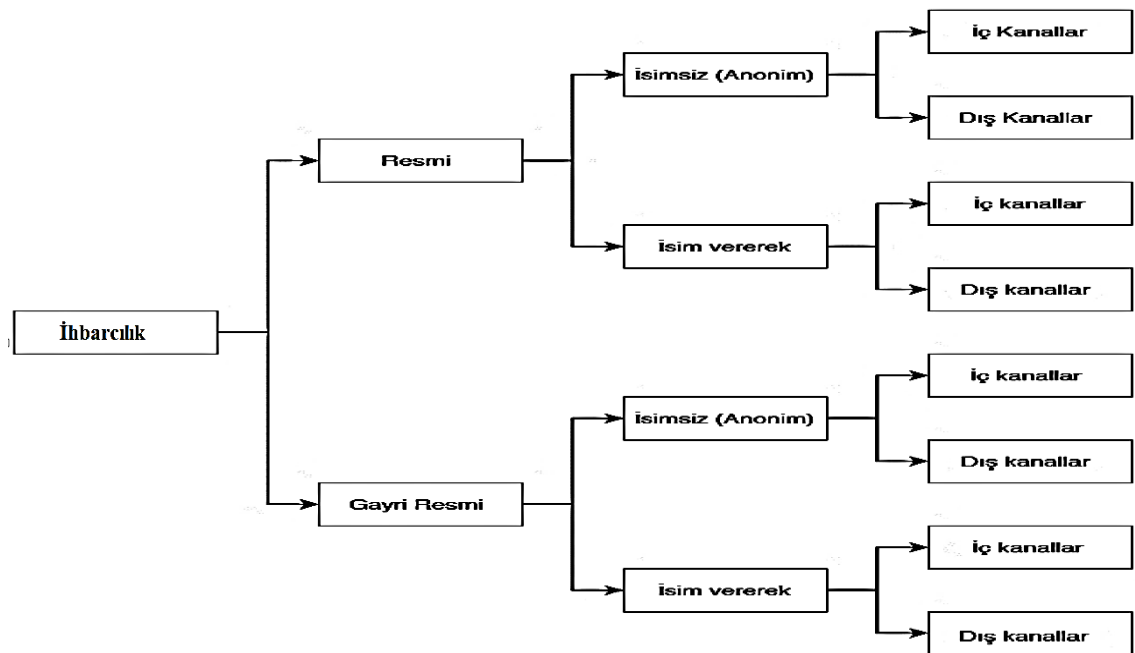
Near ve Miceli (1985)' e göre, ihbarcılık eylemi dört karardan oluşan bir süreci temsil etmektedir. Bu aşamalara aşağıda yer verilmiştir (Near ve Miceli, 1985: 4-5):

- İlk aşamada, örgüt üyesi gözlemlenen durumun gerçekten yasa dışı, ahlaksız veya gayri meşru olup olmadığına karar vermesidir. Bu durumun kendi değerleri veya örgüt tarafından belirtilenlerle çelişmesi ve kanıtların açık olması durumunda gözlemlendiği durum ile ilgili yasa dışı, ahlaksız veya gayri meşru olup olmadığına karar verme olasılığı yüksek olacaktır.
- İkinci aşama, örgüt üyesinin gözlemlendiği durumu bildirme kararı vermesidir. Buna göre, örgüt üyesinin bildirme eylemini gerçekleştirmesi durumunda raporlamanın etkili olacağına ilgili faaliyetlerin durdurulacağına veya iyileştirileceğine inanması gerekmektedir. Alternatif bir eylemin hedefe ulaşmayacağına inanması durumunda ise karar verme olasılığı düşük olacaktır.
- Üçüncü aşamada, örgütlerin kendilerine yasa dışı, etik dışı veya gayri meşru faaliyetlerin bildirilmesi durumunda, bazı meşruiyet konusunda anlaşmazlıklar olabilmektedir. Örneğin faaliyetin durdurulmasının örgüt içinde veya dışında ekonomik, sosyal açıdan çok maliyetli olabileceği algısının oluşması durumunda ilgili faaliyetin devam edip etmeyeceği ya da önlemlerin alınıp alınmayacağı kararının verilmesini etkileyebilmektedir.
- Dördüncü aşamada, örgütlerin ihbarcılık eylemini gerçekleştiren üyelere yönelik misilleme yapabilmektedir.

Park vd., (2008)'e göre ihbarcılık gelişim sürecinde, ihbarcılık eylemi üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalara aşağıda yer verilmiştir (Park vd., 2008: 930):

- İlk aşamada, örgüt üyesi, bildirme eylemini resmi veya gayri resmi olarak yapılacağına karar vermektedir. Örgüt üyesinin resmi bildirme eylemi, etik dışı veya yasa dışı faaliyetleri örgüt içindeki formel iletişim kanallarını ve resmi örgüt prosedürlerini kullanarak bildirmesi söz konusu iken gayri resmi bildirme eyleminde informal iletişim kanallarının tercih edilmesi söz konusudur.

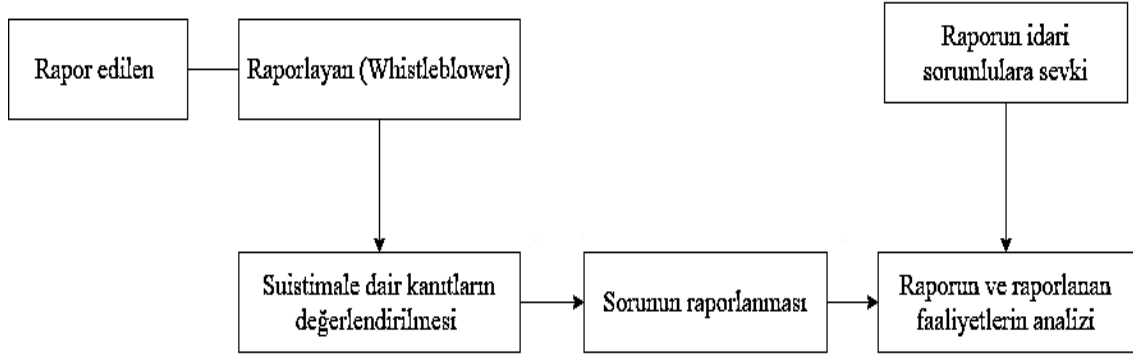
- İkinci aşamada, örgüt üyesi, kimliğini verip vermeme konusunda karar vermektedir. Yani bildirme eylemini gerçekleştiren ihbarcının kimliğini verip vermeme konusunda karar vermesi söz konusudur.
- Üçüncü aşamada, örgüt üyesi, bildirme eylemini örgüt içi veya örgüt dışındaki kanalları kullanarak mı durdurulabileceğine karar vermektedir. Başka bir ifade ile örgüt üyelerinin ilgili etik dışı ve yasa dışı yanlış uygulamaları bildirirken bunu örgüt içinde mi yoksa örgüt dışındaki kişi veya birimlerle mi paylaşacağı konusunda karar vermesi söz konusudur. İhbarcılık sürecinde bu üç aşama dikkate alınarak Şekil 4'te ki ihbarcılık tipolojisi oluşturulmuştur.



Şekil 4. İhbarcılık Tipolojisi (Park vd., 2008: 930)

Özetle, şekil 4'te önerilen tipolojide örgüt üyesinin ilk olarak resmi veya gayri resmi olarak ihbarcılık eylemini gerçekleştirmeye karar verirken, bu noktada kişisel bilgilerini açık olarak ifade edebileceği gibi gizli veya takma isim kullanarak eylemi gerçekleştirebilir. Ayrıca, tipolojide, ilgili eylemin sadece örgüt içindeki yetkili birimlere veya sorumlu olan kişilere değil aynı zamanda örgüt dışındaki kamu kurumlarına, paydaşlara, sivil toplum kuruluşlarına bildirilebileceğini ifade etmektedir. Bu tipoloji ihbarcılık eyleminin karar verme süreci olarak da ifade edilmektedir.

MacGregor vd., (2014) göre, ihbarcılık gelişim sürecinde, ihbarcılık eylemini ana hatları ile ele almaktadır. Buna göre, ihbarcılık genel raporlama ortamı Şekil 5’te bir modelle ifade edilmektedir (MacGregor, Robinson ve Stuebs, 2014: 35).



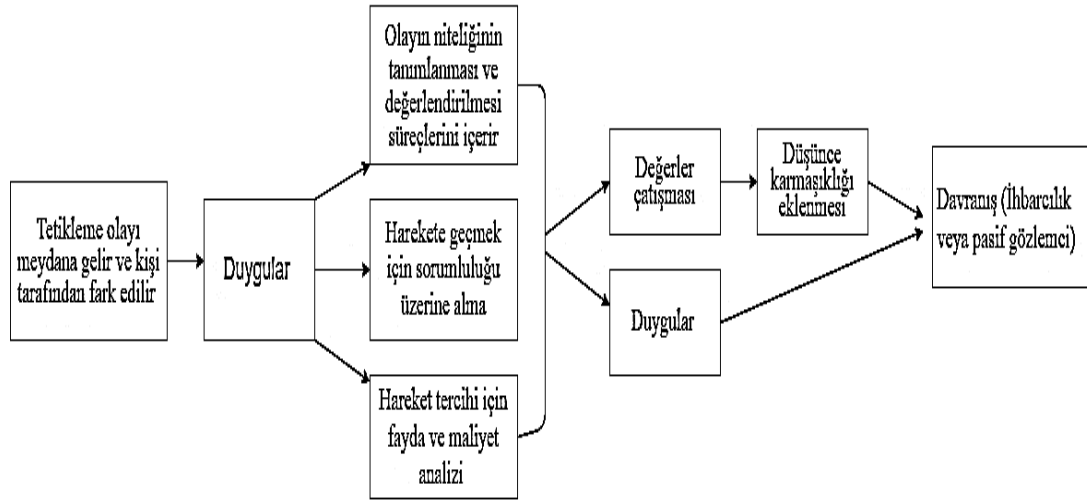
Şekil 5. İhbarcılık Genel Raporlama Ortamı (MacGregor, Robinson ve Stuebs, 2014: 36)

Şekil 5’te gösterilen modele göre, bu raporlama ortamı raporlama kararı alan kişi, raportör ve rapor kullanıcılarından oluşmaktadır. Bu süreçte raportör, raporun performansını değerlendirir ve raporu yayımlar, rapor kullanıcıları ise, raporun performansını analiz ederler, kararlar alırlar ve rapor yazılırken hangi bilgilerin toplanacağı ve nasıl iletileceğine karar verirler. Rapor kullanıcıları bir nevi otoriteyi temsil ederler. Teknik olarak bu yetki örgüt dışındaki birinde de olabilir. Bir örgütte bildirme eylemini gerçekleştiren kişi bilgileri bir denetim otoritesine ya da denetim komitesine rapor etmelidir. Burada örgütsel bakış açısı ile etkili ihbarcılık prosedürleri tasarlamak, uygulamak ve yönetmek önem arz etmektedir. Zira bildirme eylemi sadece rapor eden kişinin durumu gözlemleyip tespit etmesine bağlı olmayıp ilgili otoriteye de bağlıdır. Burada ilgili durumun bildirilmesinde bu eylemi gerçekleştirmek için motive edecek prosedürlerin olması kritik bir konudur.

İhbarcılık gelişim sürecinde örgüt üyesinin ihbarcılık eylemine ilişkin karar sürecine dair Henik (2008:112-113)’in önerdiği modelde, bu eylemde etkili olan faktörler ve durumlar değerlendirilmektedir. Şekil 6’da model görülmekte ve aşağıda da aşamalara yer verilmektedir:

- İlk aşamada, ihbarcılık eyleminin ortaya çıkması için örgüt içindeki etik dışı ve yasadışı yanlış uygulamaların örgüt üyesi tarafından fark edilebilmesi gerekmektedir.

- İkinci aşamada, örgüt üyesi duyguları ve değerleri çerçevesinde mevcut durumu değerlendirip, sorumluluk duygusuyla raporlaması gerektiğine karar verdiği takdirde karşılaşacağı tepkileri ve uygulamaları analiz etmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda örgüt üyesi ihbarcılık konusunda aktif bir biçimde hareket etme kararı verebileceği gibi pasif kalma kararı da verebilmektedir. Bu kararların her biri farklı faktörler tarafından belirlenebilmektedir. Kişinin aktif ve pasif kalması yani hangi eylemin uygun olduğuna dair rasyonel değerlendirme önerilen modelde önem arz etmektedir.

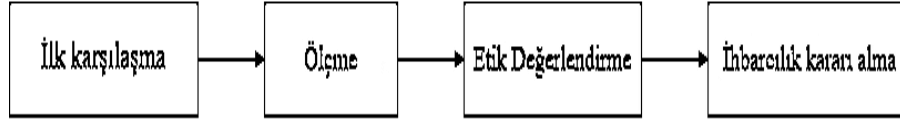


Şekil 6. İhbarcılık Davranışının Karar Süreci Model Önerisi (Henik, 2008: 113)

Near ve Miceli (1995)'e göre, ihbarcılık gelişim süreci iki farklı biçimde gerçekleşmektedir. Bunların ilki, aktif olarak gerçekleşen ihbarcılık eylemi, etik dışı ve yasa dışı yanlış uygulamaların çalışanlar tarafından gönüllü olarak bildirilmesini ifade etmektedir. İkincisi olan pasif ihbarcılık ise, mevcut durumun ilgili kişi veya kurumların sorgulaması sonucunda çalışanların bilgisine başvurulmasını ifade etmektedir (Near ve Miceli, 1995: 680-681). Kişiler bu durumda bildiklerini anlatabilmektedir. Bu iki farklı yaklaşımdaki ihbarcılık davranışının karar modelini Miceli, Near ve Dworkin (2008) dört aşamada değerlendirmektedir (Miceli, Near ve Dworkin, 2008: 37-40). Bunlar:

- Örgütte etik dışı ve yasa dışı yanlış uygulamaların bilgisine sahip olan örgüt üyesinin ilk önce pasif kaldığı ve bu durum hakkında değerlendirme içerisinde olduğu ilk karşılaşma aşamasıdır.
- Örgüt üyesinin değerlendirme sonucunda kendi etik unsurları kapsamında kıyaslama yaptığı belirli bir ölçüme gittiği ölçme aşamasıdır.

- Örgüt üyesinin ölçüm sonuçlarını genel etik değerler çerçevesinde ele aldığı aşamadır.
- Örgüt üyesinin tüm bu değerlendirmeler sonucunda ihbarcılık eyleminde aktif veya pasif kalma karar sürecini belirlediği son aşamadır.



Şekil 7. İhbarcılık Süreci Modeli (Miceli, Near ve Dworkin (2008)'den uyarlanmıştır)

Literatürde yer alan ihbarcılık süreci ile ilgili bu adımların gerçekleşebilmesi için belirgin bir yöntem ve davranış biçimi olması gerekmektedir. Fakat ilgili literatürde ihbarcılık eyleminin nasıl yapılacağı ve nasıl yönetilmesi gerektiği hususunda belirgin bir yöntem, davranış bulunmamaktadır (Park vd., 2008: 929-930). Bundan sonraki kısımda ihbarcılık sürecindeki adımları etkileyen faktörler ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.1.4. İhbarcılık Davranışını Etkileyen Faktörler

İhbarcılık davranışı ile ilgili özellikle bu davranışı gerçekleştirmede belirleyici olan niyetlerin öncüllerini tespit etmek amaçlı birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların değerlendirilmesi sonucunda öncüllere ilişkin kişisel, durumsal ve örgütsel faktörler olmak üzere bir sınıflandırma yapılmıştır (Dozier ve Miceli, 1985; Miceli ve Near, 1992; Miceli ve Near, 1995; Seifert, 2006). Çalışmanın bu bölümünde bu faktörlere ilişkin bilgiler verilmektedir.

1.1.4.1. Kişisel Faktörler

İhbarcılık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalarda, cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi, kişilik özellikleri, ahlaki değerler, iş tatmini, işe bağlılık gibi unsurların etkili olduğu ifade edilmektedir (Near ve Miceli, 1985: 6; Chiu, 2003, 66; Seifert, 2006: 7). Örneğin ilgili çalışmalarda, ihbarcılık davranışının cinsiyetlere göre farklılaştığı gözlemlenmektedir. Kimi çalışmalarda, kadın çalışanların daha fazla yasa dışı ve etik dışı yanlış uygulamaları bildirme niyetinde oldukları (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran 2005) ve bu uygulamaları engellemek için mesleki ve ahlaki değerlerini ön planda tutarak daha fazla sorumluluk hissettikleri tespit edilmiştir (Celep ve Konaklı, 2012).

Kimi çalışmalarda ise, ihbarcılarının çoğunlukla erkek, evli, mesleki hizmet süresi fazla ve hiyerarjik düzeyde üst görevlerde yer aldığı belirtilmiştir (Seifert, 2006). İhbarcılık davranışı üzerine yapılan diğer araştırmalarda ise, daha yüksek ahlaki akıl yürütme düzeyine sahip örgüt çalışanlarının olumsuz durumları bildirme olasılıkları yüksek olduğu (Dozier ve Miceli, 1985), ihbarcılarının diğer çalışanlara kıyasla daha fazla özgeci kişiler olduğu yani örgüt çıkarlarını ve kamu yararını göz önüne alarak gönüllülük esasına dayalı eylemler sergilediği belirtilmiştir (Bame-Aldred, Sweeney ve Seifert, 2007). Ayrıca yapılan çalışmalar, bireyci kişilik özelliğine sahip çalışanların diğer çalışanlara kıyasla ihbarcılık davranışını gerçekleştirmeye daha meyilli olduklarını (Nayır, 2012), tepe yönetimde görev alan çalışanlarda, özellikle emekliliği yaklaşmış olanların yüksek düzeyde işe bağlılık duymalarının ihbarcılık olasılığını artırdığını ortaya koymaktadır (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005; Near ve Miceli, 1995). Diğer bir çalışmada, iyi bir eğitim almış, yüksek bir maaşa sahip, yaptıkları işten daha fazla tatmin olan ya da meslekteki hizmet süresi daha fazla olan ihbarcılar yasa dışı ve etik dışı yanlış uygulamaları bildirme konusunda daha fazla sorumlu oldukları belirtilmiştir (Near ve Miceli, 1996). Diğer bazı çalışmalarda ise, ihbarcılarının kişisel özelliklerinin ihbarcılık eylemiyle doğrudan yakın bir ilişkisinin olmadığı fakat kişisel özelliklerin ahlaki algılamada farklı etkilere neden olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Sonuç olarak ihbarcılık davranışında belirleyici olan kişisel faktörlere ilişkin yapılan araştırmalarda genel olarak ihbarcılık davranışında bir takım kişisel faktörlerin etkili olduğu fakat tutarlı sonuçlar elde edilemediği tespit edilmiştir.

1.1.4.2. Durumsal Faktörler

İhbarcılar yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan yanlış uygulamalara doğrudan ya da dolaylı olarak tanık olduklarında eyleme geçmeye hazırdırlar. Kişi, yanlış eylemin örgüte, diğer örgüt üyelerine ve topluma zarar verdiğinin farkındadır. Kişi bu durumda raporlama yapmak için güvende hissetmeye ve desteklenmeye ihtiyaç duymaktadır (Seifert, 2006: 7-8). Durumsal faktörlere ilişkin gerekli koşulların sağlanması ile ihbarcılarının desteklenmesi ve cesaretlendirilmesi durumunda olumsuz durumların raporlanma ihtimalinin artacağı düşünülmektedir (Mercan vd., 2012: 172). Böylece örgüt içinde bir düzeltme mekanizmasının oluşturulabileceği ifade edilmektedir (Miceli ve Near 1985; 1988; 1992; Park vd., 2008).

İhbarcılık davranışına etki eden durumsal faktörlerden biri örgütte yapılan yanlış eylemin türü ve durumun ciddiyetidir. İhbarcının sahip olduğu kanıtın niteliği ile

denetleyici desteğinin ihbarcılık davranışı ile pozitif ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda, bu durumu çeşitli şekillerde ihbarcılığı destekleyen, örgüt içinde üst yönetimle daha fazla değer uyumu gösteren kişilerde olası olduğuna ilişkin bulgulara rastlanılmıştır (Near ve Miceli, 1996: 511). Sonuç olarak, yanlış uygulamaların örgüte ve topluma verdiği zararın derecesi, yöneticiye duyulan güven, yönetimin sorunları çözeceğine yönelik olumlu tutumu, yapılan yanlış uygulamaların var olduğuna ilişkin somut kanıtların olması ve örgüt büyüklüğü gibi etmenlerin ihbarcılık davranışı ile yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Near ve Miceli, 1996: 511-512).

1.1.4.3. Örgütsel Faktörler

İhbarcılık eyleminin gerçekleşmesinde örgüt içerisindeki faktörler de önem arz etmektedir (Aktan, 2006: 8-9). Bir örgütteki yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan faaliyetlerin yetkili kişi ve birimlere bildirilmesini ifade eden ihbarcılık eylemini destekleyen örgüt politikalarının ve yönetim uygulamalarının olması, açık, şeffaf bir iletişim ağının kurulması, güven ikliminin oluşturulması, üst düzey yöneticilerin örgütte var olan sorunları çözebileceğine inanılması, ihbarcılık eylemini destekleyen bir örgüt kültürünün olması ve eylemin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik bilgi verilmesi gibi düzenlemeler örgütsel faktörler kapsamında değerlendirilebilir (Near ve Miceli, 1996: 698-701; Miceli, Near ve Schwenk, 1991: 115-116). İhbar edilecek faaliyetlerin rapor edilmesini teşvik eden bu düzenlemeler için açık iletişime dayalı, destekleyici bir kültürün oluşması gerekmektedir.

İhbarcılık davranışının gerçekleşmesini sağlayan bu örgütsel faktörlerin örgüt çalışanlarının statüsünü ve toplumsal imajını koruyacak şekilde gerçekleşmesi durumunda çalışanların söz konusu eylemde bulunurken çekimser davranmadıkları gözlemlenmiştir (Near ve Miceli, 1985; Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005). Bir örgütte demokratik iklimin oluşturduğu bir kültürün varlığı ile ihbarcılık davranışının eleştirilmediği ya da misilleme algısının oluşturulmadığı durumda o örgütteki destekleyici örgüt kültürü ve etik değerlerin en yüksek seviyede gerçekleştiği görülmektedir (Miceli ve Near, 1984). Örgüt üyesinin özellikle yöneticisine güvenir ve desteğini hissederse örgütte karşılaştığı olumsuz durumları raporlama eğilimi içerisinde olacağı ifade edilmiştir (King, 1997 ; Sims ve Keenan, 1998). Bu yönde Celep ve Konaklı (2012), ihbarcılık davranışıyla yöneticiye duyulan güvenin, yönetimin olumlu tutum ve davranışları ile örgüt büyüklüğünün yakın ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Candan ve Kaya (2015) ise algılanan örgütsel destek ve ihbarcılık arasındaki ilişkiyi incelemişler ve yönetici desteği ile içsel ihbarcılık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yönünde bulgulara ulaşmışlardır.

Başka bir ifade ile, ihbarcılar açısından yönetici desteğinin niteliği ile ihbarcılık davranış biçimi arasında önemli bir ilişki vardır. Özellikle ihbarcılarının bildirme eyleminde hangi kanalı tercih edecekleri noktasında dışsal kanalları kullanarak yanlış uygulamaları rapor etmelerinin misilleme tehdit unsuruyla ve misilleme ortamı ile bağlantılı olduğu görüşü desteklenmektedir (Near ve Miceli, 1985: 12; Near ve Miceli, 1996: 511-512). İhbarcı açısından misilleme yapılacağına ve örgütün destek vermeyeceğine ilişkin bir algının oluşması durumunda, dışsal ihbarcılık eğiliminin artacağı saptanmıştır. Bu duruma yönetim perspektifinden bakıldığında, özellikle küresel organizasyonlarda dışsal kanalların kullanılarak örgütsel hataların duyurulması genellikle işletmeler için olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Nayir ve Herzig, 2012: 198-199). Bundan dolayı ilk önce içsel iletişim kanallarının kullanılarak ihbarcılık eyleminin gerçekleştirilmesi arzu edilmektedir. Bu durumda Keil vd., (2010) tarafından yapılan araştırmada ihbarcılarının yöneticileri ile olan ilişkilerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Söz konusu ihbarcılık eyleminin gerçekleşebilmesi için, potansiyel ihbarcılarının üst düzey yöneticiye duydukları güven ile yönetimin ihbarcılık konusunda ihbarcıyı desteklemesinin önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile örgütlerde ihbarcılık davranışını destekleyen politikalar ve yasal düzenlemelerin olması ve yönetimin sorunları çözeceğine dair olumlu tutumuna ilişkin güven duyulması yasal olmayan ve etik dışı yanlış uygulamaların ilgili kişilere veya birimlere raporlanması olasılığını artırmaktadır (Harold, Vries ve Bollen, 2007: 30).

1.1.5. İhbarcılık Türleri

Örgüt çalışanlarının, ihbarcılık eyleminde kullanacağı yollarda önemli farklılıklar vardır. Literatür incelendiğinde, örgütteki yasa dışı veya etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemleri bildirmeye karar veren kişinin, bu bildirme eylemini kime yönlendirdiğine ve nasıl gerçekleştirdiğine bağlı olarak eylem temelde içsel ve dışsal ihbarcılık olarak sınıflandırılmaktadır (Near ve Miceli, 1985: 3; Park, 2005: 389). Park vd., (2008: 930-931) bu sınıflandırmayı biraz daha detaylandırarak içsel ve dışsal ihbarcılık türlerine formel (resmi) ve informal (resmi olmayan) ihbarcılığı da eklemişler ve bunu da kendi içinde isimli ve isimsiz olarak ikiye ayırmışlardır. Bu ihbarcılık türlerine aşağıda kısaca yer verilmektedir:

İçsel ihbarcılık, örgüt çalışanın, örgütteki yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin önlenmesinde etkili olabileceğine inandığı bir yöneticiye ya da örgüt içindeki ilgili birimlere sorunu yazılı veya sözlü olarak bildirmesidir (Park vd., 2008: 930). İçsel ihbarcılık, literatürde bir tür kurum içi kontrol mekanizması olarak da ifade edilmektedir. Bu mekanizmayı kullanarak bildirme eylemini gerçekleştiren örgüt üyesi, söz konusu sorunların dışarıya taşmadan örgüt içinde çözülmesini sağlayabilmektedir. İçsel ihbarcılık davranışını gerçekleştiren kişinin amacı, yöneticilerini uyararak ve söz konusu sorunun örgüt içinde çözülmesini sağlayarak, sorunun örgüt dışına aktarılması durumunda katlanmak zorunda kalacakları olumsuz etki, yaptırım ya da cezaların önlenmesine katkı sağlamaktır (Miceli, Near ve Dworkin, 2008). Örgüt içinde gerçekleştirilen ihbarcılık davranışı örgütlerdeki yasa dışı ve etik olmayan davranışların düzeltilmesi yolunda bir fırsat olarak görülmektedir (Liu, Liao ve Wei, 2015: 109). Bu noktada içsel ihbarcılık davranışında yönetimin önemli bir rolü vardır. Örgüt üyesi içsel kanalları kullanmadan önce genellikle yöneticisine olan güvenine, yöneticisinin desteğine ve adalet algısına ilişkin bir değerlendirme yapmaktadır. Bu durumda bildirme eyleminin gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceği ya da bu eylemde hangi kanalların kullanılacağı yöneticinin örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir denilebilir (Liu, Liao, ve Wei, 2015: 110). Burada içsel ihbarcılık davranışının, yönetimce sağlanması gerektiği vurgusu yapılmaktadır. Yöneticilerine güvenen, onların desteğini ve adaletini algılayan bu yönde bir değerlendirme yapan potansiyel ihbarcılar organizasyonlar için dış riskleri azaltan içsel kanallar aracılığıyla açıklama yapma eğiliminde olmaktadır (Miceli vd., 2001; Liu, Liao, ve Wei, 2015).

Dışsal ihbarcılık, örgüt üyesinin, etik dışı ve yasa dışı olay, davranış veya faaliyetlerin örgüt dışındaki yetkili kişi veya kurumlara (örneğin medya, kamu menfaat grupları ya da düzenleyici kurumlar gibi) yazılı veya sözlü olarak bildirmesidir (Park vd., 2008: 930). Dışsal ihbarcılık davranışının seçilmesinin öngördüğü durum öncelikle örgütteki içsel kanalların denendiğini ve sonuç alınmadığını ya da farklı faktörlerden dolayı örgüt dışındaki kanallar yoluyla ihbarcılık davranışının sergilendiğini ifade etmektedir. Gerçekleştirilen bu davranış, örgütsel imaja zarar verici bir nitelik taşıdığı için örgütteki ilgili otoriteler tarafından olumlu değerlendirilmemektedir (Liu, Liao ve Wei, 2015: 107-109).

Formel (resmi) ve informal (resmi olmayan) ihbarcılık sınıflandırması, olumsuz faaliyetleri bildirmek için kullanılan iletişim kanallarının veya prosedürünün örgütte

mevcut olup olmadığına dayanmaktadır. Başka bir ifade ile, bildirme eyleminin kurumsal yapıdan etkilendiğın açıklanmaktadır. Formel (resmi) ihbarcılık, söz konusu olayın örgüt içinde oluşturulmuş standart iletişim kanallarını kullanarak veya bu tür bir raporlama için resmi örgüt protokolünü izleyerek, sorunun çözümünde etkili olabileceğine inanılan kişilere iletilmesi eylemidir. İnfornel (resmi olmayan) ihbarcılık ise, örgütteki olumsuz faaliyetlerin bildirilmesinde yakın ilişki kurulan ve güvenilen kişiler ile bu faaliyetleri gayrı resmi bir şekilde paylaşma yolunu tercih etmektir. İhbarcının örgütte olayı güvendiğı birilerine anlatması, meslektaşları ile resmi olmayan ortamlarda paylaşması infornel yolla gerçekleşen ihbarcılık davranışı olarak adlandırılmaktadır (Park vd., 2008: 930). İsimli ihbarcılık, kişinin, örgütteki yanlış davranış ve eylemleri bildirirken, gerçek ismini kullanmasıdır. Kişinin ismini kullanması, söz konusu eylemin sonuçlarına hazır olduğunu ifade etmektedir. İsimsiz ihbarcılık ise kişinin bildirme eylemini kimliğini gizleyerek veya takma bir isim kullanarak gerçekleştirmesini ifade etmektedir (Park vd., 2008: 930). Bunlara ek olarak, ihbarcı, söz konusu yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin çözülmesi sürecinde örgüt içi kanalların kapalı olduğunu düşündüğünde var olan ortak adalet anlayışına veya toplumsal değerlere bağlı olarak örgütteki yasa dışı ve etik dışı yanlış uygulamaları ilgili dış otoritelere sunmaktadır. Örgütün kurumsal imajı ve itibarı için içsel iletişim kanalları aracılığı ile bildirme eyleminin gerçekleştirilmesi ve bu yönde teşvik edici örgüt içi yasal mekanizmaların oluşturulmasının gerekliliğı yazındaki ilgili çalışmalarda vurgulanmaktadır (Callahan ve Dworkin 2000: 130-131).

1.1.6. İhbarcı Kavramı

İhbarcılık davranışının gelişim süreçleri incelendiğinde, genel olarak bu gelişim süreçleri bir etki sürecini de ifade etmektedir. Ampirik kanıtlar göstermektedir ki ihbarcılar, örgütlerin faaliyetlerinin olumlu yönde değiştirilmesi ve yanlış uygulamaların sonlandırılmasında yönlendirici etki oluşturacak önemli bir role sahiptir (Near ve Jensen, 1983: 8-9).

İhbarcılık sürecini başlatan kişiye ihbarcı (Whistleblower) denir. İhbarcılar, kurumların mevcut çalışanları ve/veya daha önce kurumda çalışmış kişiler olabilir. Bu kişiler suiistimalleri ve tehdit edici unsurları açığa çıkarma amacıyla etik dışı veya yasa dışı yanlış uygulamaları kurumlarına, kendilerine, diğer çalışanlara ya da kamuya zarar vereceğı düşüncesiyle tespit edip çözümünde etkili olacağını düşündükleri ilgili otorite ya da birimlere gönüllü olarak yazılı veya sözlü biçimde ileten bireylerdir. İhbarcılar,

etik dışı veya yasa dışı yanlış uygulamaları bildirerek kurumlarının yapısını tehdit eden unsurları engellemeye yardımcı olabilmektedirler (Miceli ve Near, 1985: 526). İhbarcılar, kurumla ilişkisi bakımından üç gruba ayrılırlar. Bunlar, enformasyon sahibi eski çalışanlar, mevcut çalışanlar ve kurum dışında olsalar bile kurum içi enformasyona sahip olan paydaşlardır (Aktan, 2006: 4-5).

İhbarcılar kurumlarında uygunsuz bir durum ile karşılaştıklarında harekete geçmeye karar vermek için farklı davranışlar sergileyebilmektedirler. Bunlar, sessiz kalarak hiçbir şey yapmamak, mevcut durumu diğer çalışanlar ile paylaşmak, kurum içinde veya kurum dışında bu durumu rapor etmek ya da işten ayrılmayı tercih etmek olarak belirtilebilir (Ahmad, 2011: 2-3). İhbarcıların bildirme eylemini gerçekleştirme veya sessiz kalmayı tercih etmeye yönelik nasıl bir karar verecekleri misillemeyle karşılaşma düşüncesi başta olmak üzere çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir (Miceli ve Near, 1985: 526). Mintzberg vd. (1976: 246), karar vermeyi bir süreç olarak ele almakta ve bu süreci bir eyleme ilişkin uyarıcının belirlenmesi ile başlayıp belirli bir eylemin taahhüdü ile sonlanan faaliyetler ve dinamik faktörler bütünü olarak tanımlamaktadır. Near ve Miceli (1985), ihbarcıların rasyonel karar verme sürecinde bildirme eylemini gerçekleştirmeden önce fayda ve maliyet analizi yaptıklarını tespit etmişlerdir. Bu durum çalışanların söz konusu eylemi gerçekleştirme sürecinde kendilerini teşvik eden ve koruyan örgütsel politikalara duyulan ihtiyacın altını çizmektedir (Near ve Miceli, 1985: 4-5; Miceli ve Near, 1985: 542).

Yapılan araştırmalar sonucunda ihbarcılar en az dört tanımlayıcı özelliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunların ilki, ihbarcılar haksızlığa maruz kaldıkları ya da gözlemlendikleri örgütün bir üyesi olabildiği gibi ihbarcılık eylemini gerçekleştirmeden örgütten ayrılmış da olabilir. İkincisi, ihbarcılar örgütlerinin faaliyetlerini değiştirme yetkisine sahip olmayabilirler ve diğer ilgili kişi veya birimlere güvenerek bilgi paylaşımını tercih edebilirler. Üçüncüsü, ihbarcılar kimliklerini gizleyerek eylemi gerçekleştirebilirler ki bu durum da ilgili eylemin sonuçlarını etkileyebilmektedir. Son olarak, ihbarcılar örgütün kontrolü altında ilgili eylemi gerçekleştirebilirler. Özellikle bazı kurum çalışanları örneğin denetçiler, ombudsman gibi görevleri gereği gözlemledikleri mevcut yanlış uygulamaları resmi olarak bildirmekle yükümlüdür. Fakat bazı durumlarda misilleme algısından dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Near ve Miceli, 1985: 2).

1.1.6.1.İhbarcı Örnekleri

Çalışmanın bu kısmında ihbarcılık kavramının örgütsel davranış perspektifinden daha iyi anlaşılabilmesi için ulusal ve uluslararası literatürde yer alan ihbarcılık vakalarının bir kısmına yer verilmekte olup bu şekilde çalışmanın ilerleyen kısımlarında söz konusu davranışın sonuçlarının veya etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi amaçlanmaktadır.

İlgili literatürde birçok ihbarcılık vakası yer almaktadır. Bununla birlikte ihbarcıların özelliklerini ve örgütsel tepkileri inceleyen çok az bilimsel araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar ihbarcılık eylemlerinin ilerleyen dönemlerde gerçekleşme olasılığının daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Bundan dolayı kişisel özelliklerin tespit edilebilmesine ilişkin araştırmaların yapılmasının dikkate alınması gereklidir (Parmerlee, Near ve Jensen, 1982: 17). İhbarcıların, kişilik özelliklerini tanımlamaya yönelik çalışmalar incelediğinde demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi vb.), ahlaki değerler (etik yargı vb.) veya diğer özellikler (iş performansı, örgütsel bağlılık, görev sorumluluğu vb.) açısından birçok çalışmanın sonuçları farklılık göstermekle birlikte ihbarcıların performans odaklı, yüksek eğitilmiş, daha üst düzey pozisyonlarda bulunan ve ahlaki akıl yürütme testlerinde daha yüksek puan alma eğilimi olan kişiler oldukları tespit edilmiştir (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005: 279-280). İhbarcıların ihbarcılık niyetleri ve eylemlerinin kişisel özelliklerine ilişkin ampirik bulgular sosyal, psikolojik davranış teorileri ile açıklanabilmektedir. Buna göre kişilerin mevcut durumu bildirme olasılıkları farklılık gösterebilmektedir (Miceli ve Near, 1994; Near ve Miceli, 1995; Near ve Miceli, 1996; Miceli ve Near, 2002).

İhbarcılık sürecini başlatan, çalıştığı kurumda alarmı çalan kişi olarak ifade edilen ihbarcılar, kamu yararını da göz önüne alarak kurumlarını tehdit eden bir suiistimali ortaya çıkarmaktadırlar. Literatür incelendiğinde, son yıllarda farklı ülkelerde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde birçok ihbarcılık örneği ile karşılaşmıştır. Aynı zamanda, birçok ülkede ihbarcıların sayısının hızla arttığı görülmektedir. Bu kapsamda aşağıda en çok gündeme gelen ihbarcılar örnek olarak sunulmaktadır.

- Stephen Bolsin, 1989'da anestezi uzmanı olarak çalıştığı Bristol Royal Infirmary'de (Bristol Kraliyet Kliniği), bebek kalp ameliyatlarında ölüm oranının %30 olduğunu

fark ederek soruşturma ister. Talebi reddedilince “ihbarcı” olur ve sorunu medyaya taşır. Bolsin, çocuk kalp hastalıkları bölümlerinin fiziksel koşullarını iyileştirmek için çok sayıda eylem, toplantı ve etkinlik düzenlemiştir Bolsin’in çabaları sonucunda kalp ameliyatlarındaki bebek ölümünü %5’e düşmekle kalmaz, ulusal boyutta hastanelerin daha iyi hizmet sunması için hükümetçe hazırlanan kapsamlı bir sağlık reformunda öncülük etmiştir (Ergun Özler vd., 2010: 173).

- İlaç şirketi Wyeth Pharmaceuticals’ın başkan yardımcısı pozisyonundaki Peter Rost, 2004 yılında, firma içinde muhasebe ve sair idari usulsüzlükler hakkında şirket içi ihbarda bulunmuştur. Şirketin cevabı tenzil-i rütbe oldu. Pharmacia şirketine geçtikten sonra, burada da usulsüzlüklerle mücadele etmeye başladı ve firmayı satın alan Pfizer’in üst yönetimine durumu bildirdi. Yetkileri elinden alınan Rost, 2005’te de işten kovuldu. Bir yıl sonra “Sağlık Sektöründen bir Tetikçinin İtirafları” isimli kitap yayınladı (wikipedia, 20.04.2020).
- Ernest Fitzgerald, 1973’te ABD Savunma Bakanlığı’nda denetçi olarak çalışırken Lockheed’in ürettiği C-5A kargo uçaklarında maliyetlerin şişirilmesini içeren bir usulsüzlüğü ortaya çıkarmış ve bunu Kongre’yle paylaşmıştır. Dönemin ABD Başkanı Richard Nixon’ın emriyle görevinden uzaklaştırılış, uzun bir yasal mücadelenin ardından görevine iade edilmiştir. Fitzgerald, bundan sonra da hava kuvvetlerinde göz yumulan israf ve askeri dolandırıcılığı da delilleriyle birlikte ortaya koymuştur (Stanger, 2019: 84).
- Her yıl Time dergisi tarafından yılın kahramanları seçilmektedir. 2002’de yılın kahramanları olarak üç kadın seçilmiş olup her biri büyük örgütlere karşı ihbarcılık eylemini gerçekleştiren kişilerdir. Time dergisinin kahraman seçtiği ilk kadın, S. Watkins, ABD’deki Enron şirketinde üst düzey yönetici olarak çalışmaktaydı. Şirkette gerçekleşen muhasebe yolsuzluklarını üst yöneticilere bildirmiş ve tenzili rütbeyle cezalandırılmıştır. Bunun üzerine gerekli mercilere durumu bildirerek işten ayrılmış ve sonraki süreçte Enron şirketi düşüşe geçmiştir. Time dergisinin kahraman seçtiği ikinci kadın Cynthia Cooper, WorldCom şirketinin muhasebe kayıtlarında incelemelerde bulunarak 9 milyar dolarlık bir yolsuzluk yapıldığını ortaya çıkarmıştır. Cooper, şirketi denetleyen kişilere durumu bildirdiyse de firma tarafından görmezden gelinmiştir. Cooper durumu devlete bildirince yolsuzluk ortaya çıkarılmıştır. Üçüncü kadın, FBI ajanı Coleen Rowley, kurumunun 11 Eylül saldırılarından haberdar olduğunu ve olaya müdahale edilmediğini itiraf etmiştir. Rowley, 11 Eylül’den önce Amerika’da kimi şüpheli şahısların uçuş dersleri

almasından dolayı şüphelenmiş ve durumu üstlerine bildirmiş ancak FBI bu istihbaratı önemsememiştir. 11 Eylül sonrası Rowley, 13 sayfalık raporunu Senato İstihbarat Komitesi üyelerine vermiştir (Rehg vd., 2008: 221-222 ; Aydın, 2003: 80).

- Chelsea Manning, ABD ordusunda görev yapan bir analizci olup 2010 yılında Amerikan ordusunun bazı operasyonları ve diplomatik yazışmaları hakkında 700 binin üzerine gizli belgeyi Wikileaks sitesine yüklemiştir. Belgelerde, ABD savaş uçaklarının 12 Temmuz 2007 tarihli içinde gazetecilerin de olduğu onlarca sivilin ölümüne yol açan Bağdat saldırılarının görüntüleri, Afganistan'daki savaşa dair hassas bilgi ve görüntüler yer almaktadır. Manning, İstihbarat Yasası'na muhalefetten ve casusluktan suçlu bulunarak 2013 yılında 35 yıl hapis cezasına çarptırılmıştır. Günümüzde Julian Assenge tarafından 2006'da kurulan Wikileaks web sitesi ihbarcılarının bir araya gelmesini kolaylaştırmıştır. Her gün binlerce kişi tarafından ziyaret edilen Wikileaks sitesinin asıl amacının gizlenmiş belgeleri ve görüntüleri ifşa etmek ve halka duyurmak olduğu söylenebilir. Bu amaçla kurulan site, ABD helikopterlerinin Bağdat'ta masumları öldürmesinden, Çin'deki Budistlerin katledilmesine, İngiltere'deki ırkçı BNP üyeleri listesinden, Guantanamo'daki işkencelere kadar birçok bilginin ifşasını sağlayan bir platformdur (Chelsea Manning, New York Times; Boot, 2019: 69-70).
- Roche yöneticilerinden biri olan Veysi Mungan, NeoRecormon isimli kanser ilacının, bir depoya 88 bin TL'ye satılırken SGK'na 230 bin TL'ye satılarak devletin dolandırıldığını ve 8,2 milyon TL zarara uğratıldığını tespit etmiştir. Ayrıca aynı firmanın sadece Başer Ecza Deposu'nun ihalelere katılmasına imkân sağladığını ve aynı sektörde bulunan depolar arasında ayrımcılık yaptığını ve ihalelerde kurallara uymadığını da belirtmiştir (Mercan vd., 2012: 170).
- Jeffrey Wigand, 1993 yılında bir sigara üretim fabrikasında çalışmakta iken, sigara üretiminde kullanılan tütüne karıştırılan malzeme olan nikotinin içine sigaraya bağımlılığı artıran ve kanserojen olduğu bilinen kimyasalların eklendiği bilgisini açığa çıkarmıştır. Wigand, örgüt yöneticilerinin durumdan haberdar olduklarını ve bu durum için önlem almadıklarını da bildirmiştir (Miceli, 2004: 365).
- Edward Snowden, ABD istihbarat teşkilatı NSA'ya hizmet veren bir danışmanlık şirketinde çalışmaktadır. Snowden, ABD istihbaratının dünya çapında internet ve

telefon haberleşmesini izlediği ve gizli bilgileri elde ettiğine dair bilgileri The Guardian gazetesi üzerinden açığa çıkarmıştır (Scheuerman, 2014: 609-611).

Yukarıda verilen ihbarcılık vakalarında da görüldüğü üzere, güçlü demokratik kurumlarıyla öne çıkan ülkeler başta olmak üzere, pek çok ülkede, “ihbarcılık” eylemlerinin arttığı görülmektedir. Son yıllarda özellikle bu doğrultudaki değişimin hız kazanmasının sebebi ihbarcıların teşvik ve korunmasını amaçlayan yasal düzenlemelerin varlığıdır. İhbarcılar örgüt içinde ve örgüt dışındaki her türlü yapısal süreçleri kullanarak bildirme eylemini gerçekleştirmektedirler.

1.1.7. İhbarcılık Kavramının Örgütsel Sonuçları ve Önemi

Son yıllarda birçok ülkede farklı alanlarda ve örgütlerde, ihbarcılık davranışlarının arttığı görülmektedir. İhbarcılık davranışı, ilgili literatürde ve uygulamada yoğun bir biçimde ele alınan ve önem verilen bir kavram haline gelmiştir. Bu kısımda örgütün ilgili eylemden nasıl etkilendiğine ilişkin makro ve mikro düzeyde etkileri ve ihbarcılık eyleminin örgüte yararlarının neler olduğu değerlendirilmiştir.

2020 Küresel İş Suistimali ve İstismar Üzerine Uluslararası Raporuna göre, hileli işlemler ve suistimal konusunda, Türkiye’de ki firmalar ikinci sırada yer almaktadır. Rapora göre, 13 suistimal vakası tespit edilmiştir. Türkiye, Doğu Avrupa ve Batı-Orta Asya’daki 23 ülke arasından ikinci sırada yer almıştır. Hileli işlemler ve suistimal konusu ile mücadele için etkin bir iç kontrol ortamı kuramayan firmalarda bu oran çok daha yüksek çıkmaktadır. Bu noktada özellikle hileli işlemlerin ve suistimalin tespit edilerek ortaya çıkarılmasında süre uzadıkça, neden olduğu zarar da artmaktadır (ACFE 2020 Report to the Nations, 21.05.2020).

Günümüzde hızla değişen ve gelişmekte olan bilgi ve iletişim teknolojilerinin getirdiği rekabet baskısı örgütleri önemli ölçüde etkilemektedir. İhbarcılık eylemi, örgütlerdeki yasa dışı ve etik dışı yanlış uygulamaların tespit edilmesi açısından olumlu bir davranış olarak nitelendirilmektedir. Böylece örgütler açısından sürdürülebilir verimlilik, değişim ve gelişim süreci güçlenmektedir. Bu durum özellikle yönetimin farklı yönetim stratejileri izlemesi gereken ihbarcılık davranışına dikkat çekmektedir. (Cemaloğlu ve Akyürek, 2017: 135-136). İhbarcılık davranışı, örgüt yönetimini ve iç denetimi uyarıcı ve harekete geçiren bir davranış olarak yanlışlıkların çözülmesinde ve örgüt imajını korumada önemli bir katkı sağlamaktadır (Mercan, Altınay, Aksanyar, 2012: 175). Aynı zamanda ihbarcılık davranışı, yasa dışı ve etik dışı yanlış

uygulamalara karşı mücadelede önemli bir içsel yapıdır. Örgüt üyeleri bu uygulamalara şahit oldukları takdirde bu uygulamaların tespit edilebilmesi ve engellenebilmesi amacıyla gerekli ihbarcılık eylemini gerçekleştirmektedir. Çalışmada ihbarcılık türleri başlığı altında içsel ve dışsal ihbarcılık ayrımının incelendiği kısımda ifade edildiği gibi, özellikle örgüt içi mekanizmalarda yapısal veya uygulamada oluşabilecek bir aksaklık dış mekanizmalara yönelmeye sebep olmaktadır. Bu durumda, dışsal ihbarcılık davranışı örgütün maddi zararlarla birlikte itibar kaybı yaşamasına da neden olmaktadır. Örgüt içi iletişim sistemi ve politikalarının etkin hale getirilmesi ile içsel ihbarcılığın kullanılması mevcut sorunların dışarıya yansımadan, kurum imajı zarar görmeden sorunların erkenden fark edilip çözülebilmesine imkân sağlamaktadır. Bu noktada örgüt yönetiminin etkin bir ihbarcılık yaklaşımı ve olumlu tutumu sorunların çözülebilmesinde örgüte katkı sağlamakta ve mevcut sorunların örgüt dışına yansımadan çözülebilmesinde kritik bir role sahip olmaktadır (Aktan, 2006: 10). Başka bir ifadeyle, içsel ihbarcılık davranışında, dışsal ihbarcılık davranışındaki gibi örgütün kurum itibarı zedelenmeden örgütlere yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan uygulamaları düzeltme konusunda bir fırsat yaratılmaktadır (Miceli ve Near, 1985: 541; Liu, Liao ve Wei, 2015: 109).

İhbarcılık davranışları bir denetim mekanizması olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda bu tür davranışlar sayesinde örgütsel sorunların engellenebilmesi veya çözümlenebilmesi durumunda uzun vadede örgütsel etkinlik ve verimlilik de artmaktadır. İhbarcılık davranışının kamu, özel ya da kar amacı gütmeyen herhangi bir örgütte yaşanması mümkündür (Aktan, 2006: 1). Söz konusu davranış, örgütteki içsel ve dışsal iletişim kanalları aracılığıyla ilgili otoritelere bildirilerek gerçekleştirilmektedir (Park vd., 2005: 389). Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve başarılı olmak isteyen örgütler açısından etik-yasa dışı uygulamaların içsel ve dışsal kanallarla ilgili mercilere raporlanması örgütsel düzeyde büyük önem taşımaktadır. Fakat içsel ve dışsal raporlama niteliksel olarak farklı davranışlar olarak ele alınmalıdır. Çünkü, içsel raporlama, mevcut ihlallerin dışarıya yansımadan düzeltilmesi ile örgüt için olumlu bir katkı sağlarken, dışsal raporlama, örgütün itibarını zedeleyen ve hukuki incelemelere maruz bırakan bir durum yaratmaktadır ki bu durumda oluşan maddi ve manevi zararların ortaya çıkardığı maliyetlerin örgüt üzerinde olumsuz sonuçları vardır (Dworkin ve Near, 1987: 242-243; Miceli ve Near, 1988: 267; Keenan ve Mclain, 1992: 351; Dworkin, ve Baucus, 1998: 1282-1283; Park ve Blenkinsopp, 2008: 548; Alleyne,

vd., 2013: 19-20; Watts ve Buckley, 2017: 671-679). Bunun yanı sıra ihbarcılık davranışı, bir iç denetim mekanizması olarak kullanılabilirse, yanlış uygulamalar dışarıya yansımadan örgüt içerisinde çözülebilecektir. Başka bir deyişle, örgütteki yaşanması muhtemel veya mevcut etik ve yasal olmayan uygulamaların içsel kanallar ile raporlanması ve sorunun örgüt içinde çözülmesi büyük ekonomik kayıpların önüne geçilmesini, örgütlerin hesap verebilir olmasını ve böylece hem çalışanına hem de topluma karşı şeffaf olabilmelerini sağlamaktadır (Apaza ve Chang, 2011: 125; Yıldız ve Tanı, 2018: 63). Örneğin, literatürde finansal tablolarındaki hileyi herkesten önce fark edebilme ve ortaya çıkarabilme imkanına sahip olan muhasebe elemanlarını ve denetçilerini örneklem seçen çalışmalar vardır (Seifert, vd., 2010; Seifert, vd., 2014; Kurniawan, vd., 2018; Brennan ve Kelly, 2007). Bu çalışmalardan olan Brennan ve Kelly (2007), İrlanda'da 240 stajyer denetçilerin, içsel ve dışsal raporlama yapılarına olan güvenini incelediği çalışmasında, yeterli biçimsel yapıya sahip örgütlerde katılımcılar, örgüt ve toplum yararını göz önüne alarak ihbarcılık davranışına ilişkin tutumlarında önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (Brennan ve Kelly, 2007: 61-63). Aynı zamanda örgüt çalışanlarının, sağlık, çevre ve güvenlik gibi toplum sağlığını olumsuz etkileyecek konularla ilgili bilgileri ilgili mercilere bildirmesi ve bu durumların engellenmesi toplum yararına ilişkin önemli sonuçlar sağlamaktadır. Özetle denilebilir ki ihbarcılık, bireyler ve örgütler açısından aktif olarak yönetilmesi gereken ve farklı sonuçları olabilen bir süreci ifade etmektedir (Baltacı, 2017: 55).

1.1.8. İhbarcılık Kavramı İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Çalışmanın bu başlığı altında son yıllarda örgütsel davranış alanında araştırmacılar ve akademisyenler tarafından ilgi gören ihbarcılık davranışına ilişkin literatür taraması ile elde edilen araştırmalara yer verilmektedir.

- *Sims ve Keenan (1998)'nin*, “Dışsal İhbarcılık Belirleyicileri: Örgütsel ve Bireysel Değişkenler” adlı araştırmalarında, dışsal ihbarcılık davranışına etki eden değişkenleri incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda ise, yönetici desteği ile ihbarcılık arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, dışsal ihbarcılık davranışının yönetici desteği, informel politikalar, cinsiyet ve ideal değerler ile anlamlı ilişkilere sahip olduğu tespit edilmiştir.
- *Seifert, Stammerjohan ve Martin (2014)'nin*, “Güven, Örgütsel Adalet ve İhbarcılık: Bir Araştırma Notu” adlı araştırmaları, 226 iç denetçi ve 221 muhasebe çalışanı ile yürütülmüş ve örgüte duyulan güven ile örgütsel adaletin üç boyutu

arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yöneticiye duyulan güvenin sadece etkileşimsel adalet ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Özetle; örgütsel adalet ile etik olmayan durumları bildirme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel adalet arttıkça çalışanların etik olmayan durumları bildirme olasılıklarının da arttığı tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda amire ve örgüte olan güvenin içsel ihbarcılık sürecinde aracı rol oynadığı ve ihbarcılık davranışının sadece örgüte olan güven düzeyi yüksek iken ortaya çıktığı görülmüştür. Gözetmen/yönetici ile örgüte üst seviyede güven duyulduğunda ihbarcılık davranışını gösterme olasılığının yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet açısından sonuçlar incelendiğinde, ihbarcılık davranışının, adil sonuç, adil etkileşim ve adil prosedür bağlamında en yüksek düzeyde gerçekleştiği saptanmıştır. Örgütsel adalet düzeyi arttıkça, çalışanlarda ihbarcılık davranışlarının gözlemlenmesi olasılığını artırdığı belirtilmiştir.

- **King (1997)'in**, “Örgüt Yapısının İhbarcılığa Etkileri” adlı araştırmasında, örgüt yapılarını değerlendirmiş ve ihbarcılık eylemi için açık ve uygun kanallı örgüt yapılarının kurum içindeki çalışanları bu kanalları kullanmaya teşvik ettiğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra etik dışı ve yasal olmayan uygulamaların açıklanmasında örgüt içi açık kanalların bulunmasının üst ve ikincil ilişkileri geliştirebildiği, ihbarcı ile ihbar ettiği kişi arasında destekleyici ve güvene dayalı bir ilişki varsa, kişinin olumsuz durumları bildirme olasılığının arttığı belirtilmektedir. Örneğin Stewart (1990) çalışmasında, üst ve alt örgüt çalışanı arasındaki iletişimin dış ihbarcılık potansiyelini azaltabildiğini belirtmiştir. Near ve Miceli (1985) çalışmasında, üstlerine güvenen çalışanların, dış kanalları kullanan meslektaşlarının aksine problemlerle ilgili yukarı yönlü iletişim göstermelerinin daha olası olduğunu belirtmektedir. King (1997)'in araştırması hastanedeki hemşirelerle yürütülmüş ve elde edilen bulgulara göre, yöneticilerine yakınlık duyan hemşirelerin içsel ihbarcılık eğilimlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- **Kurniawan, Utami ve Pesudo (2019)'nun**, “Örgütsel Adalet ve Bilgi Uçurma: Deneysel Bir Uygulama” adlı muhasebe öğrencileri ile yürütülen çalışmalarında, bağımsız değişkenler prosedürel adalet ve dağıtıcı adalet, bağımlı değişken ise ihbarcılık niyeti olarak ele alınmıştır. Bu çalışma da algılanan örgütsel adalet ile ihbarcılık eğilimi arasındaki nedensellik bağlantısını doğrulamaktadır. Buna göre, dağıtım ve prosedürel (usul) adalet ne kadar yüksek algılanırsa çalışanların ihbarcılık eğilimlerinin de o oranda yüksek gerçekleştiği belirtilmektedir.

- **Perks ve Smith (2008)'in**, “İşyerinde İhbarcılığa İlişkin Çalışan Algıları: Güney Afrika Perspektifi Deneysel Bir Araştırma” adlı çalışmalarında, orta ve büyük ölçekli kurumlarda çalışan Güney Afrikalı 387 çalışanın ihbarcılık eylemine ilişkin algıları araştırılmıştır. Çalışmada ihbarcılığın amacının, işyerindeki etik dışı davranışı ortadan kaldırmak olduğu ve katılımcı bireylerin kişisel bakış açıları ile destekleyici örgütsel ortamın ilgili eylem için belirleyici faktörleri oluşturduğu belirtilmektedir.
- **Miceli, Near, Rehg ve Scotter (2012)'in**, “Çalışanların Algılanan Örgütsel Hatalara Karşı Tepkilerini Tahmin Etme: Motivasyon, Adalet, Proaktif Kişilik ve İhbarcılık” adlı çalışmaları, bireylerin kurumlarındaki etik ihlalleri ve yasal olmayan yanlış uygulamaları bildirmelerinin nasıl teşvik edileceği sorusuna odaklanmaktadır. Bu çalışma, ABD askeri üssünde görevli askeri ve sivil olmak üzere toplam 3288 kişi ile yürütülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, etik ihlallerin neticesinde ortaya çıkan haksızlıklardan kaynaklanan sorunların, çalışanları çoğunlukla raporlamaya teşvik ettiği, düşük örgütsel destek, dağıtım adaleti ve prosedürel adalet algısı ile ihlalleri hoş görmenin işletme için olumsuz etkileri olduğu ileri sürülmüştür. Ancak haksızlığın gözlenmesi ve raporlanması ile ihlallerin ve haksızlıkların düzeltilmesi, bunların önceden önlenmesi kadar olumlu olabilecektir denilebilir.
- **Near ve Miceli (1986)'nin**, “İhbarcılara Karşı Misilleme: Belirleyicileri ve Etkileri” adlı çalışmalarında, ihbarcılar ile işverenleri arasındaki güç-bağımlılık ilişkileri değerlendirilmektedir. Elde edilen bulgulara göre, ihbarcılık eyleminin karmaşık bir süreç olduğu gösterilmekte ve ihbarcılarının yöneticilerinin desteğinden yoksun kaldıklarında misilleme yapma olasılıklarının arttığı, dışsal kanalları kullanarak bildirme eylemini gerçekleştirme olasılığının yükseldiği tespit edilmiştir.
- **Miceli ve Near (1989)'in**, “İhbarcılık, Misilleme ve Yanlış Davranışın Görülme Sıklığı: Alan Araştırması” adlı çalışmaları, örgüt çalışanlarının ihbarcılık eğilimini teşvik etmek için tasarlanmış bir yasaya yönelik algıları tespit etmek için örgüt çalışanları ile yasadan hemen sonra ve birkaç yıl sonra tekrar yürütülmüştür. İlk anket 1980 yılında yasadan etkilenen 15 örgütün 8500 üyesine ikinci anket ise 1983 yılında 4700 üyeye gönderilmiştir. Burada ihbarcılık eğilimini teşvik etmek için tasarlanmış bir yasanın uygulanması ile şu bulgulara ulaşılmıştır. 1980 ve 1983 yılında yürütülen çalışmalarda katılımcılar her iki yılda da misilleme yaşama olasılığı söz konusu olmuştur ve örgütlerin ihbarcılık eylemini daha yasal ve

kurumsal olarak teşvik edilmesinin gerekli olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu çalışma gelecekteki çalışmalar için bir dizi araştırma sorusu ortaya koymaktadır. Bunlardan biri ihbarcılarının etik dışı ve yanlış uygulamaları bildirme niyetlerine, örgütün mevzuattaki uygulamaları çeşitli araçlarla (posterler, bilgilendirme eğitimleri vs) çalışanlara duyurması aracılık ediyor mu ve ikincisi yönetime duyulan güven düzeyinin buradaki rolü nedir sorularıdır.

- **Seifert, Sweeney, Joireman ve Thornton (2010)**'un, “Örgütsel Adaletin İhbarcılık Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmaları, 232 iç denetçi ve 215 muhasebeci ile yürütülmüş ve çalışmada muhasebeci ve denetçilerin ihbarcılık politikaları ile prosedürlerini adil bulduklarında ihbarcılık eğilimlerinin arttığı ifade edilmektedir. Buna göre her üç adalet türüne ilişkin çalışan algısı arttıkça, içsel ihbar eğiliminin de arttığı belirtilmiştir. Araştırmaya göre, örgütte ihbarcılık eğiliminin artırılması için, çalışanların örgütsel prosedürleri makul ve adil bulması, yönetimin ihbarcılık davranışını desteklediğini düşünmesi ve bildirilen etik ihlaller ya da yasa dışı yanlış uygulamalar ile ilgili gerekenin yapılacağına inanmaları gerekmektedir. Özetle çalışmada örgütsel adalet teorilerinin ihbarcılık politikaları ve prosedürlerinin tasarlanmasında uygulanabileceği, ihbarcılık davranışının pro-sosyal bir davranış olduğu ve çalışanların örgütsel ihbarcılık prosedürleri, sonuçları ve üst düzey yöneticilerle olan ilişkileri adil olarak algıladıklarında ihbarcılık eğilimlerinin artmasının olası olduğu belirtilmektedir.
- **Miceli, Near ve Schwenk (1991)**'in, “İhbarcılık Eylemini Kim Neden Gerçekleştirir?” adlı çalışmaları 653 iç denetim müdürü ile yürütülmüştür. Bu çalışma, bir takım algısal değişkenlerin, iç denetçilerin kendi kurumlarındaki çalışanlar ve yöneticiler tarafından yapılan ihlalleri bildirme eğilimleri arasındaki ilişkileri incelemektedir. İhlalleri gözlemleyen iç denetçilerden elde edilen bulgulara göre, ahlaki olarak kendilerini zorlanmış hissetmediklerinde ya da bürokratik kuruluşlar tarafından istihdam edildiklerinde bu ihlalleri bildirme olasılıklarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir.
- **Tarjo, Suwito, Aprillia ve Ramadan (2019)**'ın, “Planlı Davranış Teorisi ve Bilgi Uçurma Niyeti” adlı çalışmaları 100 Banka çalışanı ile yürütülmüş olup çalışmada planlayıcı davranış teorisi (PDT) yordayıcı ihbarcılık niyeti olarak incelenmektedir. PDT'ne göre, ihbarcılığı gerçek davranış olarak göstermek zordur. İhbarcılığı niyet olarak ele alınması daha uygundur. Niyet, gerçek davranışın gerçekleşme olasılığı anlamına gelir. Çalışmada tutum, öznel normlar ve algılanan davranış kontrolü PDT

değişkenleri olarak incelenmiştir. Ayrıca meslektaşların desteği, örgütsel destek ve misilleme korkusu gibi birkaç kontrol değişkeni de araştırmaya dâhil edilmiştir. Sonuç olarak, PDT değişkenleri olarak tutumların ve öznel normların bilgi uçurma niyeti ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Bunun yanı sıra algılanan davranışsal kontrol ile ihbarcılık niyeti arasında bir ilişki bulunmazken misilleme korkusu ile arasında önemli bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışmada bilgi ve öznel normların tutumlar aracılığıyla ihbarcılık niyeti üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğuna dair ampirik kanıtlar da sunulmuştur. Araştırmada yönetimin ihbarcılık için belirli kanallar oluşturması ve çalışanların etik ihlaller ile usulsüzlükleri tespit etme çabalarını desteklemek için gerekli faaliyetleri yerine getirmesi gerektiği belirtilmekte ve ihbarcılık konusu hakkında seminerler, çalıştaylar vs. düzenleyerek çalışanları bu konuda bilgilendirmeleri önerilmektedir. Böylece çalışan etik dışı davranışları bildirme eğilimi gösterecek ve yanlış davranışların raporlanmasında daha aktif olacaktır. Denilebilir ki yönetimin ihbarcılık davranışı için tasarladığı mekanizmalar, düzenlemeler ya da verdiği destekler çalışanların ihbarcılığa yönelik eylem olasılıklarını artırmaktadır.

- *Liu Liao ve Wei (2015)'nin*, “Otantik liderlik ve ihbarcılık: Kişisel kimlik ve psikolojik güvenliğin aracı rolü” adlı araştırmasında, otantik liderliğin ihbarcılık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Aynı zamanda kişisel kimlik ve psikolojik güvenliğin aracı rolü de test edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, otantik lider tarzının psikolojik güven iklimi oluşturarak ihbarcılık türlerinden olan içsel ihbarcılık davranışını destekleyici bir rol üstlenmektedir. İçsel ihbarcılığa başvuran çalışanların grup içinde hain muamelesi görme riskini önlemede otantik liderler yardımcı olmaktadır. Otantik liderler, içsel ihbarcılık için grup üyeleri arasında bir güven iklimi oluşturmaktadır.
- *Elçi, Erdilek ve Akbaş (2016)'ın*, “İş Tatmini ve Etik İklimin İhbarcılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama” adlı araştırmaları Türkiye’de faaliyet gösteren 7 kamu kurumunda çalışan 1070 kişi ile yürütülmüş ve iş tatmini ile ihbarcılık arasında bir ilişkinin olmadığı bununla birlikte çalışanların etik algıları ile ihbarcılık arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
- *Cassematis ve Wortley (2013)'in*, “İhbarcıların Tahmini ya da Gözlemlerin Raporlanıp Raporlanmamasında Kişisel ve Durumsal Faktörlerin Rolü” adlı Avustralya’da kamuda çalışan kişiler üzerinde yürütülen çalışmalarında durumu bildiren veya gözlemci olup durumu bildirmeyen çalışanları kişisel ve durumsal

değişkenlere göre sınıflandırmaya çalışmışlardır. Kısaca çalışanlardan herhangi birinin ihbarcı konumunda olabileceği gösterilmektedir. Demografik kişisel değişkenler cinsiyet, yaş, görev süresi; iş tutumlarına ilişkin değişkenler iş tatmini, ihbarcılık eğilimi, güvenli yönetim ve çalışan davranışı ile ilgili değişkenler ise örgütsel vatandaşlık davranışı olarak belirlenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, İhbarcılık eyleminde bireysel inisiyatif rol oynamaktadır. Haksızlığa kişisel mağduriyet üzerinden bakılmaktadır. İhbarcılık işlemi yapıldığında misilleme korkusu göz ardı edilmektedir. Ancak raporlama sonucunda katkı veya düzenlenme sağlanmıyor ise katılımcıların sessizliği tercih ettikleri belirtilmiştir.

- **Ting (2008)'in**, “İhbarcılık” adlı çalışmasında ihbarcılık ile ilgili olarak yöneticilerin, politikacıların çalışanların ihlalleri ve usulsüzlükleri ihbar etmede önemli rol oynayabilecekleri belirtilmektedir. Yöneticilerin, çalışanların korunmasına yönelik teşvik tedbirleri oluşturmak için çaba sarf etmelerinin bildirme eylemlerini etkileyebileceği ileri sürülmektedir. Amerika’da kamuda çalışan, ihbarcılar sayesinde bürokraside bilgi aktarımının önemli olduğu, iyi ihbarcılık politikalarının ajanslar tarafından izlenebileceği ve çalışanları teşvik edebileceği belirtilmektedir.
- **Cho ve Song (2015)'un**, “Devlet Kurumlarında İhbarcılık Belirleyicileri” adlı çalışmaları, 6 bağımsız kurumun 18 bölümünde çalışan sürekli, tam zamanlı 42.020 kişi ile yürütülmüş ve ‘Devlet kurumlarında ihbarcılık niyetini hangi faktörler etkiliyor?’ sorusunun yanıtlanması amaçlanmıştır. Bu amaçla daha önceki yıllarda yapılan çalışmalardaki ihbarcılık davranışlarının belirleyicileri araştırılmış ve ihbarcılık niyetini etkileyen çeşitli faktörler incelenmiştir. Bazı araştırmacılara göre bu faktörler proaktif kişilik, çalışanların meslektaşlarını desteklemesi ya da bazı özel durumların gelişmesi olarak belirtilmektedir. Çalışma ihbarcılık ile ilgili faktörlerin belirlenebilmesini karışık bir süreç olarak değerlendirmektedir. ABD’de çalışanların incelenmesi sonucunda, ihbarcılık davranışlarının birçok faktörden etkilendiği tespit edilmiştir. Bunlar ihbarcılık davranışının algılanan kişisel maliyeti, kamu hizmet motivasyonu, ihbarcılık eğitimi, örgütsel destek ve örgütsel koruma olarak tespit edilmiştir. Olayın bildirilmesi sonucunda, karşılaşılabilecek olan kişisel maliyetin ihbarcılık niyetini azalttığı, ancak örgütsel desteğin ve örgütsel korumanın algılanan kişisel maliyetleri azaltarak ihbarcılık niyetinin artmasına katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada planlı davranış teorisi bağlamında niyetin gerçek

davranışa yol açacağı varsayımına dayalı olarak, ihbarcılık davranışının nasıl geliştirileceğine dair ampirik kanıtlar sunmaktadır.

- **Aydan (2017)’in**, “Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Örgütsel Güvenin İhbarcılık Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği” adlı çalışması, Ankara’daki bir üniversite hastanesi klinik ve polikliniklerinde çalışan hemşireler ve sekreterlerden oluşan 369 kişiye uygulanmıştır. Bu çalışmada sağlık sektöründe yanlış uygulama veya etik dışı davranışların insan hayatını etkileyebilecek önemli sonuçlara neden olabileceği ve bu olumsuz sonuçları engellemek için ihbarcılık davranışının önemli bir araç olabileceği ifade edilmektedir. Bu nedenle ihbarcılık davranışını etkileyen faktörleri belirlemenin ve bu yönde çalışanları teşvik etmenin önemli olduğu düşünülerek çalışmada hemşire ve sekreterlerin etik iklim algısı ve örgütsel güven düzeylerinin ihbarcılık niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Sonuçta örgütlerde ihbarcılığı teşvik etmek için çalışanların etik iklim algısının ve örgütsel güven düzeyinin yüksek tutulmasını önemli olduğu ampirik kanıtlarla sunulmaktadır. İhbarcılıkla ilgili sorunları çözmek için örgütlerde güçlü bir etik iklim sağlamanın önemli olduğu ve üst yönetimin çalışanların etik davranış gösterecekleri bir ortam sağlamaları gerektiği eğer örgütlerde etik dışı davranışlar yaygınsa bu davranışların yöneticiler tarafından tanımlanması, kontrol edilip düzeltilmesi, etik kurallar ve politikalar oluşturulması ve bunların eyleme dönüşmesi etik davranışların teşvik edilebileceğini yani etik iklimi değiştirerek çalışanların davranışlarının değiştirilebileceğini ileri sürmektedir.
- **Candan ve Kaya (2015)’nin**, “İhbarcılık (Whistleblowing) ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Kamu Kurumunda Araştırma” adlı çalışmaları, 64 maliye çalışanı ile yürütülmüş ve çalışanların orta düzeyde dışsal ihbarcılık, yüksek düzeyde içsel ihbarcılık ve düşük düzeyde sessizlik eğiliminde oldukları ve algılanan örgütsel destek düzeylerinin (üç alt boyutu için) de orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Özellikle algılanan örgütsel desteğin alt boyutu olan yönetim desteğinden kaynaklı olarak içsel ihbarcılık davranışına meyilli oldukları saptanmıştır. Çalışmanın korelasyon analizleri incelendiğinde ise yaş ve içsel ihbarcılık davranışı arasında ters yönlü, hizmet süresi ve içsel ihbarcılık arasında ters yönlü, yönetim desteği ile dışsal ihbarcılık arasında zayıf ve ters yönlü, yönetim desteği ve içsel ihbarcılık arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

- **Barnett vd. (1993)'nin**, “Özel Sektör İşverenlerinin İçsel İhbarcılık Politikaları: Çalışanların İhbarcılık Eylemlerine Bakış” adlı çalışmaları, içsel ihbar prosedürleri ve ihbarcılık arasındaki ilişkiyi incelemek üzere 300 insan kaynakları yöneticisi ile yürütülmüştür. İçsel ihbar politikaları olan işletmelerde yöneticiler, bu politikalardan dolayı çalışanlar tarafından gerçekleştirilen ihbarda anlamlı bir artış olduğunu ve içsel ihbar politikalarının uygulanmaya başlamasıyla dışsal ihbarın da kayda değer derecede azaldığını belirtmişlerdir. Araştırmada içsel ihbar politikalarının uygulandığı işletmelerde, bu politikaları uygulamayan işletmelere göre içsel ihbarcılığın yüksek olduğu görülmüştür.
- **Mesmer-Magnus ve Wisvesweran (2005)'in**, “Örgütlerde İhbarcılık: İhbarcılık Niyetleri Eylemler ve Misilleme İlişkilerinin İncelenmesi” başlıklı çalışmalarında, yapılan meta-analizde 26 araştırmadaki 193 korelasyon incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, bireysel farklılıklar açısından, görev süresi daha uzun kadınların, yüksek performans sahibi ve daha üst düzey görevlerde yer alan çalışanların ihbarcılık eğiliminin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ahlaki yargılamanın ihbarcılık niyetiyle anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmekle birlikte ihbarcılık davranışında bulunma ile ilgili aynı ilişki görülmemiştir. Bağlamsal değişkenler açısından, birçok değişken (örn. iklim, misilleme tehdidi, yönetici desteği, ihlalin şiddeti, ihlali yapana yakınlık) ile ihbarcılık niyeti arasında beklenen ilişkiler bulunmuş ancak gerçek ihbarcılık davranışı ile az sayıda ilişki tespit edilmiştir.
- **Lowry vd. (2013)'nin**, “Online Raporlama Sistemlerinin Kullanımı ve İhbarcılık” adlı çalışmalarında ihbarcılar ve yöneticiler arasında güven oluşturma yollarından birisinin pozitif iletişim kurmak olduğunu belirtmişlerdir. Güven kazanabilmenin zorluğundan dolayı itibarın yavaş yavaş geliştirilmesi güvenin inşasında önemli rol oynamaktadır ve çalışanların çalışma hayatı boyunca deneyimledikleri ya da tanık oldukları ihbarcılık girişimleri sonunda edindikleri olumlu ya da olumsuz düşüncelerin de ihbarcılık eylemi üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir.
- **Uçar (2019)'ın**, “Algılanan Örgütsel Adalet ve Yöneticiye Duyulan Güvenin Etik Olmayan Davranış Bildirimine Etkisi” adlı çalışması, algılanan örgütsel adalet ve yöneticiye duyulan güven ile etik olmayan davranış bildirimini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma İstanbul’da hizmet sektöründe faaliyet gösteren 16 özel işletmenin 174 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Algılanan örgütsel adalet ve yöneticiye duyulan güvenin alt boyutları ile ihbarcılık davranış alt

boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan analiz sonucunda yöneticiye duyulan güvenin yetkin alt boyutunun ihbarcılık davranışının dışsal kanallar ile bildirimde bulunma alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

- **Tangirala ve Ramanujam (2008)’in**, “Önemli İş Konularında Çalışanların Sessizliği: Prosedür Adalet İkliminin Etkileri” adlı çalışmalarında, örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedür adalet ile çalışanların sessizlik düzeyi arasındaki ilişki incelemiştir. Çalışma sağlık sektöründe hizmet veren 606 hemşire ile yürütülmüş ve araştırmada çalışanların prosedürel adalet algıları arttıkça etik dışı bir durumda sessiz kalma olasılıklarının azaldığı tespit edilmiştir.
- **Ugaddan ve Park (2019)’in**, “Yöneticiye Güven Örgütsel Adalet ve Motivasyon İhbarcılık Niyetini Etkiler mi? Federal Çalışanlarda Bir Uygulama” adlı çalışmalarında, özellikle kamu sektöründe ihbarcılık davranışını teşvik edecek örgütsel ve toplumsal mekanizmalara ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır. Bu kapsamda birçok çalışma söz konusu davranışın belirleyicilerini araştırmış olsa da, çok azı kamuda ihbarcılık davranışında etkili olan bireysel ve tutumsal faktörlerin ilişkisini ve rolünü araştırmıştır. Söz konusu çalışma bu boşluğu kapatmak için sosyal değişim teorisi bağlamında ilgili davranışı ele alarak, ABD Merit Principles Survey 2010 verileri kullanılarak aracılık modelini test etmiştir. Sonuçta kamu hizmeti motivasyonunun liderlik ve örgütsel adaletin ihbarcılık niyeti ile olan ilişkisine aracılık ettiği tespit edilmiştir.
- **Yürür ve Nart (2016)’in**, “Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi midir?” adlı çalışmaları, çalışanların örgütsel adalet algıları ile kurumlarındaki etik dışı ve yasa dışı olumsuz durumları bildirme niyetleri arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla Sakarya ve Yalova’da toplam 312 kamu çalışanından toplanan veriler ile araştırma yürütülmüş ve örgütsel adalet algısı ile çalışanların ihbarcılık niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve örgütsel güvenin bu ilişkide aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşim adaletinin modeldeki açıklayıcı etkisinin daha fazla olduğu yani araştırma kapsamındaki kamu çalışanlarının içsel bildirme eğilimlerinin dağıtım adaleti ve prosedür adaletine ilişkin adalet algularından çok yöneticileri ile olan ilişkilerine yönelik algularından etkilendiği tespit edilmiştir. Bu durumda adaletsiz bir durum algıladıklarında bile bu etkileşimden dolayı (saygılı davranma, bilgi paylaşımı vs.) adaletsizliği hoş gördükleri ifade edilmektedir.

Çalışmada etkileşim adaletinin bu öne çıkan açıklayıcı etkisinin örgütsel güven aracılığıyla gerçekleştiği belirtilmiştir.

- **Chang, Wilding ve Shin (2017)’in**, “İhbarcılık Niyetinin Belirleyicileri: Güney Kore Hükümetinden Kanıtlar” adlı çalışmaları, merkezi yönetimde görev alan 5.706 kamu görevlisi ile yürütülmüş ve bir dizi faktörün (niyet, tutum, bilgi, meslektaş desteği, örgütsel destek ve misillemeye karşı koruma, cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, statü) ihbarcılığı nasıl etkilediği incelenmiştir. Sonuç olarak tüm değişkenler ile ihbarcılık arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.
- **Özdemir (2015)’in**, “Whistleblowing (Bilgi İfşasının) Örgütsel Güvene Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı çalışmasında, ihbarcılık ve örgütsel güven ilişkisi araştırılmış ve araştırma turizm sektöründe hizmet veren işletmenin 100 çalışanı ile yürütülmüştür. Sonuç olarak ihbarcılık eğiliminin örgütsel güven ile doğrudan ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Başka bir ifade ile örgüte güvenen çalışanların, örgüt çıkarlarını korumak adına etik dışı davranışları ilgili birimlere veya yöneticilere iletebileceği açıklanmıştır. Örgütsel güvenin arttığı durumlarda ihbarcılık konusunda duyarlılık artmakta, çalışanlar örgüte zarar verecek davranışlardan kaçınmakta ve bu duruma kayıtsız kalmamaktadırlar. Benzer biçimde ihbarcılığın var olduğu ve yöneticiler tarafından etik dışı davranışlara asla göz yumulmayacağı kesin biçimde anlaşıldığı örgütlerde çalışanların işlerine daha bağlı oldukları ve iş arkadaşlarının da dürüst olduklarına güvendikleri sonucu ortaya çıkmıştır.
- **Mansbach, Ziedenberg ve Bachner (2013)’in**, “Hemşirelik Öğrencilerinin İhbarcılık Niyeti” adlı çalışmalarında, hemşirelik öğrencisi bir hastanın çıkarlarını korumak amacıyla yanlış giden bir şeyi durdurmak için harekete geçer mi? sorusunun cevabı araştırılmaktadır. Buna göre İsrail’de 82 öğrenciye iki hikâye içeren ve buna göre karar vermeleri gereken bir anket sunulmuştur. Hikâyenin birisinde bir meslektaşın suistimal vakası, diğerinde ise, bir yöneticinin görevi suistimal vakası yer almamaktadır. Sonuçta öğrenciler hastaya zararlı olan eylemleri çok ciddi olarak nitelendirmişler ve hikâyelerdeki durumu değiştirmek ve harekete geçmek isteğinde oldukları için sorulara yüksek ve benzer puanlar vermişlerdir. Katılımcıların, meslektaşları ve yöneticilerinin yanlışlıkları ile ilgili düzeltmelerde bulunma isteğinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte bu yanlışlıkları dışsal olarak açığa çıkarmanın, yanlışlık yapan kimse, sağlık örgütü

ve diğ er bireyler ile hizmet alan kişiler için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabileceğini belirtmişlerdir.

- **Pillay, Ramphul, Dorasamy ve Meyer (2015)'in**, “İhbarcılık Niyetlerinin Belirleyicileri: Çok Faktörlü Değişkenlerin Analizi” adlı çalışmanın amacı, Güney Afrika ve Mauritius gibi gelişmekte olan iki ülkenin kamu hizmetlerindeki ihbarcılık niyetlerini etkileyen değişkenleri incelemektir. Araştırma Güney Afrika ve Mauritius’da çalışan kamu görevlileri ile yürütülmüş, demografik ve kültürel değerleri ile ihbarcılık davranışı arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Ayrıca ihbarcılık niyetinin özellikle örgütsel sistemlere güven açısından ölçülebileceğini ileri sürmektedirler. Örgütsel sisteme güven düzeyleri yani yöneticilerin veya amirlerin uygulamaları çalışanların ihbarcılık eylemi için önemli bir faktörü oluşturmaktadır. Çalışmada ihbarcılık niyeti, üst düzey yöneticilerin ve amirlerin çalışanların olayı bildirmeleri durumunda iyi bir dinleyici olmaları, örgüt içi kontrolde güçlü bir yasal sisteme sahip olmaları, örgüt kültürünün bildirme eğilimine karşı ne kadar destekleyici olarak algılandığı ve misilleme kaygısının düşük olduğu bir bağlamda değerlendirilmektedir. Çalışmada aynı zamanda çalışanların örgütsel sistemi elverişsiz bulduklarında etik dışı veya yasal olmayan yanlış uygulamaları bildirmeyecekleri ileri sürülmektedir.
- **Kaplan, Pope ve Samuel (2015)'in**, “Yönetimsel Usule İlişkin Güvenceler, Yönetilebilirlik ve Hileli Fiil Türünün Bir Yöneticiye Bildirme Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” adlı çalışmalarında, ihbarcılık eyleminin sağlıklı bir örgüt işleyişi için önemli olduğu bu kapsamda etik ihlallere ve usulsüzlüklere şahit olan çalışanların yöneticiye ya da ilgili yetkililere bilgiyi rapor etme niyetlerini etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Bu amaçla deneysel bir çalışma yapılmış ve bir yöneticiye raporlama niyetinin, firmanın niteliklerinden (örneğin, yönetimsel usul güvencelerinin güçlü veya zayıf olup olmadığı), rapor alıcısının özelliklerinden (örneğin yöneticinin nezaketli ve dürüst olup olmadığı) ve ihlal türünden (örneğin, varlıkların kötüye kullanılması veya hileli finansal raporlama olup olmadığı) etkilendiği düşünülmektedir. Bu deneysel çalışmanın sonuçlarına göre, prosedürel güvenceler ve ihlal türünün ve yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimin, bir yöneticiye raporlama niyetlerini önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca yöneticinin, bir çalışanın etik ihlalleri ve usulsüzlükleri rapor etmesi durumunda, raporu nasıl ele alacağı ve nasıl bir tutum ve davranış sergileyeceğinin de önem taşıdığı belirtilmektedir.

- *Samuels ve Pope (2014)'nin*, “Kuruluşlar Çalışanların İhbarcılık Davranışını Engelliyor mu?” adlı çalışmalarında, etik dışı ve yasa dışı durumlardan kaynaklanan kayıpların tipik kurumlar için yıllık gelirlerinin %5’ini oluşturduğu ve burada önemli olanın kurumun çalışanların bildirme istekliliğini artırma konusuna büyük önem vermeleri gerektiği belirtilmiştir. Özellikle ihbarcılığın yalnızca üst yönetimin desteklediği ve savunduğu kurumlarda etkili olduğu ve yönetimin bu konuda eğitimler vererek çalışanların etik ihlalleri ve yasa dışı olayları bildirmeye teşvik edildikleri bir ortam yaratabileceği ileri sürülmektedir.

Sonuç olarak, ilgili literatür çalışmaları incelendiğinde, günümüzde küreselleşme ile meydana gelen hızlı değişim ve dönüşümlerle birlikte, örgütlerde alışılmışın dışında uygulamaların söz konusu olduğu görülmektedir. Bu değişim ve dönüşüm sürecinde teknolojinin sürekli ve büyük bir hızda ilerlemesi, değişen ihtiyaç, istek ve beklentilerin oluşması, küreselleşmenin getirdiği artan rekabet baskısı ile birlikte başarılı olmak isteyen örgütler bazı etik dışı ve yasal olmayan örgütsel uygulamalara başvurabilmektedirler. Örgütlerde yaşanan bu etik dışı ve yasal olmayan örgütsel uygulamalar çalışanlarla birlikte çevreyi ve toplumu da olumsuz etkilemektedir. Bu noktada ihbarcılık eğilimi gösteren kişilerin bu yöndeki eylemleri örgütleri, çevreyi ve toplumu etkileyebilecek büyük sorunlara önceden müdahale edilebilmesi açısından büyük bir önem teşkil etmektedir. Bu doğrultuda, ihbarcılık eğiliminin örgütler için tehdit olarak algılanmayıp çalışanların söz konusu etik dışı ve yasal olmayan örgütsel uygulamaları bildirmeleri ancak bunu yaparken örgüt dışı kanalları kullanmak yerine örgüt içi kanalları kullanmalarının örgütsel verimliliği ve etkinliği olumlu yönde etkilediğine ilişkin bulgulara rastlanmıştır. Near ve Miceli (1987)’ye göre kapsamlı bir ihbarcılık teorisi yoktur. Bazı araştırmalarda benzer görünen davranışlara ilişkin yapılan çalışmalardan yola çıkılarak davranışın yordayıcılarını tanımlamak için ihbarcılık eyleminin yönlendirilebilir olduğu ifade edilmiştir (Park ve Blenkinsopp, 2009: 545).

1.2. Örgütsel Adalet

Çalışmanın bu bölümünde “Örgütsel Adalet” kavramına ilişkin genel bir kavramsal çerçeve oluşturmak için adalet ve örgütsel adalet kavramlarının tanımları, örgütsel adalet teorileri, örgütsel adaletin boyutları ile örgütler açısından önemi ve sonuçları ele alınmaktadır.

1.2.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı Platon ve Sokrates'e kadar uzanan felsefi bir ilgi konusu olmuştur. Batı toplumlarında adalet kavramı etik anlayış çerçevesinde dürüstlük, doğruluk, olması gerektiği gibi olma durumu anlamlarında kullanılmaktadır (Colquitt vd., 2001: 425). Türk Dil Kurumu (TDK, 2019)'na göre yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, hak ve hukuka uygunluk, doğru davranış, dürüst olma ve diğerlerinin hakkını koruma ifadeleri ile tanımlanmaktadır (TDK, 20.11.2019). Günlük dilde adalet kavramı ise bir davranışın veya hareketin, adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğüne ifade etmek için kullanılır (İçerli, 2010: 69). Genel olarak adalet kavramı düşünce sisteminin bir gerçeği ve sosyal örgütlerin en önde gelen erdemi olarak ifade edilmektedir (Rawls, 2017: 32).

Adalet kavramı örgütsel davranışa ilişkin bileşenleri içeren sosyal bir olgudur. Örgütler için adalet olgusu belirleyici bir rol oynamaktadır. Adalet algısal bir durumu ifade etmektedir. Örgütlerde çalışanların adalet ile ilgili algıları farklı durum ve koşullarda farklılık gösterebilmektedir. Bu kapsamda örgütlerde ortaya çıkan adalet algısı kişiden kişiye değişebilmekte ve bu durum çalışanların tutum ve davranışlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Adalet algılarının çalışanın tutum ve davranışlarını etkilediğine ilişkin önemli bulgular da bulunmaktadır (Beugre ve Baron, 2001: 324). Bu açıdan örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların yapılma nedeni sosyal bir olgu olan adalet olgusuna yönelik algılamaların ve bu algıların çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmedeki etkisinden kaynaklanmaktadır (Lambert, 2003: 155).

Araştırmacılar, adalet kavramını örgüt çalışanlarının kişisel doyumları ve örgütsel fonksiyonların etkinliği için temel bir gereklilik olarak görmektedirler (Greenberg, 1990: 399). Örgütsel adaleti örgütler için önemli kılan nedenlerden biri küreselleşmenin getirdiği rekabetçi ortamın örgütlerden mükemmelliği talep etmesidir. Bu mükemmelliğe ulaşma çabası ile yeni yönetim yaklaşımları, teknikleri vb. süreçlerden dolayı örgütlerin çalışma tarzları ve örgütlerin çalışanlarına nasıl yaklaştıkları önem kazanmıştır. Bu noktada modern örgütlerde adaletle ilgili sorunları anlamak daha da önemli hale gelmektedir. Örgütsel adalet kavramı, örgütleri adil olarak algılayan çalışanların olumlu tutum ve davranışlar göstermeleri, buna karşılık adaletsiz algılayan çalışanların olumsuz davranışlar sergilemeleri nedeniyle örgütler açısından önem taşımaktadır (Bernardin, ve Cooke, 1993: 1097-1098).

Adalet olgusu, örgüt sistemlerinin en önemli kaynağı olan insan faktörünün tutum ve davranışlarının belirlenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Araştırmacılar, adalet olgusunun örgütler için önemini belirtirken örgütlerdeki davranışların pek çok yönünü kuramlar aracılığı ile açıklamaya çalışmışlardır (Greenberg, 1990: 399). Bireylerin adalet algılarının tutum ve davranışlarını nasıl etkileyip şekillendirdiğini açıklayan genel adalet kuramları bulunsa da, örgütsel adalet algılamaları sadece iş ile ilgili tutum ve davranışlarla ilişkilendirilmiştir (Eib, 2015: 3). Greenberg (1987:11) örgütsel adalet kavramını, çalışanların örgüt içi kararlara ve uygulamalara dair bireysel adalet algıları ve bu algıların çalışanların davranışları üzerindeki etkisi şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel adalet, örgütlerdeki ücret, terfi, ödüllendirme gibi karar verme süreç ve işleyiş mekanizmaları ile çalışanlara gösterilen tutum ve davranışlar sonucu çalışanlarda oluşan adalet veya adaletsizlik algısı ile çalışan tutum ve davranışlarıyla ilişkilendirilen iş tatmini, işe bağlılık, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, devamsızlık, işten ayrılma ve ahlaka uygun olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Colquitt ve Greenberg, 2003). Özetle, Örgütsel adalet, çalışanlara yönelik adil tutum ve davranışların, iş ile ilgili diğer değişkenlerle etkileşimini incelemektedir.

1.2.2. Örgütsel Adalet Kavramı ile İlişkili Teoriler

Örgütsel adalet kavramını ortaya çıkaran, Greenberg (1987) çalışanların örgütsel olayları, uygulamaları ve kuralları adalet prensibi kapsamında değerlendirilmesi gerekliliğine ve adalet kavramının örgütlerin etkin çalışmalarındaki etkisine vurgu yapmıştır.

Örgütsel adalet kavramının ortaya çıkışı ve bu konudaki kuramsal yaklaşımlar Greenberg (1987) tarafından teorik olarak sınıflandırmaya tabi tutularak ele alınmaktadır. Bu bölümde Greenberg'in tarafından ele alınıp sınıflandırılan adalet teorileri ele alınacaktır. Bunlar; reaktif - proaktif ve süreç-içerik olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Buna göre, tablo 2'de reaktif ve proaktif boyut ile içerik ve süreç boyutları perspektifinden bakılarak oluşturulan adalet teorilerine ilişkin sınıflandırmaya yer verilmiştir.

Tablo 2. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorilerin Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik –Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker,1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976;1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry,1980)

Kaynak: Greenberg, 1987:10.

Örgütsel adalet teorileri, reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutuna bağlı olarak birbirinden bağımsız dört ayrı kategoride ele alınmıştır. Bunlar reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileridir. Örgütsel adalet algısını açıklayan teorilere ilişkin sınıflandırmaya göre, adaletin reaktif boyutu, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçınma girişimlerine ve adaletsizliklere yönelik tepkilerine odaklanmaktadır. Buna karşılık proaktif boyut, çalışanların adaleti sağlamak üzere adil uygulamaların yerine getirilmesine ilişkin davranışları incelemektedir. Adaletle ilgili süreç boyutu terfi, ödül, ücret gibi farklı kazanımların nasıl belirlendiğiyle ilgilenmektedir. Buna göre örgüt kararlarını alırken ve bu kararları uygularken, kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığına odaklanmaktadır. Buna karşılık içerik boyutu, ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumuna odaklanmaktadır. Bu yaklaşımlar örgütteki birey ya da grupların elde ettikleri kazanımları dikkate alan göreceli bir adalet algısını ifade etmektedir (Greenberg, 1987: 9-10).

Reaktif-İçerik teorileri, çalışanların adaletsiz durumlar karşısında nasıl reaksiyon gösterdikleri üzerine odaklanmaktadır. Bu teoriler arasında Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" ve Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi" ve Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi" ni sıralayabiliriz (Greenberg, 1987: 11). Adalet kavramı ile ilgili yapılan bu ilk çalışmalar sadece örgütler üzerinde değil toplum üzerinde de analiz edilmiştir (Greenberg, 1990: 400). Analizler sonucunda elde edilen genel sonuca göre çalışanların adaletsizlik karşısında olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Reaktif- içerik teoriler adaletsiz durumlar karşısında verilen tepkileri incelemektedirler (Greenberg, 1987: 9-10). Bu teoriler çalışanların adaletsiz durumlar karşısında negatif duygular içerisinde reaksiyon göstereceğini açık bir şekilde ifade etmektedir. Bu ortak bakış

açısına sahip reaktif içerik teorilerin içerisinde en ön planda olan ve çoğu araştırmacılar tarafından önem verilen teori Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi"dir (Gichira, 2016:15). Adams'ın eşitlik teorisine göre, çalışanlar diğer çalışanlarla ödül ve yatırımlarını kıyaslamaktadırlar. Kıyaslama sonucunda bir eşitsizlik söz konusu olduğu takdirde çalışanda adaletsiz bir algı oluşacak, eşit olduğu durumda ise herhangi bir olumsuz görüş oluşmayacaktır ve çalışanlar örgüt yönetimini adil algılayacaklardır (Adams, 1965: 273-275). Örgütsel adaletsizlik algısında olan çalışanların performansları değişebilir buna göre farklı tutum ve davranışlar sergileyebilirler. Çalışanların kazanımlarında adaletsiz paylaşım olduğuna yönelik bir algıya sahip olmaları ile gösterecekleri tepki düzeyinin araştırılması reaktif içerik teoriler kapsamında değerlendirilmektedir.

Proaktif içerik teorileri, örgüt çalışanlarının adil ve haksız sonuç dağılımlarına nasıl tepki verdiklerine odaklanan reaktif içerik teorilerinin aksine, örgütte adaletli bir dağıtımın olması durumunda sonuçlara nasıl ulaşılacağı konusuna odaklanmaktadır. Bu kategorideki ana teorik ifadeleri 1960'ların sonları ile 1970'lerin başında Leventhal'ın adalet hakkındaki çalışmaları şekillendirmektedir. Başka bir ifade ile bu kategorideki teorilerin en önemli dayanağını Leventhal (1976)'ın "Adalet Yargı Teorisi" oluşturmaktadır (Greenberg, 1987: 12). Bu teori çalışanların elde ettiği kazanımlar (terfi, ücret, ödüller vs.) ile katkılarının denk olması durumu ile ilgilenmektedir. Çalışanların mevcut konumlarına göre farklı dağıtım şekilleri kullanılmaktadır (Leventhal, 1976: 94). Leventhal (1976)'ın çalışanların mevcut konumlarına bağlı olarak eşit ödül dağıtımlarının gerçekleştirilmesi için yani çalışanların elde ettikleri kazanımların katkıları ile denk olabilmesi adına çaba sarf ettikleri ileri sürülmüştür. Bu kapsamda yapılan bazı çalışmalarda bu denklik söz konusu iken bazı çalışmalarda eşit temelli paylaşım kuralı ihlal edilmiştir. Bu ihlali yapan yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını gözeterek dağıtımını gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Leventhal (1976) uygun şartlar altında eşit temelli paylaşım kuralının bu şekilde ihlal edilmesinin adil olabileceğini kabul eden adalet yargı teorisini ortaya koymuştur (Greenberg, 1987: 12-13). Bu durumda verilecek dağıtım kararlarının taraflar arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlı olarak gerçekleşeceği söz konusu iken önemli olan adaletli dağıtımın ne şekilde olduğu ve bu sürecin hangi şekilde tamamlanması gerektiğinin bilincinde olunmasıdır (Greenberg, 1987:13). Leventhal (1980)'ın çalışmasına göre, dağıtım işlemlerinin adil olarak değerlendirilebilmesi için altı kriterin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar,

tutarlılık, doğruluk, düzeltilebilirlik, önyargıları bastırma, temsilcilik ve etikdir (Leventhal, 1980: 24).

Reaktif süreç teorileri, örgütte alınan kararlar esnasında çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretleri belirleyen süreçlerin adil olup olmamasına odaklanmaktadır. Reaktif süreç teorilerinde, çalışanların kararların alınmasında kullanılan süreçlerin her birine yönelik nasıl reaksiyon gösterdiklerini belirleyebilmek önemlidir. Reaktif süreç teorilerinde önde gelen teori Thibaut ve Walker (1975)'in Prosedür Adaleti Teorisidir. Prosedürel adalet süreçlere ve araçlara odaklanmaktadır. Bu teori çalışanların örgütte alınan kararlarla ilgili işlemlere gösterdikleri tepkilere odaklanmaktadır. Buna göre çalışanların süreçleri kontrol edebildikleri durumlarda daha fazla iş doyumunu yaşadıkları ve alınan kararların daha adil olarak algılandığı belirlenmiştir. Başka bir ifade ile Thibaut ve Walker (1975)'in Prosedür Adaleti Teorisine göre çalışanlar süreçler üzerinde kontrollerinin olduğunu düşündüklerinde alınan kararlardaki işlemleri adil olarak değerlendirmektedirler. Bu durum tarafların her süreçte sahip oldukları kontrol derecelerine göre değişebilmektedir (Greenberg, 1987: 13-14).

Proaktif süreç teorileri, örgütte taraflar arasındaki uyuşmazlıkları çözmeye yönelik yöntemleri belirlemeye odaklanan reaktif süreç teorilerinin aksine, örgütte çalışanların elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiğine ve prosedürlerin adil olup olmadığına, dağıtım yöntemlerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 15). Bu teorilerden biri olan dağıtım tercihi teorisine göre, Dağıtım yöntemlerindeki işlemlerin adilliği, tutarlı ilkelere dayanan, doğru bilgiyi temel alıp bireylere bilgi alma hakkı tanıyan, çalışanlara haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler şeklinde belirlenmelidir (Greenberg, 1990: 404).

Bu teoriler örgütlerde adil iklimin oluşabilmesini sağlamak için yollar arayan teorilerdir. Teorilerin büyük bir kısmı çalışanların eşitsizlik durumunda verdikleri tepkileri analiz etmekten çok eşitliğe ulaşabilmek için nasıl davrandıklarını inceleme konusu yapmıştır. Başka bir ifade ile çalışanların mevcut duruma uygun yöntemleri seçebilmelerine odaklanmışlardır.

Örgütsel adaletle ilgili ekonomi, davranış bilimleri, sosyal psikoloji, yönetim alanında gerçekleştirilen çalışmaların çoğu çalışanların adalet algılarını ölçmeye yönelik olmakla birlikte aynı zamanda örgüt içerisindeki adalet algılarının hangi tutumlarla

ilişkili olduğu, ne tür örgütsel çıktılarının ortaya çıktığı ile de ilgilidir. Söz konusu kavramın örgütler açısından öneminden dolayı adalet üzerine odaklanılmış birçok model ve teori ortaya koyulmuştur.

1.2.3. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet kavramı ilk kez 1987 yılında Greenberg tarafından kullanılan bir kavramdır. Greenberg (1987) örgütsel adaleti, bireylerin veya grubun örgütsel politikalara, uygulamalara ve kararlara ilişkin adalet algılamaları ve bu algılara bağlı olarak verdikleri tepkileri açıklamaya yönelik girişimler olarak tanımlamıştır (Greenberg, 1990: 399-400). Greenberg (1990), örgütsel adalet araştırmalarını değerlendiren bir çalışmasında örgütsel adaletin birçok örgütsel davranış sonuç değişkenini potansiyel olarak açıklayabileceğini ileri sürmüştür. Spesifik olarak, örgütsel adalet, çalışanların işlerinde adil bir şekilde işlem görüp görmediklerini ve bu tespitlerin diğer işle ilgili değişkenleri nasıl etkilediğini belirleme yöntemleri ile ilişkili bir kavramdır. Başka bir ifade ile örgütsel adalet kavramı, örgütlerde, adalet rolünü açıklayabilmek ve tanımlayabilmek için çalışanların örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yöntemlerin ve adaletin iş ile ilgili unsurları nasıl etkilediğini gösteren bir kavramdır (Moorman, 1991: 845).

Örgütsel adaletin boyutları örgütsel adalet teorilerine dayalı olarak açıklanabilmektedir. Literatürde 1980'li yılların başlarından itibaren farklı örgütlerde ve çevrelerinde farklı adalet uygulamalarına ilişkin sorular gündemdeyken mevcut teorilerin eksiklikleri fark edilmiş ve incelenmeye başlanmıştır. Örgütsel adalet algılarının örgüt çalışanlarının bir çok davranışı ile ilişkili olmasının fark edilmesiyle birlikte bu konuyu ele alan teoriler de farklılaşmıştır. Örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk çalışmalar dağıtımsal ve prosedürel adalet üzerinde yoğunlaşmıştır. Son yıllarda ise etkileşimsel adaletle ilgili çalışmalar ağırlık kazanmıştır. Bu boyutlar hakkındaki bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Dağıtım Adaleti; Örgütsel adaletin dağıtım adalet boyutu, çalışanların elde ettiği kazanımlarının adil dağıtımının gerçekleşmesi üzerine odaklanmaktadır. Örgütsel adalet konusu ile ilgili yapılan çalışmaların temelini oluşturan teorilerden biri olan Adams'ın (1965) eşitlik teorisine benzemektedir. Bu teoriye göre; örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda

örgütleriyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutum ve davranış gösterir. Adams'in teorisi, adaleti belirlemek için bir eşitlik kuralının kullanılmasını savunmaktadır. Aynı zamanda eşit temelli paylaşım ve ihtiyaç gibi diğer bazı dağıtım kurallarını da tanımlamaktadır. Bu durum belli dağıtım kurallarının kullanılmasına yol açabilir fakat tüm dağıtım standartlarının amacı dağıtım adaletinin sağlanmasına yöneliktir ve bunu farklı kurallar çerçevesinde gerçekleştirmektedirler (Colquitt vd., 2001: 426).

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisinin dayanağı, bireylerin adil olarak davranılma istekleridir. Adams, çalışmalarında bireylerin her zaman kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri kıyasladıkları ve ödüllerin aynı başarıya sahip kişilerle ne oranda eşit olduğunu belirlemeye çalıştıklarını tespit etmiştir. Adams, adaleti değerlendirmek için sosyal mübadele teorisini kullanmıştır (Adams, 1965: 272-275). Sosyal mübadele teorisi gelişimine katkı sağlayan öncü araştırmalar içerisinde Homans (1958), Thibaut ve Kelley (1959), Emerson (1962), Blau (1955, 1960, 1964), gibi sosyolog ve sosyal psikologların araştırmaları yer almaktadır. Homans (1958) sosyal davranışı bir değişim ilişkisi olarak değerlendirip ilk sistematik teoriyi geliştirmiştir. Blau (1964) ise, bir değişim süreci olarak sosyal ilişki kavramını tanımlayabilmek için "sosyal değişim teorisi" terimini ilk kez kullanmıştır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001: 4). Blau (1964) göre, sosyal değişim teorisi, bireylerin etkileşimleri sonucunda bir kazanım elde edecekleri ve etkileşimin sürekliliğinin sağlanması durumunda bu kazanımın artacağı beklentisi içinde sosyal ilişki içerisinde yer aldıklarını ifade etmektedir. Bu teorinin temelinde tarafların etkileşim sonucunda bir kazanım elde edecekleri beklentisi söz konusudur. Bireylerin etkileşimi neticesinde, birine fayda sağlayan kişi diğerini belirli bir yükümlülük altına sokmaktadır. Bu yükümlülük altındaki diğer kişi borçlu kalmamak için, elde ettiği faydadan fazlasını verme ihtiyacında olacaktır. Blau'nun sosyal değişim anlayışının temelinde karşılık, yükümlülük ve güven unsurları yer almaktadır. Özellikle etkileşim içinde olan taraflar bu unsurları yerine getirmediği takdirde bu kişilerle takas yapılması olasılığı azalacaktır. Örneğin, karşılık unsuru kapsamında taraflardan birisi karşı tarafa bir yarar sağladığında buna eş değerde olan ya da bunun üzerinde bir karşılığın geri dönmesini beklemektedir, eğer verilen karşılık beklentiyi karşılamıyorsa bir hayal kırıklığı yaşanmakta ve takas yapılması olasılığı azalmaktadır. Taraflar arasındaki ilişkinin sağlıklı bir şekilde sürekliliğinin sağlanması tarafların yükümlülüklerini yerine getirmesi ve aralarındaki oluşan güvene bağlıdır. Çünkü taraflar arasındaki takas, tarafların birbirlerine

güvenmesini gerektirir. Bireyler yükümlülüklerini düzenli olarak yerine getirmeleri durumunda, gelecekteki değişim işlemleri için güvenilir olduklarını göstermiş olurlar. Sonuç olarak sosyal değişim sürecinin ilerlemesi, tarafların yükümlülüklerini karşılıklı olarak yerine getirip, güven kazanmalarına bağlıdır (Blau, 1964: 93-101). Blau (1964), sosyal değişim teorisi, yönetim perspektifinden, örgüt düzeyinde bakıldığında, örgüt ve çalışan ilişkisinde gerçekleşecek sosyal değişim, çalışanların işin sonunda elde etmeyi ümit ettikleri kazanımlar aracılığıyla motive olduklarını ve gönüllü olarak bazı tutum ve davranışlar sergilediklerini sosyal değişim kapsamında değerlendirilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 881-883). Teori 'ye göre, örgütler çalışanlarının refahı ve mutluluğu için yatırım yaptıkları ve bunun çalışanlar tarafından doğru algılanmasını sağladıkları sürece taraflar mübadele konusunda daha istekli tutum ve davranış sergileyeceklerdir. Blau (1964) yılındaki çalışması ile sosyal değişim teorisini ileri sürerek dağıtımsal adalet kavramının ekonomik değişim ve sosyal değişim şeklindeki iki boyutunu öne çıkarmıştır. Sosyal ve ekonomik mübadele arasındaki temel fark, sosyal mübadelede, ekonomik mübadeleden farklı olarak taraflar arasındaki ilişkiyi yönlendiren kuralların olmaması ve katlanılan maliyetin karşılığının her zaman alınması konusunda bir garantisinin bulunmamasıdır. Sosyal mübadele açısından, ilişkilerde karşı tarafın karşılık vereceğine ilişkin bireylerde oluşacak inancın güçlü olması durumunda bireyler mübadele konusunda daha istekli olacaklardır (Lambe vd., 2001: 6).

Prosedür Adaleti; Diğer bir örgütsel adalet alt boyutu prosedür adaletidir. Literatürde işlemsel veya süreç adaleti olarak da ifade edilmektedir. Son yıllarda adalet kavramı, sosyal bilimlerde daha görünür bir yapı haline gelmiştir. Başlangıçta, araştırmacılar dağıtım adaleti olarak adlandırılan karar çıktılarının adaletine odaklanmışlardır. Daha sonra karar çıktılarına yol açan, prosedür adaleti olarak adlandırılan süreçlerin adaletine odaklanmışlardır (Colquitt, 2001:386). Literatürde, Thibaut ve Walker'ın Prosedür adaleti teorisi ve Leventhal ve arkadaşlarının Dağıtım Tercih Teorisi, prosedür adaletinin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teorilere örnek gösterilmektedir.

Prosedür adalet üzerine yapılan ilk çalışmalar Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilen bir model ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, mahkemelerde ve hukuk kurumlarında verilen kararlar üzerine incelemelerde bulunmuşlardır. Buna göre, incelemelerde davacıların ve sanıkların verilen kararı adil olarak algılamasının,

kararlar alınmadan önce onlara da söz hakkı verilmesi ve kendi fikirlerini açıklamalarının mümkün olduğu hukuk sistemlerinde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Thibaut ve Walker (1975) prosedüre ilişkin tercihleri açıklamak için psikolojik bir model geliştirdi ve bu durumu tarafların “kararları etkileme” psikolojisi ile açıklamaktadır. Bu kapsamda “kararları etkileme” psikolojisi, bireyler psikolojik olarak kendi haklarında alınan kararları ve sonuçlarını etkilemek istemektedirler (Thibaut ve Walker, 1975, akt. Tyler, 1989: 830). Buna göre, bireyler süreçler üzerinde kontrollerinin olduklarını düşündükleri zaman, yapılan işlemleri adil olarak değerlendirirler. Bu süreç kontrolünün etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılır (Eroğlu, 2014: 56).

Leventhal’ın Adalet yargı teorisine göre, sonuç dağıtımının altında yatan kararların adillğine ve bir sürecin adaletli olarak algılanabilmesi için kurumlardaki adalet uygulamalarının tutarlı, önyargısız, tarafsız, bütün taraflara açıklanabilir olmalı ve tam bilgi ve etik standartlara dayalı olmak üzere altı süreç adalet kuralı tanımlanmıştır. Süreç açısından adil olarak algılanan kararların, bütün bu kurallara sahip olması gerekmektedir (Colquitt, 2012: 526-527). Tyler (1989) çalışmasında bu altı kuraldan bağımsız olarak karar alma sürecin tarafsızlığı, üçüncü kişilere güven ve sosyal durumun açık tanımlanması şeklinde üç kural daha belirlemiştir. Buna göre karar alma sürecin tarafsızlığı kuralında, çalışanlara tarafsız şekilde davranılırsa, çalışanlara adil bir şekilde davranıldığını hissettirme olasılığı artar ve çalışanlar, otoritenin tarafsız ve önyargısız davranışlar sergileyip sergilemediği üzerine odaklanırlar. Güven kuralında, uzun dönemde karar veren kişinin iyi niyeti önem kazanır. Üçüncü kişilerin niyetlerinin iyi niyetli olduğu, insanlara adil ve makul bir şekilde davranmak istedikleri inancını içermektedir. Yetkililerin niyetleri özellikle önem taşımaktadır. Çünkü mevcut etkileşimler insanların geleceği tahmin etmelerini sağlamaktadır. Sosyal durumun açıklığı kuralında ise, sosyal etkileşim esnasında kişilerarası davranışlar sayesinde grup içerisinde çalışanların statüleri hakkında diğer çalışanların bilgi alması sağlanmış olur (Tyler, 1989: 831).

Örgütsel adalet konusundaki bu ilk teoriler, çalışanların, dağıtım adaleti olarak adlandırılan karar çıktılarının adaleti odaklı geleneksel yaklaşımdan, karar çıktılarına yol açan, prosedür adaleti olarak adlandırılan süreçlerin adaletine doğru yeni bir yaklaşım getirmiştir. Buna göre, adalet kavramına daha geniş ve prosedürel bir anlayış getiren prosedür adaleti kavramını ortaya çıkarmıştır (Greenberg, 1987: 55). Başka bir

deyişle, alınan kararlara değil, süreç yönelimli bir bakış açısı ile kararların nasıl alındığına dikkat çekilmiştir.

Prosedür adaleti, karar vericilerin sonuçların dağıtılmasında kullandıkları kıstaslar, yöntemler ve politikalara yönelik adalet algılamasını ifade etmektedir. Prosedür adaleti, alınan kararların sonuçlarının adil olması ile ilgili bir durumu ifade ederken aynı zamanda sistemin ve kurumun değerlendirilmesi ile ilgili bir kavramdır (Thibaut and Walker, 1978: 548).

Lind ve Tyler (1988), bireylerin prosedür adalet algısının dahil oldukları sistemle ilgili davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Bireyler uzun vadeli bir bakış açısıyla hareket ederek elde ettikleri kazanıma dayalı olarak dâhil olduğu sistem ile ilgili değerlendirmede bulunur ve sisteme karşı örgütsel bağlılık, sadakat gibi belli tutum ve davranış sergilerler (Lind ve Tyler, 1988: 179).

Literatürde prosedür adaleti ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde Alexander ve Ruderman (1987) prosedür adaleti, yöneticinin değerlendirilmesi, yönetime güvenle ve grup içinde çatışma uyum ile daha çok ilişkili olduğunu ifade ederken, Folger ve Konovsky (1989), McFarlin ve Sweeney (1992), Sweeney ve McFarlin (1993) prosedür adaleti, yönetime güven, denetçilerin değerlendirilmesi ve örgütsel bağlılıkla daha fazla ilişkili olduğunu açıklamaktadır.

Örgütsel uygulamalar açısından örgütsel adalet yapıları değerlendirildiğinde, ilgili literatürde az sayıda çalışma hem dağıtım hem de prosedür adaletinin sonuçlarını incelemiştir (Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1987; Konovsky, Folger ve Cropanzano, 1987). Bu kapsamda dağıtım ve prosedür adaleti farklı etkilere yol açmaktadır. Dağıtım adaletinde çalışanların kazanımlarına ilişkin (ödül veya ceza) karar verme sürecinde kullanılan kural ve yönetmeliklere uygun hareket edilmesi çalışanların süreci adil algılanmasına yol açacaktır ve kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanlar örgüte karşı olumlu tutum içerisinde olacaktır ve örgüt yararına davranışlar sergileyeceklerdir. Dağıtım adaleti daha çok ücret ve terfi gibi bireysel boyuttaki sonuçlarla ilişkiliyken, prosedür adaleti, örgütsel bağlılık ve denetçiye duyulan güven gibi örgütsel boyutta daha geniş etkilere yol açmaktadır. Dağıtım adaletini belirleyen prosedür adaleti örgüt yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır (McFarlin ve Sweeney, 1992:627).

Etkileşimsel Adalet, 1980'lerin ortasına kadar örgütsel adalet çalışmaları prosedür adaleti ve dağıtım adaleti olarak iki yapıda ele alınmaktadır. Genellikle ilgili çalışmalar örgütsel adalet algısını, örgütsel uygulamaların çalışanlar tarafından ne kadar adil olup olmadığının değerlendirilmesi sonucu oluşan algıyı incelerken, Bies ve Moag (1986); Bies ve Shapiro (1987;1988) araştırmacıların yaptıkları çalışmalardan sonra yönetici ve çalışanlar arasında ya da çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerde oluşan adalet algısı araştırılmaya başlanmıştır ve kişiler arası ilişkilerin adillliğini analiz etme çalışmaları yeni bir örgütsel adalet yapısını ortaya çıkartmıştır (Colquitt, 2012: 2-3; Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelen, 2005: 29).

Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya atılan etkileşim adaleti, prosedür adaleti ve dağıtım adaletinden bağımsız üçüncü bir adalet boyutu olarak ele alınmıştır. Bies ve Moag (1986) göre etkileşim adaleti, çalışanların adalet algıları örgütle aralarındaki kişiler arası ilişkilerin niteliğinden etkilenmektedir ve aralarındaki sosyal mübadeleye dayanmaktadır. Colquitt ve arkadaşlarının 1975-2001 yılları arasında örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarda yaptıkları meta analitik araştırmada faktör analizinin sonuçlarının, bu boyutların birbirinden ayrıştığını tespit etmektedir (Colquitt vd., 2001: 427-428; Robinson, 2004: 11).

Etkileşim adaleti prosedür adaletin sosyal boyutu olarak değerlendirilmektedir (Colquitt vd., 2001: 427). Örgütsel adalet algısı, sadece kazanımların sonuçları ya da kazanımların dağıtımında kullanılan yöntemlerden değil aynı zamanda yöneticilerin çalışanları ile etkileşimlerinden ve ilgili konular hakkında yöneticilerin çalışanlara açık, yeterli ve doğru açıklamaların yapılmasından etkilenmektedir (Greenberg, 1990: 411-412). Başka bir ifade ile yöneticilerin ya da yetkililerin karar aldıklarında bunu çalışanlara nasıl iletileceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Moorman, 1991: 847).

Greenberg (1990, 1993) yıllarındaki çalışmalarında adalet algısına yeni boyutlar ekleyerek etkileşim adaletini kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayırmıştır. Araştırma da kişiler arası adalet ve bilgisel adalet farklı bağımsız etkilerinin olmasından dolayı birbirinden ayrı değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Özellikle Greenberg (1993, 1994) çalışmasında kişilerarası ve bilgisel adaletinin ayrılması gerektiğini, mantıksal olarak farklı olduklarını ve bağımsız etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, kişiler arası adalet; çalışanların kazanımlarının belirlenmesi ve kazanımların dağıtımında kullanılan yöntemlerin ve işlemlerin karar sürecinde yer alan

yöneticilerin çalışanlarına ne derece nezaketli, dürüst, kişi haklarına saygı gösterdiği ve birbirlerini dinleme gibi kişilerarası tavırları ile ilgilidir (Colquitt vd., 2001: 427). Çalışanların adalet algıları kişiler arası davranışlardan etkilenmektedir. Kişiler arası adalet çalışanların kazanımlarında kullanılan karar sonuçlarına olan tepkilerini etkileyebilir, kazanımlarının adil olmadığını düşünseler bile gösterilen duyarlılık kişiler arası iletişimde bireylerin daha iyi hissetmelerine neden olabilir. Bies ve Moag (1986) yaptıkları bir araştırmada yönetici ya da amirlerin çalışanlarına ilgili davranışları durumunda, çalışanların elde ettikleri olumsuz bir kazanımı bile adil olarak algılanabileceğini tespit etmişlerdir (Colquitt vd., 2001: 427). Bilgisel adalet; Çalışanlara örgütsel uygulamalardaki prosedür sürecinin işleyişi veya kazanımların dağıtımını hakkında bilgi verilip, açıklama yapılması durumunu ifade etmektedir Bilginin sağlanması, paylaşılması sürecin adil olarak algılanma olasılığını artırır (Robinson, 2004: 12) ve çalışanların kazanımlarındaki prosedürel sürecin işleyişi hakkında bilgilendirilmesi işlemlere karşı oluşacak tepkileri etkileyebilmektedir (Colquitt vd., 2001: 427).

Moorman (1991) göre, çalışanların etkileşim adalet algıları yöneticinin adil olup olmadığının değerlendirilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Eğer çalışan yöneticisini adil olarak değerlendirirse prosedürlerin karar süreçleri ile ilgilenmeyecektir ve etkileşim adalet algısı yüksek gerçekleşecektir böylece çalışanlar daha olumlu bir tutum içerisinde olacaklardır (Moorman, 1991: 847).

1.2.4. Örgütsel Adalet Kavramının Örgütsel Sonuçları ve Önemi

Çalışmanın bu kısmına kadar ele alınan teoriler kapsamında çalışanların elde ettikleri kazanımlar ile diğer çalışanların kazanımlarını karşılaştırmalarının yanı sıra önemsenmeleri, alınan kararlara katılımlarının sağlanması ve örgüt içindeki sosyal ilişkilerine yönelik tutumlarının da adalet algılarını etkilediği ifade edilebilir. Bu noktada yüksek örgütsel adalet algısına sahip çalışanların örgüt içinde olumlu tutum ve davranışlar sergiledikleri belirtilebilir. Örgütsel adalet kavramı, örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinden dolayı üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. İlgili literatür taramasında da bir çok çalışmada örgütsel adaletin hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli sonuçlarının olduğuna yönelik bulgular söz konusudur. Bu bağlamda örgütsel adaletin yönetim ve örgütsel davranış alanında inceleme konusu olmasının nedeni adalet algılarının çalışanların tutumları ve davranışları üzerindeki etkileri olarak ifade edilebilir. Çalışanların adalet konusuna ilgisiz olmadıkları, ödül ve cezaların adil

dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgilendikleri, prosedürlerin herkese eşit uygulanıp uygulanmadığını sorguladıkları, sürekli olarak kendileri ile diğer çalışanları kıyaslama eğiliminde oldukları, üstlerinin kendilerine nazik ve saygılı davranıp davranmadıklarını değerlendirdikleri ve bunlara yönelik geliştirdikleri algılara göre tutum sergiledikleri söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 210). Bu nedenle örgütsel adalet literatüründe yüksek adalet algısının çalışanların pozitif örgütsel davranışlar sergilemelerine neden olduğu savunulmaktadır.

Örgütsel adalet kavramının örgütsel sonuçları incelendiğinde, adalet algısının çalışanlar açısından önemli bir motivasyon kaynağı olduğu görülmekte ve bu yönde adil bir iş ortamında olduğunu düşünen çalışanların buna uygun bazı tutum ve davranışlar sergileme eğiliminde oldukları görülmektedir. Örneğin, iş ortamında olumlu bir adalet algısına sahip bir çalışanın kendisine değer verildiğine ve saygı duyulduğuna ilişkin görüşleri örgütsel performansını arttırmaktadır. Buna karşılık adaletsizlik algısı ise örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilirliğine ilişkin yıkıcı nitelikte tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Beugre, 2002: 1091-1093). Bu nedenle örgütsel adalet algısı örgütün verimliliği ve çalışanların memnuniyeti açısından temel bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Greenberg, 1990: 404-406).

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, örgütsel adalet algılarının kişisel, davranışsal ve örgütsel bağlamda çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Mevcut çalışmada, örgütsel adalet algılarının özellikle örgütsel sonuçlarına yer verilmektedir. Buna göre, yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ, 1988; Moorman, 1991; Cohen, Charash ve Spector, 2001), iş tatmini (Folger ve Konovsky, 1989; Bağcı ve Demir, 2017), örgütsel bağlılık (Lind ve Tyler, 1988; M. Bursalı, 2018), örgütsel güven (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Eroğlu, 2014) ve işten ayrılma niyeti (Aryee ve Chay, 2001) gibi değişkenlerle ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmaların bazıları hakkındaki bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Organ (1988), Moorman (1991), Cohen, Charash ve Spector (2001) örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllük esasına dayandığını, bireylerin ekstra rol davranışları sergileme eğiliminde olmalarından dolayı söz konusu davranışı bir seçim olarak değerlendirmişlerdir. İş ortamında adaletsizliğe bir tepki olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir değişiklik söz konusu olmaktadır. Aynı zamanda sosyal

değişim teorisi kapsamında, adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyebileceği öne sürülmüştür. Daha sonraki yıllarda adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen çalışmalarda örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığı tespit edilmiştir.

Lind ve Tyler (1988) ile Mohan Bursalı (2018)'nin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmalarında farklı ülkelerde, farklı sektörlerde, söz konusu kavramların alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve buna göre olumlu örgütsel adalet algısının yüksek düzeyde bağlılık yarattığı ifade edilmiştir. Bu çerçevede yüksek örgütsel adalet algısının pozitif çalışan tutum ve davranışlarına neden olduğu söylenebilir.

Aryee, Budhwar ve Chen (2002) ile Eroğlu (2014)'nin güven ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalarında genel olarak örgütsel varlığı ve işlerliği sağlayan örgütsel güven ortamını sağlayacak en temel sosyal mekanizmanın örgütsel adalet olduğu belirtilmiştir. Örgütsel adalet kavramı, her bir insanın başka insanlarla ilgili kaynak paylaşımı ve maruz kaldığı işlemler bakımından yapmış olduğu zihinsel karşılaştırmalardan ortaya çıkan sosyal, psikolojik ve davranışsal bir kavram olarak ifade edilmektedir. Çalışanların örgütlerine ilişkin yüksek adalet algılarının güven duygularını harekete geçirmek suretiyle onların performansları, üretkenlikleri, işten ayrılma niyetleri ve iş doyumları gibi konular üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu söylenebilir. Sonuç olarak Colquitt vd. (2001)'nin 25 yıllık örgütsel adalet araştırmalarına ilişkin meta-analiz çalışmalarında örgütsel adalet ve boyutlarına ilişkin örgütsel davranış ve yönetim araştırmalarından elde edilen kanıtlar tutarlı bir şekilde çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, performans gibi çeşitli örgütsel sonuçlarının olduğunu göstermektedir.

1.3. Yönetici Desteği

Araştırmanın bu başlığında “Yönetici desteğine” ilişkin genel bir kavramsal çerçeve oluşturmak için kavramın tanımına, ilişkili teorilere, boyutlarına, örgütsel sonuçlarına ve önemine yer verilmektedir.

1.3.1. Yönetici Desteği Kavramı

Geçmişten günümüze işletmelerin temel hedeflerinden biri olan rekabeti sürdürülebilir kılmaları için fiziki, beşeri ve finansal üretim kaynaklarını bir araya

getirmeleri yeterli olmamaktadır. Söz konusu temel hedefler için işletmelerin sahip olduğu beşeri kaynakları etkili kullanabilmeleri bu noktada kritik bir önem taşımaktadır.

Rekabetin sürdürülebilirliğinin dinamiklerinden taklit edilemezlik, alınan stratejik kararlar ile işletmelerin en önemli üretim faktörlerinden olan insan kaynağına yatırımlarını doğru yönetilebilmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin insan kaynağını oluşturan bireylerin örgütsel hedeflerin yerine getirilebilmesinde bazı temel unsurlar ile güdülenmeleri gerekmektedir. İşletmenin temsilcisi durumunda olan, işletmenin yapı ve işleyişine yön veren yöneticilerin güdüleme konusunda gerekli temel ihtiyaçları ve beklentileri doğru tespit edebilmeleri önemli hale gelmektedir. Bu kapsamda çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının maddi ve manevi unsurlar ile karşılanabilmesi beklentisine dair inançları örgütsel destek kavramını ortaya çıkarmıştır.

Eisenberger vd. (1986:501) örgütsel destek kavramını, örgütün çalışanlarını bir değer olarak görmesi, mutluluklarını önemsemesi ve hissettirmesi olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda çalışanların beklenti ve ihtiyaçları örgütleri tarafından karşılandığı ve tatmin edici olduğu sürece çalışanların örgütün temel hedefleri için çaba gösterdikleri ifade edilebilir. Literatürde çalışan ve örgüt arasında oluşan bu karşılıklılık ilişkisi, sosyal mübadele temelinde ele alınmıştır. Bu kapsamda sosyal mübadele, taraflar arasında bir takım yükümlülükler yaratan bir dizi faaliyeti içermektedir. Gouldner (1960) karşılıklılık normu gereği tarafların birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları sürece o ölçüde tarafların sosyal mübadele ilişkisinin devam edeceğini belirtmektedir (Rhoades, ve Eisenberger, 2002: 698).

Astlarının performansını yönetme ve değerlendirme sorumluluğuna sahip olan yöneticilerin olumlu ve olumsuz yönelimi, çalışanlar tarafından kuruluşun desteğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Algılanan yönetici desteği ve örgütsel destek arasındaki bu pozitif ilişki örgütsel destek teorisi temelinde yönetici desteğinin örgütsel desteğe yol açtığı şeklinde yorumlanmaktadır (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002: 565-566). Yönetici desteğinin aynı zamanda örgütsel desteği temsil ettiğine dair inanç ya da başka bir deyişle çalışanların yöneticiyi örgütle özdeşleştirme düşüncesi, yöneticilerin önemli örgütsel kararlarda etkili olmaları, işlerinde onlara tanınan özerklik ile sahip oldukları yetki ve sorumluluklarından kaynaklanmaktadır (Eisenberger, vd., 2002: 566). Özetle, çalışanlar örgütlerinden destek algıladıklarında aynı zamanda yöneticilerinden de destek

aldıklarını düşünmektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698-699). Literatür incelendiğinde örgütsel desteğin birçok farklı alt bileşenden oluşan çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu bileşenlerden biri olan “Yönetici desteğinin” diğer bileşenlerden daha dinamik ve önemli bir özelliğe sahip olduğu ve bu yüzden destek türlerinden en etkilisi olduğu söylenebilir. Bu sebeple mevcut çalışmada desteğin kaynağı olarak yönetici desteği araştırma değişkenlerinden biri olarak belirlenmiştir.

Yönetici desteği kavramı, örgütün temsilcisi konumunda olan yöneticilerin, sorumlu oldukları astlarına verdikleri değer, teşvik ve desteğin çalışan tarafından ne derece hissedildiğini tanımlanmaktadır (Eisenberger, vd., 2002: 566). Çalışanlar açısından yönetici desteği önemli bir konudur. Çünkü çalışanların, üstleri tarafından takdir edilmeleri ve değerli hissettirilmeleri, tutum ve davranışlarının oluşumunda kritik bir öneme sahiptir. Bhanthumnavin (2000), çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerinin ne olduğunu belirleyen, kaynakları kontrol eden ve yöneten kişi olarak yöneticilerin, çalışanların örgütsel performanslarını etkilediğini belirtmişlerdir (Bhanthumnavin, 2000: 156). Karşılıklılık normu gereği, çalışan ile yönetici arasındaki karşılıklı çıkara dayalı bu sosyal ilişkileri açıklayan sosyal değişim teorisi çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınmaktadır.

Yönetici desteği, yönetici ve çalışan arasında olumlu iş ilişkilerin kurulmasını gerektirmektedir. Kurulan bu ilişkinin temelinde yönetimin güvenilir olarak algılanabilmesi önemli bir husustur (Nikandrou vd., 2000: 335-336).

1.3.2. Yönetici Desteği ile İlişkili Teoriler

Literatürde, örgüt, yönetici ve iş arkadaşları gibi çeşitli kaynaklardan gelen desteğin amaçları ve desteğin alıcısı olan örgüt üyesinin beklentisi ve ihtiyaçlarına göre, sosyal değişim teorisi, lider üye etkileşim teorisi ve psikolojik sözleşme teorisi olmak üzere üç teori kapsamında incelenmektedir. Bunlar hakkındaki bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Sosyal değişim teorisi, iş yeri davranışlarını anlamak için en etkili kavramsal paradigmalardan biridir. Blau (1964: 94)’nın sosyal değişim teorisine katkısı, sosyal ve ekonomik mübadeleyi kıyaslaması olup, teorinin taraflar arasında varolan mübadeledeki etkileşimlerinin, birbirlerine bağlı olarak ilişkilerinin devam etmesi sürecinde önemli bir rol oynadığı ifade edilmiştir. Buradaki temel ve en belirgin ayırım sosyal değişimin belirtilmemiş yükümlülükler gerektirmesidir (Blau, 1964: 93). Aynı zamanda sadece

sosyal değişim, kişisel yükümlülükleri, minnettarlığı ve güven duygularını besleme eğilimindedir (Blau, 1964: 94). Bu bilginin ışığında desteğin kaynağının yönetici olması durumunda, desteklendiğini düşünen çalışan örgüt için olumlu tutum ve davranış sergilemektedir ve taraflar arasında oluşan sosyal bağ bu ilişkideki devamlılığı etkilemektedir.

Destekleyici yönetimin olduğu örgütlerde taraflar arasındaki ilişki, örgütün hedeflerinin yerine getirilmesi için çalışanların katkılarının artırılmasına yöneliktir. Eisenberger vd. (1986: 501)'nin çalışmalarında örgütsel hedeflere ulaşmada yöneticileri tarafından desteklenen çalışanların daha üst düzeyde bir performans gösterdikleri belirtilmiştir. Litarütürde karşılıklı çıkara dayalı bu ilişkide çalışanların tutum ve davranışlarının oluşumu sosyal değişim teorisi ile açıklamaktadır. Sosyal değişim teorisi kapsamında tarafların mübadele ilişkisinde fayda-maliyet mantığı ön plandadır (Göktepe, 2017: 33). Buna göre karşılıklılık esasına dayanan sosyal değişim, her bir tarafın diğerine yönelik beklentisini ve bu yöndeki algısını içermektedir (Blau, 1964).

Lider-Üye Etkileşim teorisi, bir grup insanın kendi kişisel ve/veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri onun isteği, emir ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişi lider olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla liderlik belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarının gerçekleştirilmesi için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi sürecini ifade etmektedir (Koçel, 2018: 585). Lider-üye etkileşim teorisi liderlik sürecini lider ve çalışan arasında kurulan etkileşimlere bağlı olarak açıklamaktadır. Bu süreçte çalışanların bireysel tatminlerinin sağlanması önemli bir konudur. Buna göre lider astları ile en iyi etkileşim sürecini sağlamalıdır. Çalışanların örgütlerinden aldıkları desteğe ilişkin algılarının kaynağını örgütün temsilcisi konumunda olan yöneticiler oluşturmakta ve yönetici desteği algısı örgütsel destek algısına öncülük etmektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006: 690). Eisenberger vd. (2002: 566) algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteğe öncülük ettiğini varsaymaktadır. Buna göre, yönetici desteğini liderlik teorilerine dayandıran çalışmalarda, genel olarak taraflar arasındaki iletişime odaklanılmaktadır. G. Graen tarafından öne sürülen bu teoride lider ve her bir üye arasında farklı düzeyde bir ilişki söz konusudur. Lider astlarını “iç” veya “dış” olarak gizlice sınıflandırmaktadır. İç gruptaki astlara daha fazla zaman ayırmakta onlara güvenmekte ve özel imtiyazlar tanımaktadır. Dış gruptaki astları ise daha az ödüllendirmekte ve ilişkilerini daha formel düzeyde tutmaktadır. Teori iç grup statüsüne sahip astların daha yüksek performans

gösterdiklerini ve üstleri ile daha iyi ilişkiler içerisinde olduklarını göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2013: 325-326). Bu farklı ilişkiler farklı rol ilişkisi kombinasyonunu ortaya çıkardığından lider üye etkileşimi kavramının temelleri Kahn'ın rol teorisine dayanmaktadır. Kahn'a göre bireyler çalışma ortamlarında bazı rollere sahiptirler. Astların ve üstlerin üstlendikleri rollere göre birbirlerinden beklentileri farklı olmaktadır. Bu durum lider-üye etkileşim teorisi açısından değerlendirildiğinde liderin ve üyenin karşılıklı ilişkisi, her ikisinin de rollerine ve bu rollere göre değişen rol beklentilerine göre şekillenebilmektedir (Göktepe, 2016: 54-55).

Gouldner (1960), yüksek kaliteli lider-üye etkileşim ilişkilerinin astlardan yöneticiye doğru güvene dayalı ve kişileri örgüt için fayda sağlayan davranışlarda bulunmaya yönlendirmektedir (Gouldner, 1960). Bu durumda, yöneticileri ile yüksek kalitede lider üye etkileşim ilişkisi içinde olan çalışana özerklik tanıyarak ve sorumluluk vererek desteklemesi karşılıklı güvene dayalı ilişkiler oluşturmaktadır. Çalışanı motive eden bu unsurlar, örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Psikolojik Sözleşme Teorisi, psikolojik sözleşmenin kökeni Argyris (1960)'in ve Levinson vd. (1962)'nin çalışmalarına dayandırılmaktadır. Argyris (1960) psikolojik sözleşme kavramını, iki taraf arasında birbirlerinin normlarına saygılı olmaya yönelik örtük yazılı olmayan antlaşma olarak tanımlamaktadır. Levinson vd. (1962) ise, kavramı çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamı olarak tanımlamışlardır. Teori, üstler ve astlar arasındaki ilişkilere açıklık getirmek amacıyla kullanılmıştır. Robinson ve Rousseau (1994)'nin çalışmalarında katılımcıların örgütlerin psikolojik sözleşmeyi ihlal ettikleri belirtilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalleri katılımcıların katkılarının karşılığında örgüt veya örgüt temsilcilerinin yükümlülüklerini yerine getiremediğini ifade etmektedir. Bu durumda çalışanların örgüte güvenlerini, iş tatminlerini ve ekstra rol davranışlarını azalttığına ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır (Aras, vd., 2016: 48-50). Bu bağlamda psikolojik sözleşmeyi algı ve beklentiler belirlektedir. Yöneticinin çalışanlardan en yüksek verimi alabilmesi için onların ne düşündüğünü ne hissettiğini bilmesi gerekmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali durumunda ise öncelikle probleme ilişkin çözümler üretilmelidir. Böylelikle psikolojik sözleşmeye konu olan taraflar arasındaki ilişkinin niteliği çalışanların olumlu iş çıktıları ve tutumları ile örgütlere fayda ve hizmet sağlamaktadır.

1.3.3. Yönetici Desteğinin Boyutları

Literatürde içerikleri aynı olmakla birlikte farklı bicilerde adlandırılan yönetici desteğine ilişkin alt boyutları görmek mümkündür. Bu boyutlara aşağıda yer verilmektedir.

Çalışanın yöneticisinden ne kadar değer gördüğüne, katılımının ne kadar önemsendiğine ilişkin algısı olarak tanımlanan yönetici desteği Bhanthumnavin (2000)'in çalışmasında yönetici desteği maddi destek, duygusal destek ve bilgiye dayalı destek olarak üç boyutta ele alınmıştır. Maddi destek, somut bir desteği ifade etmekte olup çalışanların hedeflerine ulaşması için gerekli malzeme, zaman, para, servis hizmetleri ve insan kaynağının yönetici tarafından finanse edilmesi olarak belirtilmektedir. Duygusal destek, soyut bir destek olup, yöneticilerin çalışanlarını bir değer olarak görmeleri, onlara saygı ve sevgi göstermeleri, sorunlar karşısında çözümleyici olmalarına ilişkin desteği belirtektedir. Bilgisel destek ise, iş ile ilgili konularda çalışanların katkılarını arttırmaya yönelik yöneticilerin bilgi, beceri, ödül, ceza ve geribildirim araçlarıyla göstermiş oldukları destek olarak ifade edilmektedir (Bhanthumnavin, 2000:157-160).

Kraimer ve Wayne (2004), üç alt boyuttan farklı olarak kariyer destek boyutu açısından da konuyu ele alarak kariyer desteğini, çalışanlara ilerleme fırsatı sunan profesyonel bir yaşam biçimi olarak tanımlamaktadır. İşletmelerin çalışanların kariyer gelişimlerine ilişkin sadece yurt içinde değil yurt dışında da mentörlük yapması, uzun vadede kariyer planlaması, kariyer odaklı performans değerlendirme faaliyetleri gibi konularda politika ve uygulamalar geliştirmesi kariyer desteği kapsamında değerlendirilmektedir. Kariyer gelişimi üzerine yapılan araştırmalar kariyer desteğinin işletmeler tarafından verilmesi ve tatmin edici olması durumunda, çalışanların örgütlerine bağlı olmalarının bekleneceğini ifade etmiştir (Kraimer ve Wayne, 2004: 218).

1.3.4. Yönetici Desteği Kavramının Örgütsel Sonuçları ve Önemi

Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) kapsamında, Gouldner (1960)'ın karşılıklık ilkesi gereği, örgüt ve çalışan ilişkileri, Eisenberger vd. (1986)'nin geliştirdikleri "örgütsel destek teorisi" temelini oluşturmaktadır. Buna göre, örgütsel destek teorisi, çalışanların örgütsel destek algılarının oluşumunda etkili psikolojik faktörlerin neler olduğunu ve bu algılar sonucu tutumları ve davranışlarının nasıl gerçekleştiğini

açıklamaktır (Eisenberger vd., 1986: 500-501). Özellikle karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) gereği, çalışanların örgütün menfaati için daha fazla çaba gösterme sorumluluğu taşımaları söz konusudur (Gouldner, 1960: 161).

Yönetim araştırmaları, örgütlerdeki farklı kişilerarası iletişim biçimlerini kapsamlı bir şekilde incelemişlerdir. Sosyal değişim teorisyenlerinin özellikle ilgilendiği konu taraflar arasındaki ilişkilerdeki farklılıklardır. Sosyal değişim teorisinin, genel varsayımı, çalışanların yönetici veya amirleri ile ayırt edilebilir sosyal değişim ilişkileri kurabilmeleridir. Bu söz konusu farklı ilişkilerin tutum ve davranışlar üzerinde farklı etkileri söz konusudur. Özellikle kişiler arası ilişkilerde bireyler aldıkları faydalar karşılığında iyi niyet ve yardımseverlikle karşılık verme eğilimi göstermektedirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 883).

Çalışanlar kendi performanslarının değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi gibi konularda yöneticileri örgütün temsilcisi konumunda olduğu için, onları örgütleri ile özdeşletirmektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 709). Buna göre, yöneticilerin çalışanlara olumlu yönelimi, örgütsel destek teorisine katkıda bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701). Çalışanlar, örgütsel hedeflerin yerine getirilmesinde kritik bir öneme sahiptir. Yöneticiler, çalışanların bireysel ve örgütsel düzeyde performanslarını planlayan ve değerlendiren kişiler olarak onların performansları ile verimliliklerini ve etkinliklerini arttırmak için bazı temel unsurlar ile onları motive etmelidirler. Bu motivasyon için gerekli temel ihtiyaçları ve beklentileri, yöneticilerin doğru tespit edebilmesi ve yönetebilmesi, örgütler için önemli hale gelmektedir.

Yöneticilerin, çalışanlara onları önemsediklerini ve katkılarının farkında olduklarına ilişkin algıyı oluşturmaları, çalışanların örgütlerine karşı tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Buna göre, yönetici desteğinin örgütler açısından bazı sonuçları vardır. Bu bölümde bunlar hakkında bilgi verilmektedir.

Yönetici desteği, yöneticilerin teknik, beşeri ve kavramsal gibi yönetsel becerilerini kullanarak çalışanların işe odaklanmasını sağlayabildiklerini ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1990: 51). Bu durum çalışanların, bireysel ve örgütsel düzeyde performansını arttırmakta (Bhathumnavin, 2000: 157; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 712) aynı zamanda örgütlerine karşı güçlü duygular besleyerek bağlılıklarının artmasına, daha sadık olmalarına ve işten ayrılma eğilimlerinin de

azalmasına neden olmaktadır (Eisenberger vd., 1986, 1990; Eisenberger vd., 1990: 57; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 712, Rhoades ve Eisenberger, 2006: 690).

Yönetici sosyal desteğin bir göstergesi olarak çalışanlara değer vermesi, katkılarını önemsemesi, çeşitli olanaklar sunması çalışanların iş memnuniyetleri ve motivasyonlarına olumlu bir katkı sağlamaktadır (Bhathumnavin, 2000: 163), bununla birlikte, destek eksikliği tek başına bir stres unsuru olarak değerlendirilebilir (Viswesvaran, Sanchez ve Fisher, 1999: 316). Bir diğer çalışmada yöneticisinin desteklediğine ilişkin bir algıya sahip olan çalışanın tükenmişlik hissi yaşamadığı (Choi vd., 2012: 507) belirtilmektedir. Aynı zamanda yönetici desteği ile çalışanların görev ve ekstra rol performansları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu (Rhoades, Shanock ve Eisenberger, 2006), yönetici desteğinin örgütsel adalet algılarını etkilediği (DeConinck, 2010: 1351, Lance Fraizer, vd., 2010: 42, Allen vd., 2003: 100) tespit edilmiştir. Çalışanlar örgütte adil uygulamalarla karşılaştıklarında, örgütün onlara daha çok destek verdiğini düşünmektedirler ve çalışanların yöneticilerine güvenmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığı (Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998: 354-355), örgütsel sessizlik davranışının azalttığını (Morrison ve Miliken, 2000: 714) göstermektedir.

Aynı zamanda çalışmalarda, destekleyici yönetim uygulamalarının olduğu örgütlerde, taraflar arasındaki ilişkilerin sürdürülebilmesinin ve geliştirilebilmesinin karşılıklı saygı ve güven düzeyine bağlı olduğu da belirtilmiştir (Chen, Wang, Chang ve Hu, 2008: 321-322). Taraflar arasındaki ilişkilerdeki değişimler hem sosyal hem ekonomik olarak gerçekleşmektedir. Algılanan destek ve güven sosyal değişimler ile ilgilidir. Yapılan araştırmalarda Dulac vd. (2008) güvenin, algılanan örgütsel desteğin doğrudan ve önemli bir yordayıcısı olduğunu, Dirks ve Ferrin (2002), güvenin öncülleri ve sonuçlarına ilişkin meta-analiz çalışmalarında algılanan destek ile doğrudan yöneticiye güven ve örgüte güven arasında yüksek bir ilişki olduğunu, Stinglhamber vd. (2006) yönetici desteğinin ve örgütsel desteğin örgütsel adalet ve güven arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

1.4. Psikolojik Güvenlik

Araştırmanın bu başlığında, “Psikolojik Güvenlik” kavramına ilişkin genel bir çerçeve oluşturmak için, kavramın tanımı ile birlikte psikolojik güvenlik algısının

oluşmasına etki eden faktörler ve kavramın örgütsel sonuçları ve önemi hakkında bilgi verilmektedir.

1.4.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı

Psikolojik güvenlik kavramı, örgütsel davranış alanında, araştırmacılar tarafından 1960'lı yıllarda tanımlanmaya çalışılan ve özellikle 1990'lı yıllardan, günümüze kadar kavramsal gelişim süreci devam eden bir kavramdır (Edmondson and Lei, 2014: 23). Psikolojik güvenlik, Edmondson (1999: 354)'a göre örgüt çalışanlarının, örgüt ile ilgili bir konuda fikirlerini ifade ederken baskı, aşağılanma, dışlanma ve cezalandırılma korkusu hissetmeden fikirlerini açıklayabilme konusunda sahip oldukları güven duygusunu tanımlamaktadır. Kahn (1990: 708)'a göre, bireylerin imajını, statüsünü ve kariyerini olumsuz etkileyecek durumlardan korkmadan, kendilerini ifade etmeleri ve örgüt faaliyetlerini gerçekleştirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bireyler, buldukları ortamda kendilerini rahat bir şekilde ifade ettiklerinde, kendilerini güvende hissetmektedirler. Güvenli bir ortamda olduğunu algılayan bireyler ise kabul edilebilir davranışlarının sınırlarının bilincinde olmakta ve bu yönde tutum ve davranışlar sergilemektedirler (Kahn, 1990: 694). Bireylerde, psikolojik güvenlik bilincinin yerleşmesi, etkin ve verimli bir çalışma sürecinin destekleyici bir faktördür. Psikolojik olarak çalıştıkları ortamlarda kendilerini güvende hisseden bireylerin örgüt içerisinde üstlendikleri rollerde ve kariyerlerinde yaşayacakları olumsuz durumlardan endişe duymadan, örgütün sağlıklı bir şekilde işleyebilmesinde doğru karar alabilme ihtimallerinin de yüksek olacağı belirtilebilir (Carmeli vd., 2009: 86). Bireylerin çalışma ortamlarında algıladıkları kişilerarası risklerin seviyesi olarak tanımlanan psikolojik güvenlik algısı yüksek olan bireyler, daha fazla örgütsel öğrenme sürecine ve işlerine odaklanabilmektedirler (Schein, 1992: 11-18). Bu durumda örgütsel bağlamda, psikolojik güvenliğin çalışan tutum ve davranışlarının anlaşılmasında kritik bir rolünün olduğu söylenebilir.

Edmondson (2003), çalışmasında psikolojik güven ile güven kavramlarını birbirinden farklı ele almaktadır. Buna göre, çalışmanın sonucunda, psikolojik güven ile güven kavramını kıyasladığında psikolojik güvenin örgüt çalışanlarının çalışma ortamlarında kişilerarası ilişkilerde algılamış oldukları risk seviyesini ifade ettiğini belirtmektedir. Güven kavramı ise, daha dar kapsamda bireylerin karşılıklı olarak kurdukları ilişkilerde zarar görebilme ihtimali olmadan oluşturdukları karşılıklı güven ortamını ifade etmektedir. Literatürde güven ve psikolojik güven kavramları iki model

ile açıklanmaktadır. Buna göre, psikolojik güven kavramı birinci model olan rasyonel (akılcı) modelde, örgüt çalışanlarının, sözsüz olarak kurduğu ilişkilerde, en az zararı ya da en fazla faydayı sağlamak için rasyonel gerçeklik içinde risk değerlendirmesi yaparak etkin seçimlerine vurgu yapmaktadır. Güven kavramı ise ikinci model olan ilişki modelde, örgüt çalışanlarının, sadece rasyonel gerçeklik içinde hareket etmediğini, sosyal yönlerin de güven kavramının içinde değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, kişinin seçimleri çok yönlü hesaplamalardan ziyade daha duygusal ve sezgisel olarak gerçekleşmektedir (Edmondson ve Woolley, 2003). Sonuç olarak bu söz konusu iki kavram birbiri yerine kullanılabilen kavramlar değildir.

Edmondson (2004), çalışmasında psikolojik güvenlik kavramının öne çıkan üç özelliğinden bahsetmektedir. Bunlardan ilki, bireylerin bilişsel süreçlerin farkında olarak kişisel beklentilerine göre hareket etmesidir. Buna göre bireyler iletişim içinde oldukları kişilerin tepkilerini gözlemleyip algılamaktadırlar. İkincisi, psikolojik güvenlik, örgütlerde kişilerarası risk almanın sonuçlarına ilişkin algıları ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle bireylerin bir eyleme karar vermeden önce karşılaşmayı beklediği kişilerarası riskleri değerlendirmesi söz konusudur. Kişinin eylemi gerçekleştirmesi durumunda tehdit edici unsurların varlığı karar sürecini etkilemektedir. Üçüncüsü ise, psikolojik güvenlik, bireylerin kendilerini güvende hissetmeleri durumunda grup veya takım düzeyindeki ilişkilerinde fikirlerini veya önerilerini şeffaf ve rahat bir şekilde ifade edebilmesi ile ilgilidir (Edmondson, 2004: 239-245).

1.4.2. Psikolojik Güvenlik Algısını Etkileyen Faktörler

Kahn (1990:708) örgüt çalışanlarının algıladıkları psikolojik güvenlik ile işlerine katılımları arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında psikolojik güvenliği etkileyen dört faktörden bahsetmektedir. Bunlar, kişilerarası ilişkiler, grup ve gruplar arası dinamikler, yönetim tarzı ve süreci ve örgütsel normlardır. Bu faktörler hakkında aşağıda gerekli bilgiler verilmektedir.

1.4.2.1. Kişilerarası İlişkiler

Sosyal ortamlar olarak ifade edilen örgütlerde, örgüt üyeleri arasındaki etkileşim ile kişilerarası ilişkilerin destekleyici ve güven oluşturacak bir biçimde gerçekleşmesi durumunda kişilerde psikolojik güvenlik algısı olumlu yönde değişim göstermektedir. Kahn (1990: 708-709)'ın çalışmasında örgüt ortamlarında açıklıkla karakterize edilen iklimin kişilerin kendilerini daha güvende hissetmelerine etki ettiği tespit edilmiştir.

1.4.2.2. Grup ve Gruplar Arası Dinamikler

Sosyal sistemler, örgüt üyelerini süreçlerle birbirine bağlayan bir özelliğe sahiptir (Wells, 1980; akt. Kahn, 1990: 709). Bu sistemde meydana gelen herhangi bir değişimin yapıyı ve grup üyelerini etkilemesi söz konusudur. Örgütsel alt gruplar arasında karakterize eden ilişkilerin değişmesi, grup dinamiği olarak ifade edilmektedir (Kahn, 1990: 709). Arrow, McGrath ve Berdahl (2000: 33), grupları karmaşık sistemler olarak tanımlamakta ve grup üyeleri arasında koordineli, uyumlu ve biçimlendirilmiş bir ilişkinin varlığından söz etmektedirler. Özellikle iş grupları kendileri ve aileleri için çalışan ve bireylerin örgüt içindeki en temel tatmin ve tanınma kaynağı olan grupları ifade etmektedir. Bu süreçte iki veya daha fazla insanın birbirini etkilemesi ve birbirinden etkilenmesi sonucunda oluşan birleşmeler yani bir etkileşim söz konusudur. Etkileşim varsa grup kavramından bahsedilebilir (Özkalp ve Kırel, 2013: 200-201). Buna göre, örgütler içerisinde etkileşim sürecinde işbirliğine dayalı ilişkilerde iki yönlü iletişim kanallarının olması, kaynakların adil dağıtımı, karşılıklı güvenin sağlanması, ortak vizyona sahip olunması ve birlikte geliştirilmesi gibi özellikler grup dinamiklerinin bir takım özelliklerini ifade etmektedir. Örgütler, hem kişiler arası ilişkileri hem de grup dinamiklerini içeren ayrıca kendine özgü değerler üreten sosyal yaşam alanlarıdır. Bu sosyal yaşam alanlarında ortak prosedürler ve kurallar biçimsel yapıya şekil verdiği gibi kendine özgü ürettiği bazı değerlerden de etkilenebilmektedir. Bu değerlerin en başında güven olgusu gelmektedir, örgütlerdeki güven olgusu kişiler arasındaki ilişkilerle şekillenmektedir ve örgütlerin performanslarında kritik bir rol oynamaktadır (Erdem, 2003 :156).

1.4.2.3. Yönetim Yapısı ve Süreci

Örgütlerdeki açık, esnek ve destekleyici bir yönetim yapısı psikolojik güvenlik algısını etkileyen önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır. Açık ve destekleyici yönetim tarzlarında, örgüt üyelerinin algıladıkları güvenlik algısı yaptıkları işlerde kontrolün kendilerinde olduğunu bilmelerini sağlamakta ve hata yapmaktan çekinmeden karar almalarında etkili olmaktadır (Kahn, 1990: 711).

1.4.2.4. Örgütsel Normlar

Genel olarak norm kavramı, grup üyelerinin kişiliklerinin, görevin ve grubun geleneklerinin bir kombinasyonunun sonucu olarak tanımlanmaktadır. Bireyler genelde başkalarının davranışlarına ilişkin beklentiler ve tahminler içerisinde olabilmekte ve bu

durumda bunlara karşı bir tavır alabilmektedirler. Bunlar da normlar olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, bireylerin düşüncelerini, yargılarını ve davranışlarını yönlendiren kurallar bütünü olan normlar grubun devamlılığını sağlaması ve hayatta kalmasını kolaylaştırması açısından önemli bir kavramdır (Özkalp ve Kırel, 2013: 217-218). Örgütsel normlarla uyumlu çalışma davranışlarının sınırlarının belli olması örgüt üyelerinin, örgütsel normların belirsiz olduğu ortamlara göre kendilerini daha güvende hissetmelerine sebep olmaktadır (Kahn, 1990: 712-713).

Newman vd. (2017: 524-525)'ın psikolojik güvenlik kavramını etkileyen faktörlerin tespit edilmesine ilişkin 44 farklı ampirik çalışmayı inceledikleri çalışmalarında örgüt politikalarında destekleyici yönetim yaklaşımı, destekleyici yönetici davranışları, rol açıklığı ve kendilerini ifade etme özgürlüğü gibi faktörlerin örgütsel veya bireysel düzeyde psikolojik güvenlik algısının oluşumuna etki eden faktörler olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmelerinin kişilerle, yöneticilerle veya gruplarla olumlu ilişki ağları geliştirilmesi ve psikolojik güvenlik algısı üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğu gösterilmektedir (Kahn, 1990; Edmondson, 1999; Newman vd., 2017). Özellikle sosyal değişim teorisi kapsamında, çalışanların yöneticilerinin kendilerine yönelik tutum ve davranışlarını algılama biçimlerinin psikolojik güvenlik düzeylerini belirlemede kritik bir rol oynadığı belirtilmiştir. Örneğin yöneticilerin psikolojik olarak güvenli bir ortam oluşturması durumunda çalışanların psikolojik güvenlik düzeyleri olumlu yönde değişim göstermektedir (Edmondson ve Woolley, 2003: 31-32).

1.4.3. Psikolojik Güvenlik Kavramının Örgütsel Sonuçları ve Önemi

Örgütler, çalışanlar için belirlenen rol tanımları çerçevesinde belirli sorumlulukların yerine getirildiği sosyal ortamlar olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar, içinde buldukları bu sosyal ortamları etkiler ve buradan da etkilenirler. Karşılıklı oluşan bu etkileşim sadece biçimsel olmayıp aynı zamanda duygu ve tutumlardan da etkilenmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, kişiler veya gruplar arasındaki işbirliği sürecinin gelişmesinde güven duygusu kritik bir öneme sahiptir.

Psikolojik güvenlik kavramı, örgüt üyelerinin kişiler arası risk alabileceklerine dair sahip oldukları ortak inancı ifade etmektedir. Bu söz konusu riskler soru sorabilmek, hata yapmaktan korkmamak, geri bildirimde bulunmak veya yeni fikirler önerebilmek gibi davranışları içerebilmektedir (Edmondson, 1999: 354). Örgütlerde

psikolojik güven algısının oluşmasında, yönetici pozisyonunda görev alan kişilerin Edmondson ve Lei (2014)'ye göre karşılıklı güven duygusu ile bu algıyı teşvik eden model davranışlarla oluşabileceği ifade edilmektedir. Örgüt üyeleri ile yönetici arasındaki etkileşim ortamında kişilerin öncelikle yönetici davranışlarını gözlemleyerek bu davranışların doğal, samimi, istikrarlı olması durumunda güvenin gelişmesi söz konusudur. Bu kapsamda kişilerarası etkileşim sürecinde oluşan yüksek psikolojik güven algısı örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını belirleyebilmektedir (Edmondson ve Lei, 2014: 34).

Günümüz iş dünyasında, örgütsel hedeflere ulaşmada, çalışanların tutum ve davranışlarının anlaşılabilmesindeki kritik rolünden dolayı psikolojik güvenlik kavramının örgütler için olumlu sonuçlarının bilinmesi giderek daha önemli hale gelmektedir. Çalışmanın bu kısmında psikolojik güvenlik kavramının örgütler açısından sonuçlarına yer verilmektedir.

Örgütlerde, çalışanların daha aktif rol üstlenmesi için, çalışanların performanslarını etkileyen faktörleri belirlemeye çalışan araştırmacılar, özellikle çalışanların kişiler arası risk alma durumunda psikolojik güvenlik algısını inceleme konusu yapmışlardır (Edmondson, 1999; Kahn, 1990). Yapılan ampirik çalışmaların sonucunda elde edilen bulgular psikolojik güvenliğin çalışanların işyerinde kendilerini güvende hissetmelerini sağladığını göstermektedir. Buna göre, güvenli bir ortamda çalıştığını hisseden örgüt üyeleri sınırlarını bilmekte ve kabul edilebilir davranışlar sergilemektedirler. Başka bir ifadeyle örgüt üyeleri örgütteki rollerinden ve kariyer yolculuklarında yaşayabilecekleri olumsuz durumlarda kaygı duymadan öğrenmeye daha istekli olabilmekte ve olumlu bir değişim için kişilerarası risk alma olasılıkları artmaktadır (Carmeli vd., 2009: 84). İlgili literatürde örgütsel bağlılık, iş tatmini, vatandaşlık davranışları, yaratıcılık, yenilikçilik, performans gibi bir dizi davranışsal sonuçlar psikolojik güvenlikle ilişkilendirilmektedir (Kark ve Carmeli, 2009; Kahn, 1990; Edmondson ve Lei, 2014; O'Neill ve Arendt, 2008).

Newman vd. (2017: 526), psikolojik güvenlik algısının sonuçlarına odaklandığı 62 çalışma üzerinde yaptığı inceleme sonucunda, psikolojik güvenliğin, öğrenme süreçlerinde kilit rol üstlenen bilişsel bir durumu ifade ettiği belirtilmektedir. Aynı zamanda söz konusu çalışmada Psikolojik güvenliğin olumlu iş sonuçlarına katkı sağladığı (Newman vd., 2017: 532), psikolojik güvenlik algısının çalışanların, bilgi

paylaşımı, öğrenme davranışı, yenilikçilik, performans gibi tutumlar üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Gong vd. (2012: 1626-1629), psikolojik güvenlik ve bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında, psikolojik güvenlik algısının oluşumunda etkili güvene dayalı ilişkilerin varlığının proaktif çalışanların diğer örgüt üyeleri ile iletişim içinde olmalarını sağladığı ve bilgi ile deneyimlerini paylaşmalarını teşvik ettiği belirtilmektedir.

Edmondson (1999)'ın bireylerin psikolojik güvenlik algısı ile işe katılımları arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında, çalışanların iş ortamlarında diğer örgüt çalışanları ya da gruplarla iletişime geçmeden önce kişilerarası riskleri değerlendirdikleri belirtilmektedir. Bahsi geçen kişilerarası riskler saygı görmeme, eleştirilme, dışlanma, zarar görme, utandırılma ile ilgilidir. Eğer çalışan kendini güvende hissederse mevcut sorunları tanımlaması ve inisiyatif alarak, örgütsel inovasyonlar için önerilerde bulunma davranışlarına daha fazla katılması söz konusu olmaktadır (Edmondson, 1999: 355; Edmondson, 2004: 259-260).

Kahn (1990: 694), psikolojik güvenliği tutumsal sonuçları açısından değerlendirdiği çalışmasında, kişilerarası ilişkilerin ve örgütsel faktörlerin psikolojik güvenliği doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Çalışanların işyerlerinde kendilerini güvende hissettikleri zaman işe bağlılık, iş memnuniyeti gibi bazı tutumsal davranışları sergiledikleri ifade edilmektedir.

Frazier vd. (2017: 139-141), psikolojik güvenliğin öncülleri ve sonuçları üzerine kapsamlı bir meta-analiz çalışması yapmak için teorik ve ampirik çalışmaları incelemişler ve kişilerarası ve örgütsel bağlamda ilişkilerin destekleyici ve güven verici bir yapıya sahip olmasının yüksek psikolojik güvenlik ortamını teşvik ettiğini ortaya koymuşlardır. Bu tür yapıcı ilişkiler sonucunda oluşan yüksek psikolojik güvenlik algısının çalışan bağlılığı, iş performansı, iş memnuniyeti ve vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir.

May vd. (2004: 19) çalışanların işyerlerindeki katılımlarıyla ilgili psikolojik koşulları inceledikleri çalışmalarında çalışanların, tehdit edici ve belirsiz iş koşulları ile karakterize edilen çalışma ortamlarında kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmediklerini ve bu durumda görevlerinde aktif katılım göstermediklerini, işe bağlılığın zayıfladığını ve işten ayrılma eğiliminin oluştuğunu belirtmişlerdir.

Maslow (1943)'un bireylerin yaşamlarındaki temel ihtiyaçlarını bir piramit yardımıyla anlattığı ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, ilk kategori olan fizyolojik (temel) ihtiyaçlardan sonraki en önemli kategoriyi güvenlik ihtiyaçları oluşturmaktadır. Maslow, bireylerin güvenli ortamda yaşama isteklerini önemli bir ihtiyaç olarak değerlendirmektedir (Maslow, 1958: 31-32). Bu bağlamda çalışanların, psikolojik güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmadığı, kendilerini güvensiz hissettikleri çalışma ortamlarında bilgi, fikir veya önerilerini paylaşmada isteksiz davrandıkları, performans, iş tatmini, bağlılık, vatandaşlık gibi davranışsal sonuçların olumsuz bir biçimde etkilendiği belirtilebilir. Bu nedenle çalışanlar ile yönetici arasındaki ilişki çerçevesinde, destekleyici bir yönetici örgütteki psikolojik güvenlik algısının güçlendirilmesinde etkilidir. Böylece bu tarz çalışma ortamında görev alan bireyler kaygı duymadan veya dışlanma korkusu olmadan bilgi, fikir veya önerilerini rahat bir şekilde dile getirebilmektedirler (Edmondson, 1999; May vd., 2004)

1.5. Proaktif Çalışma Davranışı

Araştırmanın bu başlığında, “Proaktif çalışma davranışına” ilişkin genel bir kavramsal çerçeve oluşturmak için, kavramın tanımı, boyutları, öncülleri, örgütsel sonuçları ve önemi hakkında bilgi verilmektedir.

1.5.1. Proaktif Çalışma Davranışı Kavramı

Günümüzde, rekabetin artması ve zorlu iş koşulları ile birlikte örgütlerin uzun vadede faaliyetlerini sürdürebilmesi zorlaşmaktadır. Örgütlerin etkinliği ve sürdürülebilirliği için çalışanların rol tanımlarının ötesinde sorumluluk ve inisiyatif alabilmeleri önemli bir hale gelmektedir. Bu durum “Proaktif olmak” kavramı ile ifade edilmektedir. Proaktif olmak, genel olarak bir görevi yerine getirirken inisiyatif ile karakterize edilmekte ve bireylerin meydana gelen hatayı veya olası eksiklikleri düzeltmek için sorumluluk ve inisiyatif alabilmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, özellikle rekabet ve değişim baskısı olan örgütlerin başarısı için çalışanların sorumluluk ve inisiyatif almaları veya proaktif davranış sergilemeleri gerekli bir hal almaktadır (Crant, 2000: 435-436; Parker ve Collins, 2010: 2).

Proaktivite kavramının temeli, sosyal öğrenme teorisinde yer alan etkileşimcilik yaklaşımına dayanmaktadır. Buna göre, kişi ve çevre sürekli bir etkileşim halindedir. Kişiler bilinçli olarak doğrudan sosyal veya sosyal olmayan çevrelerini etkileyebilmektedirler. Bateman ve Crant (1993:104) çalışmalarında, etkileşimcilik

perspektifiyle tutarlı olarak, bireylerin niyetleri ve eylemleriyle doğrudan ve bilinçli olarak mevcut koşulları, sosyal veya sosyal olmayan çevrelerini değiştirebileceklerini belirtmektedirler. Bu yaklaşıma göre, bireylerin çevrelerini iyi bir biçimde gözlemleyerek ve kişiler olası problemleri önceden sezerek çevrelerindeki değişime sebep olabilmektedirler (Seibert vd., 1999: 416-427). Bu durumda proaktif çalışma davranışı kavramı, temelinde çalışanların çevrelerine aktif müdahalesi ile kendilerinin uyum içinde çalışacakları iş ortamı oluşturmalarını ifade etmektedir. Söz konusu kavramın en ayırt edici özelliği ise bireylerin önceden eyleme geçmeleridir (Bateman ve Crant, 1993: 104).

Proaktif kişiler, örgütteki anlamlı bir değişim için, fırsatları ve tehditleri belirlerler, inisiyatif alarak harekete geçerler. Proaktif olmayan kişiler ise, tam tersi davranış göstererek, pasif bir tutum ve davranış sergilerler, tek başlarına bir şeyleri değiştirebilme gücüne sahip olmayıp, koşulları değiştirmek yerine ona uyum sağlamayı tercih ederler (Crant, 2000: 437-439). Özetle, proaktif davranış kavramı, bireylerin, fırsat veya tehditlerin önceden farkına varmaları ve bu durumda yeni fikirlerin üretilmesinde, mevcut sorunların iyileştirilmesinde veya çözülmesinde bireysel olarak aktif katılım göstermeleri, sorumluluk ve inisiyatif alabilmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Crant, 2000: 435-436; Grant ve Ashford, 2008: 8-9).

Sosyal değişim teorisine dayanarak (Blau 1964), örgütlerin çalışanlarına yönelik olumlu eylemleri, güçlü değişim ilişkilerinin kurulmasına ve proaktif davranışlara katkıda bulunmaktadır. Sosyal ilişkilerde karşılıklılık (Goulder, 1960) her iki taraf da diğeri için değerli kaynaklar vermeye istekli olduğunda güçlenmektedir. Proaktif davranışlar doğası gereği isteğe bağlı olduğundan, çalışanlar kendi değerleri ile uyumlu iş ortamının kendilerine sağlandığını hissederlerse, istekli bir şekilde işleri ile meşgul olup, proaktif davranış sergileme düzeylerini artırmaktadırlar denilebilir (Idrees, Ullah, and Khan, 2018:107-108).

1.5.2. Proaktif Çalışma Davranışının Boyutları

Örgütte bir çalışanın davranışları hem bireysel hem de örgütsel düzeydeki etkinliği etkileyebilmektedir. Çalışanların örgütteki durumları öngörmesi ve bir görevi kendiliğinden inisiyatif alarak yerine getirmesi ve proaktif önlemler alması kişilerin kendilerini veya çevrelerini etkilemektir. Proaktif davranış bir örgütte doğrudan

değişime neden olabilmektedir (Grant ve Ashford, 2008: 8; Bateman ve Crant, 1993: 104; Fritz ve Sonnentag, 2009: 95-96).

Parker ve Collins (2010) proaktif davranışları, proaktif çalışma davranışı (örgüt içi-çevre uyumu), proaktif stratejik davranış (örgütün dış çevreye uyumu) ve proaktif kişi-çevre uyumu davranışı (bireyin örgüt çevresine uyumu) olarak 3 kategoride ele almaktadırlar. Sınıflandırmanın temelinde motivasyon ve rol kimliklerinin olduğu ifade edilmektedir. Buna göre, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde tanımlanan motivasyonun (Koçel, 2018: 639), iş verimliliği üzerindeki etkisi çalışanlar ve örgütler açısından önemli bir konudur. Motivasyon, kişilerin davranışlarının yönünü, biçimini, yoğunluğunu ve sürekliliğini belirlemektedir. Örneğin, iş yerlerini geliştirmeyi amaç edinmiş kişilerin proaktif çalışma davranışı gösterme olasılıkları yüksek iken, proaktif stratejik davranışta bulunan bir bireyin, örgüt ile güçlü bir özdeşlemede bulunması, örgüt içinde ilerlemeyi amaç edinmiş kişilerin ise proaktif kişi-çevre uyumlu davranış göstermeleri muhtemeldir. Bununla birlikte, kişiler benlik kavramlarıyla uyumlu davranışlar sergilemeyi tercih ettiklerinden dolayı rol kimlikleri davranışlarına rehberlik etmektedir. Farklı etki hedefleri farklı rollerden faydalanmaktadır ve bu rollerin belirginliği ya da öne çıkması davranışsal iradeye etki etmektedir (Parker ve Collins, 2010: 635-640). Mevcut çalışma kapsamında, proaktif davranışlardan, sorumluluk alma, ses çıkarma, bireysel yenilik ve problemleri önleme gibi yöntemlerle örgütün içindeki değişimi başlatan ve kontrolü elinde tutan çalışanların, örgütsel etki yaratmaya yönelik yapıcı çabalarıyla ilgili olan "proaktif çalışma davranışı" kategorisi ele alınmıştır. Çalışmanın bu kısmında, proaktif çalışma davranış alt boyutları hakkında bilgilere yer verilmektedir.

Parker ve Collins (2010), proaktif çalışma davranışları, sorumluluk alma, ses çıkarma (dile getirme), sorunlara karşı önlem alma ve bireysel yenilikçilik davranışları olmak üzere dört boyutta ele almışlardır (Morrison ve Phelps, 1999; LePine and Van Dyne, 1998; Frese ve Fay, 2001; Scott ve Bruce, 1994) (Parker ve Collins, 2010: 634-637).

Sorumluluk alma, çalışanların, iş ortamlarında örgütsel olarak işlevselliği sağlamak ve değişime etki edebilmek için gönüllü ve yapıcı çabaları gerektiren rol davranışlarını ifade etmektedir. Temelinde değişim ve gelişimin yer aldığı söz konusu

rol davranışlarında gönüllülük esastır. Sorumluluk alma, örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanılan yöntem, politika ve prosedür gibi içsel araçlara odaklanmaktadır (Morrison ve Phelps, 1999:403-404).

Ses çıkarma (dile getirme), örgütsel değişimi başlatmak ve uygulamak için yapıcı, aktif çabalar gerektiren faaliyetlere odaklanılmasını içermektedir. Hirschman (1970: 30), sesi olumsuz bir durumdan kaçmaktan ziyade değiştirmeye yönelik herhangi bir değişim girişimi olarak tanımlamaktadır. Ses çıkarma (dile getirme), sadece şikâyetlerin dile getirilmesini değil, gelişmeyi sağlamak için yapıcı çabaları, meydan okumaları da kapsamaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998:109).

Bireysel yenilikçilik, problem tanımlama ve yeni ya da uyarlanmış fikir veya çözüm üretme ile başlamaktadır. Fırsatları öngörme ve yeni fikirlere uygulama faaliyetleri gibi davranışlar bireysel yenilikçilik olarak değerlendirilmektedir. Bireysel yenilikçilik, çalışma ortamlarına olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Scott ve Bruce, 1994: 581-582).

Sorun önleme, iş ortamındaki işi ya da iş sürecini olumsuz etkileyecek sorunların ortadan kaldırılması ve tekrar oluşmasını engellemeye yönelik sergilenen davranışları ifade etmektedir. Her üç alt boyut gibi sorun önleme de örgüt içi pozitif değişime odaklanmaktadır (Frese ve Fay, 2001: 156).

1.5.3. Proaktif Çalışma Davranışının Öncülleri, Örgütsel Sonuçları ve Önemi

Proaktif çalışma davranışının tanım gereği öngörülü olma, kontrollü davranma ve kendiliğinden başlama gibi temel özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Proaktif çalışma davranışının ortaya çıkabilmesi için hem bireysel hem de örgütsel anlamda uygun koşulların ve ortamın oluşturulması gerekmektedir (Palabıyık ve Yücel, 2018: 44-45). Hem bireysel hem de örgüt düzeyinde ele alınan proaktiflik kavramı, uzun vadeli odaklanmayı, olası sorunları veya fırsatları öngörmeyi, değişimin önündeki engellerin üstesinden gelmeyi ve kendiliğinden başlatılan geleceğe yönelik eylemlere odaklanmaktadır (Parker vd., 2006: 637-639).

Örgütlerin sürekli değişen ve yenilenen rekabet ortamında uzun vadede faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çalışanların, proaktif davranış sergilemeleri giderek daha önemli hale gelmektedir (Bolino, Valcea ve Harvey, 2010: 325). Örneğin örgütte

alışılmış bir durum yaşanması durumunda, çalışanların proaktif davranış sergileyerek etkin ve yapıcı bir şekilde rol üstlenmelerinin örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından önemli bir durum olduğu söylenebilir.

Crant (2000), Parker vd. (2006) ve Fuller vd. (2006) proaktivite ile ilgili araştırmalarında proaktif çalışma davranışının en temel öncüllerinden birinin proaktif kişilik olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir deyişle proaktif çalışma davranışının, ortaya çıkmasında proaktif kişilik özelliği önemli bir role sahiptir. Buna göre, literatür incelendiğinde iki kavram arasındaki pozitif ilişkiyi destekler nitelikte bulgular tespit edilmiştir (Crant, 2000). Aynı zamanda sadece proaktif kişiliğin değil örgütsel faktörlerin de bu ilişki üzerinde önemli bir etki oluşturduğu belirlenmiştir (Fuller, vd., 2006; Parker, vd., 2006).

Proaktif çalışma davranışı ile ilgili yapılan çalışmalarda, genellikle bireylerin çalışma ortamında proaktif davranış gösterip göstermediği ve bu davranışa hangi faktörlerin etkisi olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalar hakkında bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Bjorkelo vd. (2010) çalışmalarında kişiliğin, proaktif davranış olarak kabul edilen ihbarcılık davranışının bir öncülü olduğunu belirtmişlerdir. 503 belediye çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında beş kişilik boyutundan dışadönüklük ve uyumluluk ile ihbarcılık davranışı arasında önemli bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmada, çalışanlardan seçilen temsili örneklem üzerinde gerçekleştirilen diğer bir araştırmada ise, kişiler arası sorunların boyutsal üstünlük kapsamının, ihbarcılık davranışı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Bjorkelo vd., 2010).

LePine ve Van Dyne (1998)'ın 597 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında çalışanların performansını açıklamada rol ötesi davranışın önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Buna göre üst ve ast olarak çalışanların rol ötesi davranışlarından rol davranışlarına kadar birbirlerinden farklılaştıkları gözlemlenmiştir. Destekleyici rol ötesi davranışları kapsamında ele alınan birbiri ile ilgili olan ses çıkarmanın (dile getirme) ve yardım etmenin çalışmada birbirinden farklı olduğu tespit edilmiştir (LePine ve Van Dyne, 1998).

Morrison ve Phelps (1999)'in 275 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bir rol ötesi davranışı olan sorumluluk alma davranışı ve çalışanları bu davranış yönünde motive eden faktörler araştırılmıştır. Çalışma

sonucunda elde edilen bulgulara göre sorumluluk alma davranışının sorumluluk, özyeterlilik ve üst yönetimin açıklığına ilişkin algılar ile ilgili olduğu tespit edilmiştir (Morrison ve Phelps, 1999).

Parker vd. (2006)'nin 282 çalışan ile yürüttükleri çalışmada, proaktif kişilik ile proaktif davranış arasında ilişki incelenmiş ve özellikle proaktif çalışma davranışında, bilişsel-motivasyonel değişkenlerin önemine dikkat çekilmiştir. Bilişsel ve motivasyonel süreçler, proaktif davranışlara yol açmaktadır. Proaktif kişilik ve proaktif davranış arasında, rol ötesi özyeterliliği, esnek rol yönetimi, kontrol düzeyleri ve değişim yönelimi, bilişsel-motivasyonel değişkenlerinin aracılık rolü araştırılmıştır. Aynı zamanda, proaktif kişilik ile algılanan iş ortamı öncüllerinden olan iş özerkliği, çalışan güveni, destekleyici yönetim ve proaktif davranış arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, proaktif kişilik ile iş özerkliği, destekleyici yönetim, rol derinliği, özyeterliliği, değişim yönelimi, esnek rol yönelimi, duygusal bağlılık ve proaktif davranış arasında pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Parker vd., 2006).

Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin günden güne değişen ve yenilenen rekabet ortamında uzun vadede faaliyetlerini sürdürebilmeleri için, hem yönetimin hem de çalışanların proaktif bir yaklaşım içerisinde hareket etmeleri gerekmektedir. Bu durumda fırsat ve tehditlerin zamanında tespit edilmesi, beklenen bir sorunun ortadan kaldırılması veya önlenmesi muhtemeldir. Aynı zamanda hem bireyin hem de örgütün yaşam kalitesi önemli ölçüde etkilenecek ve daha sağlıklı bir iklim, çalışma ortamı oluşabilecektir (A. Mazlum, 2019: 66-70).

1.6. Araştırma Modeline İlişkin Kuramsal Çerçeve ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler ile ilgili literatür incelendiğinde, psikolojik güvenliğin, yönetici desteği ve örgütsel adalet ile ihbarcılık davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolünü doğrudan inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bunun yanı sıra değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik sınırlı sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Ancak değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan mevcut çalışmalarda bulgular neticesinde, yönetici desteği ve örgütsel adalet ile ihbarcılık arasında var olduğu düşünülen ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolüne sahip olabileceği ileri sürülebilmektedir. Çalışmanın bu kısmında değişkenler arasında olduğu varsayılan ilişkileri ele alan çalışmalara yer verilmektedir.

1.6.1. Yönetici Desteği ve Psikolojik Güvenlik İlişkisi

Psikolojik güvenlik kavramı, çalışanların, çalıştıkları ortamda algıladıkları kişilerarası endişe seviyesini ifade etmektedir. Buna göre, psikolojik güvenlik, çalışanların fikir ve önerilerini buldukları iş ortamında herhangi bir endişe duymaksızın ifade edebileceklerine olan inancı tanımlamaktadır. Bu doğrultuda çalıştığı örgütten ve yöneticisinden fikir ve önerilerini ifade etmesi yönünde destek gören bir çalışanın psikolojik güvenlik algısının yüksek olması beklenmektedir.

Kahn (1990: 711-712) çalışmasında psikolojik güvenliğin örgütteki destekleyici yönetimi, rol açıklığını ve kendini ifade etme özgürlüğünü yansıttığını ileri sürmektedir. Örgütte kendilerini psikolojik olarak güvende hisseden çalışanlar yöneticilerinden destek görmekte ve görüşlerini veya önerilerini çekinmeden ifade edebilmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular neticesinde, özellikle kişilerarası ilişkilerin psikolojik güvenliği doğrudan etkilediği, ilişkilerin destekleyici ve güven verici bir yapıda olması durumunda örgütte psikolojik güvenlik ikliminin oluşmasında etkili olduğu belirtilmektedir. Başka bir ifadeyle psikolojik güvenlik kavramının örgütteki destekleyici yönetimi yansıttığı ileri sürülmektedir.

Schein (1992: 11-12)'in çalışmasında, örgütlerdeki ast ve üst ilişkilerinde yöneticilerin rollerinden birinin psikolojik güvenliği teşvik eden iklimler yaratmak ve çalışanlara yenilik, değişim ve öğrenme konularında engel teşkil eden bilişsel araçları ortadan kaldırmak olduğu ifade edilmiştir. Bu durumda destekleyici bir yöneticinin örgütteki psikolojik güvenlik algısını etkili bir şekilde güçlendirmede kritik bir role sahip olduğu söylenebilir.

Near ve Miceli (2008)'nin ihbarcılık davranışı ile ilgili yaptığı çalışmalarda çalışanların yöneticileri veya amirlerinden daha az destek hissettiklerinde örgütte gözlemledikleri olumsuz durumları örgüt dışındaki iletişim kanallarını kullanarak bildirme eğiliminde oldukları belirtilmiştir. Örgütün itibarı açısından tercih edilmeyen bu bildirme eğiliminin önlenmesi için çalışanın yöneticileri tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu destek çalışanların içsel bildirme kanallarını kullanmalarına teşvik edici bir unsur olmakta ve çalışanların seslilik düzeylerini artırabilmektedir.

Kahn (1990: 708), psikolojik güvenliği, çalışanların imajına veya statüsüne ilişkin herhangi bir endişe duymaksızın fikir ve önerilerini dile getirebileceklerine olan bir inanç olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda, May vd. (2004: 15-16) çalışmalarında,

bireylerin kabul edilebilir davranışları sergileyebilmesi için psikolojik güvenliğin öncüllerinin, sonuçlarının incelenmesi gerekliliğine dikkat çekmiştir. Buna göre, çalışmalarında çalışanların işlerine katılımlarında psikolojik güvenliği etkileyen unsurları üç başlıkta incelemişlerdir. Bunlardan biri, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinin onların psikolojik güvenlik konusundaki algılarını etkilediği ve doğası gereği destekleyici bir yöneticinin davranışlarının iş ortamında güvenlik duygularının oluşumunda önemli bir rol oynadığı biçimindedir. Bu durumda destekleyici bir yöneticinin örgüt üyelerinin psikolojik güvenliğini daha kolay sağlayabildiği ve psikolojik güvenlik belirleyicileri arasında yönetici ilişkilerinin özellikle incelenmesi gerektiği belirtilmiştir. Edmondson (1996, 1999), bu düşünceyi doğrular nitelikte bulgulara ulaşmıştır. Aynı zamanda yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini göz önüne alarak destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaları ve bu ortam içinde onların iş ile ilgili konularda endişelerini dile getirebilmeleri, sorumluluk alabilmeleri taraflar arasındaki güven kavramı ile ilişkilendirilmiştir (Britt, 1999; Deci ve diğerleri, 1989; akt. May vd., 2004: 30-31).

Newman vd. (2017)'nin meta-analiz çalışmalarında, psikolojik güvenliğin öncülü olan yönetici desteğinin, çalışanın psikolojik güvenlik algısını güçlü bir şekilde etkilediği ve bu etkinin de çalışanın dile getirme (ses çıkarma) davranışını, işe katılımını, iş performansı gibi sonuçlarını ortaya çıkardığı görülmektedir.

Deci ve Ryan's (1987)'in çalışmaları, destekleyici bir çalışma ortamının çalışanların mevcut sorunlara ilişkin endişelerini dile getirmesi ve ilgili sorunları çözmek için öneriler sunabilme konusunda istekli olmaları yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin önemini ortaya koymuştur.

Uys (2000) yönetici desteğini, çalışanların yöneticilerinin kendi katkılarına ne ölçüde değer verdiği ve onların refahlarını ne derece önemseydiği ile ilgili bir kavram olarak ele almaktadır. Buna göre çalışan yöneticinin sözünü güvenilir olarak değerlendirdiğinde, kariyeri ve imajının zedelenmesine ilişkin endişe duymadan etik ihlalleri veya olumsuz durumları örgütün içsel kanallarını kullanarak bildirmeye istekli olacaktır.

King (1999), çalışmasında, yöneticileri, ihbarcılığın gerçekleşmesinin önündeki engelleri kaldıran kişiler olarak ifade etmiştir ve yöneticilerin çalışanların mevcut

sorunları içsel iletişim kanallarını kullanarak bildirmesinde kritik bir role sahip olduklarını ileri sürmüştür.

İhbarcılık davranışı, örgütün temel hedeflerinin gerçekleştirilmesi için, çalışanların örgütte meydana gelen etik ve yasa dışı olayları örgüt içindeki veya örgüt dışındaki ilgili kişi veya birimlere bildirme eylemi olarak tanımlanmakta aynı zamanda mevcut sorunların tespit edilmesi sorunların önlenmesi veya çözülebilmesinde önemli bir davranış olarak ifade edilmektedir. Literatürde, ihbarcılık davranışı, çalışan sesliliği davranışları kapsamında değerlendirilmiştir. Çalışan sesliliği, çalışanların örgütten şikâyetçi veya muhalefet olmasından çok örgütün menfaatlerine katkı sağlamak amacı ile çalışanların görüş, fikir ve sahip olduğu bilgileri kendiliğinden söylemeleri gibi destekleyici ve iyileştirici davranışları kapsamaktadır (LePine ve Van Dyne, 2001: 326). Çalışan sesliliği birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu unsurlardan biri de psikolojik güvenlidir. Psikolojik güvenliğin yeterli olmadığı durumlarda, çalışanlar kendilerini rahatça ifade edemeyeceklerini düşünmektedirler. Bu düşünce ile uyumlu olarak, psikolojik güvenlik algısı, çalışan sesliliğini harekete geçirmek üzere etkin bir role sahiptir (Edmondson, 1999; Kahn, 1990; Morrison ve Rothman, 2009). Psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği ile ilgili yapılan bir çalışmada ise örgütte çalışanların kendilerini ifade ederken güvende hissetmelerinin seslilik davranışını etkilediğine ilişkin bulgular tespit edilmiştir (Cheng, Chang, Kuo ve Lu, 2014). Bu bilgiler ışığında, yöneticilerin, çalışanların düşüncelerine ve önerilerine önem vermelerinin çalışanların iş ile ilgili herhangi bir sorun hakkında gözlemlerini dile getirmelerine fırsat yaratacağı ve örgüt için yapıcı bir rol üstlenmelerini sağlayabileceği söylenebilir.

Van Dyne vd. (2008)'nin çalışmalarında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin psikolojik güvenlik aracılığıyla daha etkili bir biçimde sağlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, yönetici desteği çalışanların katkılarına ve refahına önem veren destekleyici bir ortam sağladığından desteği algılayan çalışanlar, örgütlerinin onların güvenliğini de dikkate aldıklarını algılama eğilimindedirler (A. Gyekye ve Salminen, 2007: 190-196; Bergeron ve Thompson, 2020: 200).

Bu bağlamda, yapılan literatür araştırması sonucunda mevcut çalışmada birinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur;

H₁: *Yönetici desteğinin psikolojik güvenlik üzerinde istatistiksel etkisi vardır.*

1.6.2. Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güvenlik İlişkisi

Edmondson (1999) psikolojik güvenliği, çalışanların kişiler arası risk alabileceklerine dair ortak inançları şeklinde tanımlamıştır. Bu nedenle, psikolojik güvenlik, çalışanların bulunduğu çalışma ortamından etkilenmektedir. Bireylerin buldukları iş ortamını anlayıp anlamamaları ve ortamdaki belirsizliklerin, risklerin, örgüt davranış normlarının ve rollerin bilinmesi psikolojik güvenlik algısını belirleyebilmektedir. Örneğin güvenli bir ortamda yeni fikirlerin sunulması daha az risk taşıırken (Edmondson, 1999), problem çözmede daha fazla çaba sarf ederek işbirliği söz konusu olabilmektedir (Brown ve Leigh, 1996).

Bireylerin güvenlik gereksinimi, örgütsel adalet algısı üzerinde etken rol almaktadır. Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi, örgüt içindeki etkileşim havasının olumlu olmasını sağlamak ve özellikle kendilerine değer verilmesi ve saygı duyulduğunun hissedilmesi ile açık iletişim kurulmasını kolaylaştırmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Literatürdeki çoğu çalışmada örgütsel adalet üç boyut ile değerlendirilmektedir. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar çalışanların örgütlerine ilişkin genel bir adalet algısı oluşturduğu yönündedir ve çalışanlar bazı tutum ve davranışlarını bu algı neticesinde şekillendirmektedir. Bu doğrultuda mevcut çalışmada genel bir adalet algısı ele alınmakta ve sosyal değişim teorisi kapsamında taraflar, sosyal değişim ilişkisine güvenme isteği ile yükümlülüklerini yerine getirmektedirler (Blau, 1964). Bu durumda ilgili araştırmalarda çalışanların örgütlerinin genel olarak adil olduğunu düşünmeleri ile çalışan seslilik düzeyleri arasında bir ilişki olabileceğini göstermektedir. Başka bir deyişle, örgütlerinin genel olarak adil olduğunu düşünen çalışanlar psikolojik güvenlik hissederek tutum ve davranışlarını bu yönde şekillendirebilmektedirler. Fakat adalet ve güven ilişkisini ele alan teorik ve ampirik çalışmalarda hala ikisi arasındaki bağlantı tam olarak tespit edilememiştir (Lewicki vd., 2005). Buna karşılık bazı çalışmalarda adaletin güvene yola açtığına ilişkin bulgular da yer almaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd., 2001).

Lyu (2016) örgütsel adalet ve işe bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolüne ilişkin bir çalışma yürütmüş ve örgütsel adaletin çalışanların psikolojik güvenlik algılarını etkilediğini ve işe bağlılık düzeylerini artırdığını belirtmiştir. Özellikle çalışmada, örgütsel adaletin, riski ve belirsizliği azaltan elverişli bir çalışma ortamı sağlamanın psikolojik güvenlik duygusunu artırdığından bahsedilmiştir. Aynı zamanda çalışanların, genel olarak örgütsel adalet algıları, iyi niyet

işareti olarak kabul edilebilmektedir ve çalışanlar sosyal değişim teorisi kapsamında karşılık verme eğilimi gösterebilmektedirler.

Song vd. (2017)'nin lider-üye ilişkileri çerçevesinde ele aldıkları çalışmada lider üye ilişkileri ile çalışan sesliliği arasında usul adaleti ve psikolojik güvenliğin aracılık rolü incelenmiş ve yüksek kaliteli lider üye değişim ilişkilerinin, yüksek usul adalet algısına sahip çalışanların psikolojik güvenlik duygularını artırdığı belirtilmiştir. Yöneticilerin adil tutum ve davranışlarının, taraflar arasında güveni güçlendirici etkisinden dolayı psikolojik güvenlik algısını etkileyebileceği belirtilmektedir. Usul adaletinin lider-üye değişim ilişkilerinin çalışan sesliliği üzerindeki dolaylı etkilerini güçlendirdiğini ve seslilik davranışlarını psikolojik güvenlik algısı aracılığıyla etkilediği tespit edilmiştir.

Oh, (2019), çalışmasında, güven kavramının, çalışanlar açısından kritik bir önem taşıdığı ifade edilmiştir. Yöneticiye güven ve örgüte güven kavramlarının ele alındığı çalışmada örgüte güven örgütsel adalet perspektifinden değerlendirilmiştir. Bir örgütte örgütsel adaletin varlığı, çalışanların iş ortamında fikir paylaşımına ilişkin kaygı duymadan bilgilerini başkalarıyla paylaşma isteğini etkilediğini. psikolojik güvenliğin risk alma davranışlarına rağmen güvende olduğuna dair sahip olduğu inancı temsil ettiğini belirtmişlerdir.

Baer ve Frese (2003)'in çalışmalarında, çalışma ortamlarının, örgütler ve çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. İnisiyatif ve psikolojik güvenlik ile karakterize edilen bir çalışma ortamına sahip örgütlerin, süreç yeniliklerinin etkililiğini yüksek düzeyde teşvik ettiği belirtilmiştir.

Psikolojik güvenlik, başlangıçta bireysel düzeyde ele alınan bir kavramdır. Daha sonra Edmondson (1999), psikolojik güvenliği, ekip düzeyinde ele almıştır. Ekip düzeyinde psikolojik güvenlik kavramı, bir ekibin kişilerarası riskler almak için güvenli olduğuna ilişkin bir inanca sahip olmasını ifade etmektedir. Kahn (1990), psikolojik iklimi, psikolojik güvenlik ve anlamlılık olarak iki boyutta ele aldığı çalışmasında destekleyici yönetimi, rol belirginliğini ve kendini ifade edebilme boyutlarını psikolojik güvenlik alt boyutu altında değerlendirmiştir. Bu alt boyutlardan destekleyici yönetim, çalışanların çekinmeden, karşılaştıkları problemleri çözme konusunda kendilerini ifade edebilmelerinde motive edici bir unsur olduğu şeklinde açıklanmaktadır. Bir diğer alt boyut rol belirginliği boyutu, rollerin açık olması, iş ortamında normların tahmin

edilebilir olduğunu göstermektedir. Son olarak kişinin kendini ifade edebilme alt boyutu ise, kişinin örgüt içerisinde kendini güvende hissetmesini sağlayan önemli faktörler olarak değerlendirilmiştir. Bu unsurların varlığının psikolojik güvenlik ve işe ait olma duygusunu artırdığı söylenebilir (Kahn, 1990; Brown ve Leigh, 1996).

Bu bağlamda, yapılan literatür araştırması sonucunda mevcut çalışmada ikinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur;

H₂: Örgütsel adaletin psikolojik güvenlik üzerinde istatistiksel etkisi vardır.

1.6.3. Yönetici Desteği ve İhbarcılık İlişkisi

Sosyal değişim teorisinden hareketle ilk kez Eisenberger ve arkadaşları tarafından ele alınıp kavramlaştırılan örgütsel destek kavramı örgüt üyelerinin, örgüte olan katkılarına örgütün ne derece değer verdiği ve onların refahlarını ne ölçüde önemseydiğine ilişkin algılarını tanımlamaktadır (Eisenberger vd., 1986: 501; Rhoades ve Eisenberger 2002: 698-699). Örgütsel destek algısı birçok farklı alt bileşenden oluşan çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu bileşenlerden biri olan “Yönetici desteği” diğer örgütsel destek algısının bileşenlerinden daha dinamik ve önemli bir özelliğe sahiptir. Çünkü yöneticiler örgüt çalışanlarının gözünde örgütün bir temsilcisi konumundadırlar. Yöneticilere tanınan özerklik ve yetki sorumluluğu, örgütsel kararlarda etkili olmaları, astlarının performansını değerlendirme ve yönetme sorumluluğuna sahip olmaları gibi rollerden dolayı yöneticiler, örgüt ve çalışanlar arasında kritik bir yere ve role sahiptir. Çalışanlar bu durumda yöneticilerinin kendilerine yönelik olumlu veya olumsuz yönelimlerini örgütün desteğinin göstergesi olarak algılamaktadırlar. Çalışanlar yöneticilerinin yaptıkları veya yapacakları işlerden dolayı kendilerine destek vermeye hazır olduklarını hissedersen örgütün lehine tutum ve davranış sergileme eğilimi içerisinde olacaklardır (Eisenberger vd., 2002: 565-566). Bu durumda yöneticiden gelen destek çalışanlar için örgütsel destek olarak algılanmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 501).

Araştırmada “Yönetici desteği” kavramının kullanılmasının anlaşılabilirliğini sağlamak için araştırmanın literatür kısmında, bu durum sosyal değişim teorisine dayandırılarak açıklanmıştır. Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgüte yönelik bir bütün olarak tutumsal tepkisidir. Teori çerçevesinde örgüt ve çalışan arasındaki sosyal ilişkinin varlığı alışverişe dayalı bir ilişkiyi temsil etmektedir. Karşılıklı olan bu rollere ilişkin çalışanlar yöneticilerini destekleyici biri olarak algıladılarsa örgüt destekleyici

olarak kabul edilmektedir. Bireylerin algıları tutumlarının gelişmesine neden olmaktadır. Çünkü bireylerin tutumları bilişsel, duygusal ve davranışsal bir süreç içerisinde şekillenmektedir. Bu tutumlar da bireylerin davranışlarını etkilemektedir (Van der Vliet ve Hellgren, 2002:7). Dolayısıyla destekleyici algılara sahip çalışanlar, örgüte karşı daha olumlu bir tutum ve davranış sergileme eğilimi içinde olacaklardır (Eisenberger vd., 2002: 565-566). Bununla birlikte sosyal değişim teorisine katkıda bulunan, Goulder (1960: 171)'in karşılıklılık normu gereği, örgütün menfaatleri doğrultusunda örgütün amaçlarına ulaşmada katkıda bulunmak için zorunluluk hissini de ortaya çıktığı belirtilmiştir. Bu durumda çalışanların zorunluluk hissini getirdiği sorumluluk duygusu ile örgütün yararına ilişkin hareket etmesinin daha muhtemel olduğu söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlar açısından nasıl değerlendirilip algılandığı daha önemli hale gelmektedir. Destekleyici bir örgütsel yapının varlığının, örgütlerde yasa dışı ve etik dışı yanlış uygulamaların tespit edilmesi açısından olumlu bir davranış olarak nitelendirilen ihbarcılık davranışı için belirleyici olabileceği ileri sürülmektedir (Perks ve Smith, 2008).

Yönetici desteği, ihbarcılık karar sürecinde hangi raporlama kanalının kullanılması gerektiğinin belirlenmesinde de etkilidir. Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964), özellikle raporlamada hangi iletişim kanallarının kullanılacağı konusunda etkili bir faktördür (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005: 280). Sosyal değişim teorisi, örgütsel davranışların anlaşılmasında en etkili paradigmalardan biri olarak ifade edilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874-875). Sosyal değişim teorisinin temel ilkelerinden biri değişim kuralları ve normlarıdır. Bu durumda örgütsel davranış modellerinde sosyal değişim teorisinin kullanımı araştırmacının değişim kuralı çerçevesinde şekillenmektedir. Buna göre yönetim araştırmalarının çoğu taraflar arasındaki karşılıklılık beklentilerine odaklanmaktadır. Özellikle farklı kişilerarası iletişim biçimleri kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Örneğin örgüt üyelerinin en yakın amirleriyle ayırt edilebilir sosyal değişim ilişkileri kurabilmeleri sosyal değişim teorisyenlerinin incelediği önemli konulardan birini oluşturmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 873). Taraflar arasındaki mübadele ilişkisi (karşılıklılık yönelimi) olumlu veya olumsuz eğilimleri temsil etmektedir. Araştırmalar incelendiğinde bir bireyin karşılıklılık tercihinin pozitif veya negatif yönlü davranışsal tercihlerini etkilediği görülmektedir (Eisenberger vd., 2004: 798-796). Bu durumda örgütlerin, ihbarcılık eylemine değer verdiği ve desteklediği durumlarda, çalışanların yöneticiye

veya kurum içinde ilgili birime mevcut sorunu bildirme olasılığı daha yüksek oranda gerçekleşebilmektedir (Berry, 2004: 10-11). Başka bir ifadeyle, ihbarcılar için yönetici desteğinin niteliği ihbarcılık davranış biçimi ile önemli bir ilişki içerisinde (King, 1997; Keenan, 2000; Sims ve Keenan, 1998; Park vd., 2005; Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005; Miceli vd., 2001; Keil vd., 2010). Bu çalışmalar hakkındaki detaylı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

King (1997), çalışmasında teorik alt yapı içerisinde örgüt yapılarını değerlendirerek, ilk olarak ihbarcılık eyleminin tercih edilebilmesi için açık ve uygun kanalları olan örgüt yapılarının kurum içindeki çalışanları bu kanalları kullanmaya teşvik ettiğini belirtmiştir. Son olarak, örgütsel etik dışı ve yasal olmayan uygulamaların açıklanması için örgüt içinde açık kanalların bulunmasının üst ve ikincil ilişkileri geliştirebildiği belirtilmektedir. Bu kapsamda, 261 sağlık personeli ile yürütülen çalışmada, yönetici desteği ile çalışanların içsel kanalları kullanarak bildirme eylemini seçmeleri arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Özetle ihbarcılık eylemini gerçekleştiren kişi ile şikâyet alıcısı arasında destekleyici ve güvene dayalı bir ilişki varsa, kişinin olumsuz durumları bildirme olasılığı artmaktadır.

Sims ve Keenan (1998)'in çalışmasında, çalışanların ihbarcılık kararını verme sürecinde yönetici desteğinin önemli bir faktör olduğu ileri sürülmektedir. Özellikle yöneticilerin, hem örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında hem de örgütün yasal ve etik değerlerinin korunmasında doğru politikalar uygulandığı takdirde ihbarcılık eyleminin artabileceğinden bahsedilmektedir. Örneğin, çalışanları yasadışı ve etik dışı olumsuz durumları bildirme konusunda cesaretlendirmek için ödüllendirme ya da koruma şeklinde bir desteğin varlığının ihbarcıları teşvik etmesi açısından önemli olduğu belirtilmiştir.

Park vd. (2005)'nin Doğu Asya bağlamında ele aldıkları çalışmada, ihbarcılık eylemini gerçekleştirenlerin muhbir olarak görülmesi ve yönetici veya iş arkadaşlarından gelen desteğin söz konusu eylem için potansiyeli artırabileceği ifade etmektedirler. Bundan dolayı destek algısı ihbarcılık eylemi için olumlu bir etkiye sahiptir.

Keil vd. (2010)'nin çalışmalarında, çalışanların kişisel özelliklerinin yanında yönetsel faktörlerin de ihbarcılık davranışlarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre örgütte ihbarcılık davranışını destekleyici kültürün varlığı ile çalışanların yöneticilerine

duyduğu güvenin ihbarcılık niyeti için en iyi belirleyicilerden birini oluşturduğu ifade edilmiştir. Aynı zamanda örgütlerde çalışanların yönetime güvenmeleri durumunda içsel iletişim kanallarını kullanarak bildirme eylemini gerçekleştirecekleri belirtilmiştir. Sonuç olarak, yüksek yönetim desteğinin çalışanların gözlemlediği etik dışı veya yasa dışı yanlış uygulamaları örgütteki içsel iletişim kanallarını kullanarak bildirmelerinde güçlü bir etkisinin söz konusu olduğu belirtilebilir. Miceli vd. (2001)'nin çalışmasında bu durum şu şekilde ifade edilmektedir. Çalışanlar, etik dışı veya yasa dışı yanlış uygulamaları önlemek için mücadele eden örgütlerde, yüksek yönetim desteği ile gözlemledikleri herhangi bir etik ve yasal olmayan davranışı ifşa etmek için kendilerini uyarılmış ve güdülenmiş hissedebilirler. Bu nedenle içsel ihbarcılık eyleminin takdir edildiği ve çalışanların niyetini pekiştiren tanımlayıcı normları güçlendiren yönetim desteği ihbarcılık eğilimlerini etkilemektedir (Miceli vd., 2001:3)

Mesmer-Magnus ve Viswesvaran (2005)'in çalışmalarında, ihbarcılık niyeti ve eylemleri arasındaki farklılıkları belirlemek için meta analiz yapılmıştır. Buna göre niyet, eylem ve misilleme kavramları temel alınarak örgütlerdeki ihbarcılık davranışı araştırılmıştır. Buna göre, bireysel özellikler ve yanlış davranışların özellikleri veya ciddiyetinin değerlendirilmesi ile ihbarcılık arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte yönetim desteğinin çalışanların etik dışı veya yasa dışı yanlış uygulamaları bildirmesini olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir.

Genel olarak çalışmalar değerlendirildiğinde, ihbarcılık davranışının gerçekleşebilmesi için potansiyel ihbarcılarının algıladıkları yönetici desteğinin önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

Bu bağlamda, yapılan literatür araştırması sonucunda mevcut çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

H₃: Yönetici desteğinin içsel ihbarcılık üzerinde istatistiksel etkisi vardır.

1.6.4. Örgütsel Adalet ve İhbarcılık İlişkisi

Literatürde çalışanların örgütsel adalet algısı ile ihbarcılık ilişkisini ele alan sınırlı çalışma mevcuttur. Mevcut çalışmalar örgütsel adaletin etik ihlallerin veya olumsuz durumların bildirilmesinde nasıl bir rol oynadığını belirlemeye yöneliktir. Genel olarak, çalışanların örgütsel adalet düzeylerinin örgüte yönelik tutum ve

davranışları üzerinde etkili olduğu ve ihbarcılık kararının belirlenmesinde önemli bir etkisi olabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Örgüt içinde örgütsel adaletin varlığı ile çalışanların örgütün menfaatlerini düşünerek gözlemedikleri etik ihlalleri ve yanlış uygulamaları ilgili kişi veya birimlere bildirme düşünceleri sosyal değişim teorisi kapsamında değerlendirilebilir. Mübadele sürecindeki sosyal etkileşimleri ele alan sosyal değişim teorisi çalışan ve örgüt ilişkilerinin uzun vadede sorumlulukların yerine getirileceğinin ve yapılanın karşılığının verileceğine ilişkin inancı ifade etmektedir (Blau, 1964). Taraflar arasındaki olumlu ilişki, sosyal mübadelenin ahlaki norm ve yükümlülük boyutunu inceleyen Goulder (1960)'ın karşılıklılık normu gereği çalışanı örgüte faydalı tutum ve davranışlara yönelttiğini göstermektedir (Goulder, 1960: 161). Bu durumda, sosyal değişim teorisinin güçlü karşılıklılık normu gereği örgüt yöneticilerinin kendilerine adil davrandıklarını düşünen çalışanlar, örgütün amaçlarına ulaşmasında muhtemel sorun teşkil edebilecek durumların çözülmesi noktasında yardımcı olma niyetinde olacaklardır. Başka bir ifadeyle ihbarcılar için örgütte adaletin varlığı ihbarcılık davranışı ile önemli bir ilişki içindedir (Zhang vd., 2009; Seifert vd., 2010; Seifert, Stammerjohan ve Martin, 2014 ; Treviño ve Weaver, 2001; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Yürür ve Nart, 2016; Çetinel ve Taslak, 2017; Atalay ve Acuner, 2017). Bu çalışmalar hakkındaki bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Zhang vd. (2009)'nin içsel ihbarcılık davranışlarını incelemek amacıyla Çin'deki on farklı bankada görev alan toplam 364 çalışan ile yürüttükleri çalışmada çalışanların yöneticilerinin davranış ve tutumlarının adil olduğunu algıladıklarında etik ihlalleri veya olumsuz durumları örgütlerine bildirme olasılıklarının arttığı tespit edilmiştir.

Seifert vd. (2010)'nin çalışmasında, örgütsel adalet ve toplum yanlısı bir davranış olarak ihbarcılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 447 denetçi ve muhasebeci ile yürütülen çalışmada çalışanların prosedürleri adil olarak algıladıklarında etik ihlalleri ve olumsuz durumları örgütteki içsel bildirme kanallarını kullanarak raporlama niyetlerinin arttığı tespit edilmiştir.

Seifert, Stammerjohan ve Martin (2014)'in çalışmasında, Miceli, Near, Rehg ve Van Scotter (2012)'in belirttiği gibi örgütteki etik ihlallerin içsel iletişim kanallarını kullanarak raporlamanın örgüt başarısında önemli bir role sahip olduğu ifade edilmiştir. Buna göre, denetçiler ve muhasebeciler üzerinde yapılan araştırma sonucunda, örgütsel

adalet düzeyi arttıkça çalışanların etik olmayan durumlar karşısında bildirimde bulunma olasılığının da arttığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, çalışmada örgütlerde yüksek düzeyde algılanan örgütsel adaletin varlığının daha yüksek düzeyde içsel ihbarcılık davranışının oluşmasını sağladığı tespit edilmiştir. Bu yönde, içsel ihbarcılık sürecinin çalışanlar için nasıl daha uygun hale getirilebileceği konusunda da önerilerde bulunulmuştur.

Treviño ve Weaver (2001)'in çalışmasında, prosedürel adalet ve ihbarcılık arasındaki ilişki incelenmiştir. 1700'den fazla çalışandan toplanan veriler neticesinde çalışanların genel örgütsel adaletle ilişkin algıları doğrultusunda örgütün menfaatlerini göz önünde bulundurarak etik ihlalleri veya olumsuz durumları ilgili yönetim birimlerine bildirerek örgüte yardımcı olabilme istekliliği gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tangirala ve Ramanujam (2008)'in 606 hemşire ile yürüttükleri çalışmalarında, yüksek prosedürel adalet değerlendirmelerine sahip çalışanların örgütler için kritik konularda etik ihlalleri veya yanlış uygulamaları ilgili birimlere iletmekte istekli oldukları ifade edilmiştir. Özellikle örgütlerde, insan kaynaklarının etik girişimlerine bağlı olarak hazırlanan etik programların, çalışanlara yönetimin örgütteki olumsuz durumları önlemeye ve düzeltmeye önem verdiğini göstermesinin örgütte daha yapıcı ihbarcılık davranışlarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Yürür ve Nart (2016)'in çalışmaları, çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütlerdeki etik ve yasal olmayan durumları bildirme niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar söz konusu ilişkilerin sosyal mübadele kuramı ile açıklanabileceğini belirtmişlerdir. 312 kamu çalışanından toplanan veriler ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda, çalışanların yüksek düzeyde örgütsel adalet algısının ihbarcılık niyetini etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin bu etkiyi yaratmasına aracılık eden faktörlerden birinin örgütsel güven olduğu belirtilmiştir.

Çetinel ve Taslak (2017)'in örgütsel ortamda adalet algısının önemini vurguladıkları çalışmalarında çalışanların örgütsel adalet düzeylerinin artmasının özellikle içsel kanallar ile bildirimde bulunma davranışları ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Atalay ve Acuner (2017)'in çalışmalarında olumsuz durumları bildirme eylemi içsel, dışsal, resmi, informal ve anonim bildirme olarak beş boyutta ele alınmıştır.

Araştırma sonucunda, örgütsel adaletin içsel, resmi ve informal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunurken, dışsal bildirme boyutu üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Bu bağlamda, yapılan literatür araştırması sonucunda mevcut çalışmada dördüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur;

H4: Örgütsel adaletin içsel ihbarcılık üzerinde istatistiksel etkisi vardır.

1.6.5. Psikolojik Güvenlik ve İhbarcılık İlişkisi

Örgütsel süreçler açısından psikolojik güvenlik ve ihbarcılık ilişkisi çalışanların bilgi, fikir veya önerilerini rahat bir şekilde dile getirmeleri, örgütün mevcut sorunlarının tespit edilmesi, çözümlenmesi ve rekabet üstünlüğü elde edilmesi açısından büyük bir öneme sahiptir.

İhbarcılık davranışını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri çalışanların örgütleri ile ilgili bir konuda fikirlerini ifade ederken baskı, dışlanma ve cezalandırılma korkusu hissetmeden fikirlerini açıklayabilme konusunda sahip oldukları güven duygularını ifade eden psikolojik güvenlik algısıdır. Psikolojik güvenlik, kişilerarası güven ve karşılıklı saygı ile karakterize edilmiş bir ekip iklimini tanımlamaktadır (Edmondson, 1999: 354).

Örgütlerde taraflar arasındaki değişim ilişkisi merkezi öneme sahip sosyal bir süreci ifade etmektedir. Sosyal değişim teorileri, grubun değerlendirmelerinin ne olduğunu açıkça belirten teorik bir perspektif sunmaktadır. Özellikle sosyal değişim terimi kişisel çıkarlara ve olası sonuçların algılanmasına dayanan teorileri karakterize etmek için kullanılmaktadır (Blau, 1964; Homans, 1961).

Genel olarak sosyal değişim, gruplar arasındaki ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Blau, 1964: 4). Bu durumda, örgüt üyeleri, örgütteki etik ihlalleri ve yasal olmayan olumsuz durumları raporladıkları zaman, işten çıkarılma, kariyer ilerlemelerinin durdurulması, dışlanma, saygınlık kaybı, emekliliğe zorlanma gibi kişiler arası risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Lennane, 2012: 250-251; Zhang, Chiu ve Wei, 2009: 25). Çalışma ortamında güvenlik tehdidi oluşturan bu durumlar, çalışanlarda düşük psikolojik güvenlik algısının oluşmasında etkili olmaktadır. Yapılan çalışmalar işyeri ile ilgili psikolojik güvenlik algılarının belirli bir örgütsel sonuca ulaşmada etkin bir rol oynadığını belirlemiştir (May vd., 2004). Buna göre, olumsuz

durumları bildirme karar sürecinde, misillemeye maruz kalmadan, örgütlerinde kendilerini güvende hisseden çalışanların ihbarcılık davranışı sergilemeleri beklenmektedir (Rehg vd., 2008: 226-227). Yapılan çalışmalar bunu doğrular niteliktedir. Psikolojik güvenlik, çalışmaların çoğunda, örgütsel öncüller ve sonuçlar arasındaki ilişkilerde düzenleyici veya aracı değişken olarak ele alınmaktadır. İlgili literatürde, çalışanların ihbarcılık ve psikolojik güvenlik ilişkisinin doğrudan ele alındığı araştırmaların sınırlı olmasından dolayı, alan yazında ihbarcılık davranışı, çalışan sesliliği davranışları kapsamında da değerlendirildiği için, araştırmanın bu kısmında psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara da yer verilmiştir.

Çalışan sesliliği davranışı, çalışanın karşılaştığı ve örgütün aleyhine olduğunu düşündüğü uygulama veya durumların örgüt içindeki otoritelere bildirilmesini ifade etmektedir. Çalışan sesliliği, ihbarcılıktan bu yönü ile ayrılmaktadır (Yener, 2018: 227). Çünkü ihbarcılık davranışı karşılaşılan durumların örgüt dışında ilgili otoritelere bildirilmesini de kapsamaktadır (Miceli ve Near, 1984: 688-689). Bu durumda çalışan sesliliği davranışında, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görüp inisiyatif ve sorumluluk alarak örgüt içerisindeki ihlalleri raporlamasının daha muhtemel olduğunu göstermektedir (Rusbult, vd., 1988: 601).

Chiaburu, Marinova ve Van Dyne (2008)'ın çalışmalarında, çalışanların seslilik davranışlarının, hissedecekleri psikolojik güven duygusuna bağlı olduğu belirtilmiştir (Chiaburu, vd., 2008: 127-128).

Hartnell vd. (2012)'nin çalışmalarında, çalışanların misillemeyle karşılaşma korkusuyla işyerinde gerçekleşen etik ihlalleri ilgili otoritelere raporlamaktan çekindikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Özetle, yapılan çalışmalar psikolojik güven algısının seslilik davranışına yönelik engeli ortadan kaldırdığını ve özellikle örgüt lehine sesliliği ön plana çıkardığını ortaya koymuştur.

Bu bağlamda, yapılan literatür araştırması sonucunda mevcut çalışmada beşinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur;

H₅: *Psikolojik güvenliğin içsel ihbarcılık üzerinde istatistiksel etkisi vardır.*

Mevcut çalışmada psikolojik güvenlik aracı değişken olarak kullanılmıştır. Literatürde, ihbarcılık üzerinde psikolojik güvenliğin aracı değişken olarak kullanıldığı çalışmalara aşağıda yer verilmektedir.

Liu vd. (2015)'nin psikolojik güvenliğin otantik liderlik ve ihbarcılık ilişkisindeki aracılık rolünü inceledikleri çalışmalarında, örgütsel hedeflere ulaşmada, çalışanların örgüt içindeki mevcut hataların farkında olup dile getirmemelerinin örgütsel gelişimi sınırladığı ve örgütsel performansa zarar verdiği belirtilmiştir. Örgütsel yönetim perspektiften bakıldığında, yöneticilerin örgüt kaynaklarını kontrol edebileceği ve bu yönde etik dışı veya yasa dışı olumsuz durumların bildirilmesi için örgüt içinde gerekli kanalların kurulmasına rehberlik edebilecekleri ifade edilmiştir. Buna göre, liderlik tarzlarına göre, örgütlerde kendini güvende hisseden çalışanların, olumsuz durumları bildirme konusunda rahat davranış sergilemeleri söz konusudur. Böylece yüksek psikolojik güvenlik ortamının varlığı, misilleme algısını azaltıp çalışanların içselleştirmiş değerler doğrultusunda hareket etmesine teşvik edeceğini belirlemişlerdir.

Potipiroon ve Wongpreedee (2020)'nin çalışmalarında, incelenen konulardan biri, psikolojik güvenlik algılarının ihbarcılık ile ilişkili olarak algılanan maliyetleri azaltmaya yardımcı olup olmadığıdır. Buna göre, Tayland'da yürütülen araştırma sonucunda psikolojik güvenliğin etik iklim ve ihbarcılık arasında arabulucu bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Psikolojik güvenlik, kişinin olumsuz sonuçlardan korkmadan kendini ifade edebilmesini tanımlamaktadır (Edmondson, 1999: 354). Çalışanların, örgütteki mevcut sorunları ifade ederken kendilerini rahat hissetmeleri ve fikirlerini korkmadan ifade edebilmeleri psikolojik olarak güvenli bir ortamda oldukları algısı sonucu gerçekleşmektedir. Bu durumda çalışanlar sorun önleme hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak isteyebilmektedirler (Edmondson ve Lei, 2014). Yüksek psikolojik güvenlik ortamında kişilerarası riskin azalması durumunda ihbarcılık davranışı gerçekleşmektedir. Bu çalışmada araştırmacılar kısmen içsel ve dışsal ihbarcılık sürecinin karmaşıklığına dikkat çekmektedirler. Buna göre araştırmanın kamu kuruluşları ve çalışanlar arasındaki ihbarcılığın nasıl teşvik edilebileceğine ilişkin yararlı bir katkı sağladığı belirtilmiştir.

Anugerah vd. (2019)'nin çalışmalarında, Endonezya Eyalet Hükümetinde çalışan 201 kamu çalışanından elde edilen verilere göre, liderlik davranışlarına göre çalışanlar, örgütteki mevcut sorunları bildirme konusunda daha rahat hissetmektedirler.

Çalışanların söz konusu eylemi sergileyebilmesindeki olası neden liderlerin destekleyici tavrı ve açıklığı olmaktadır. Bu çalışmada özellikle etik/yasa dışı olumsuz durumların bildirilmesinin teşvik edilmesinde hükümet politikalarının yeterli olmadığı ve liderlerin destekleyici yaklaşımlarının yüksek psikolojik güven ortamı sağladığı ifade edilmektedir. Bundan dolayı çalışanlar için etik dışı veya yasa dışı olumsuz durumları bildirme eğilimi daha yüksek gerçekleşmektedir. Sonuç olarak çalışmada, liderlik davranışları ile içsel ihbarcılık arasındaki ilişkiye psikolojik güvenliğin aracılık ettiği tespit edilmiştir ve içsel ihbarcılık niyetini etkileyen faktörlerin anlaşılması açısından önemli bir katkı sağlamaktadır.

Bu bağlamda, yapılan literatür araştırması sonucunda mevcut çalışmada altıncı ve yedinci hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur;

H₆: Yönetici desteğin psikolojik güvenlik üzerinden içsel ihbarcılık üzerinde dolaylı istatistiksel etkisi vardır.

H₇: Örgütsel adaletin psikolojik güvenlik üzerinden içsel ihbarcılık üzerinde dolaylı istatistiksel etkisi vardır.

1.6.6. Proaktif Çalışma Davranışının Kontrol Değişkeni Olarak Ele Alınması Açısından Değerlendirilmesi

Yönetici desteği ve örgütsel adaletin ihbarcılık davranışı ile ilişkisi ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünün incelendiği mevcut çalışmada bu kavramları etkileyebileceği düşünülen ve literatürde konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalarda kullanılan proaktif çalışma davranışı kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır.

Proaktif davranışlar, yapısı gereği yapıcıdır ve örgütsel ilerlemeyi sağlamak için olayları veya mevcut durumları önlemek ve iyileştirmek adına ilgili davranışları kapsamaktadır (E Etodike, I Nnaebue, E Iloke ve Anierobi, 2020: 12). Bir örgütte mevcut çalışanlar ile geçmişte çalışmış olan kişilerin, örgütteki yasal olmayan, etik dışı yanlış uygulamaları, bu durumları engelleyebilecek kişi ya da kurumlara bildirmesi olarak tanımlanan ihbarcılık davranışı (Near ve Miceli, 1985: 4) çalışanların kişisel inisiyatif almaları ile kendiliğinden başlayan, belli bir amaca yönelik eylemleri ifade etmektedir ve örgüt misyonu ile tutarlılık göstermektedir (Frese vd., 1996: 38). Proaktif bir yapıyı yansıtan bu durumun proaktif çalışma davranışı gösteren çalışanların

inisiyatif almaları ve yanlış uygulamaların engellenmesi ya da çözülmesi noktasında olağan bir durumu yansıttığı söylenebilir.

Sosyal değişim teorisinden hareketle (Blau 1964), bireylerin bulunduğu ortam ile uyumlu hissetmeleri, örgüt faaliyetlerine, görev tanımlarının dışında da gönüllü olarak katılımları öngörülmektedir. Özellikle sosyal ilişkilerde karşılıklı olarak, her iki taraf da diğerine değerli kaynaklar vermeye istekli olduğunda bu durum daha da güçlenmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 492). Örgütlerin çalışanlara yönelik olumlu eylemleri proaktif davranışlara katkıda bulunmaktadır (Eisenberger vd.,2001: 42-43).

Crant (2000)'a göre bireysel ve bağlamsal (durumsal) faktörler proaktif davranışların geliştirilmesine etki eden faktörlerdir. Proaktiflik iş yerinde pasif davranışlardan ziyade aktif davranışlara vurgu yapmaktadır. Bazı araştırmacılar bireysel faktörler kapsamında, proaktif davranışların en önemli öncüllerinden birisi olan proaktif kişilik değişkenini ele alıp incelemiştir. Proaktif davranışa yönelik kişisel eğilimleri ifade eden proaktif kişilik (Crant, 2000: 437-438) özelliklerine sahip yüksek proaktif kişilerin, problem bulma, görüşlerini dile getirme ve savunabilme cesareti gösterebilme, daha fazla geri bildirimde bulunma ve ihbarcılık gibi davranışları sergilemeleri beklenmektedir (Ashford ve Cummings, 1985; McCall ve Kaplan, 1985; Near ve Miceli, 1987; Hirschman, 1970; ayrıca bkz. Bateman ve Crant, 1993: 113-116). Bağlamsal faktörler, çalışandan bağımsız olarak gelişen durum veya olaylarla ilgilidir. Örneğin örgütün kültürü, normları, proaktif davranışların gelişmesi için yönetimin sağladığı destek veya örgütün kamu ya da özel bir kurum olması ve proaktifliğe olan yaklaşımı bu davranışların geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Crant, 2000: 437-438).

Björkelo vd. (2010)'nin çalışmalarında örgütsel bir bakış açısı ile ihbarcılık davranışının proaktif bir davranış olduğu belirtilmiştir. Çünkü çalışanlar ahlak ve adalet duygularına göre eylemlerini gerçekleştirme eğilimindedirler. Buna göre çalışanlar, örgütteki herhangi yasal olmayan, etik dışı bir durumla karşılaştıklarında misilleme korkusundan bağımsız olarak proaktif bir davranış sergilemektedirler. İhbarcılık davranışı örgüt, çalışan ve kamu yararı gözetilerek gerçekleştirilen bir eylemdir. Bu kapsamda, söz konusu yanlış uygulamaların, bunları önleyebilecek veya çözümleyebilecek kişi veya ilgili kurumlara bildirilmemesi örgütler, çalışanlar ve kamu

açısından ekonomik ve sosyal maliyetleri beraberinde getiresi nedeniyle ihbarcılık, önemli bir proaktif bir davranış türü olarak değerlendirilebilir (Near ve Miceli, 2008; Grant ve Ashford, 2008; ayrıca bkz. Bjørkelo, vd., 2010: 372-373).

Literatür incelendiğinde, bir çalışanın iş yerinde, şahit olduğu olumsuz bir durum karşısında, aktif ve pasif davranışlar sergilemesi ile ihbarcılık davranışı arasında benzer yönler bulunmaktadır. İhbarcılık davranışı, proaktif çalışma davranışı olan “ses” ile ilişkilendirilmiştir (Miceli ve Near, 1992; Miceli, Near ve Dworkin, 2008). Ses, kavram olarak, olumsuz bir durum karşısında bir yerden kaçmak yerine, herhangi bir değişim girişimiyle ilgili eylemleri ifade etmektedir (Hirschman, 1970: 30). Bir şeyin olmasını teşvik etmek için yapılan eylemler (teşvik edici ses) ve bir tür uygulamayı durdurmayı teşvik eden eylemler (yasaklayıcı ses) olarak ele alınmıştır. Le Pine ve Van Dyne'e göre, ihbarcılık, yasaklayıcı bir "ses" biçimi olarak da tanımlanabilir ve yanlış davranışları sona erdirmeyi amaçlamaktadır. (LePine ve Van Dyne, 1998: 853-854).

Destekleyici bir örgüt kültürünün varlığı, çalışanların kendilerine ve katkılarına güçlü bir şekilde değer verildiğini algılamalarını sağlayıp onlara güvenli bir ortam sağlamakta ve proaktif davranış sergilemelerinde belirleyici olmaktadır. Literatürde, algılanan örgütsel desteğin proaktif davranışın öncülü olduğunu öne süren sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Söz konusu çalışmalara aşağıda yer verilmektedir.

Caesens ve arkadaşları (2016)'nın çalışmalarında, algılanan örgütsel destek ile proaktif çalışma davranışı arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, sosyal değişim perspektifi (Blau, 1964) ve karşılıklılık normu gereği (Gouldner, 1960), çalışanların örgütlerinin kendi refahlarına ve katkılarına önem verildiğine ilişkin destek algıları yüksek ise, bu durum onların geri ödeme yükümlülüğü hissetmelerine neden olmakta ve örgütün menfaatlerini göz önünde tutarak proaktif biçimde hareket etmeye daha yatkın olmaktadır.

Wu ve Parker (2017)'in çalışmalarında bir örgütte yönetici desteğinin çalışanların iş yerinde proaktif davranışlarına yardımcı olduğu ileri sürülmektedir. Bir örgütte yönetici desteğinin içeriği ve kullanılan mekanizmaların çalışanların değişim yaratma fırsatlarını kolaylaştırabildiği ve çalışanların proaktif davranışlarını belirleyebildiği ifade edilmiştir.

Shin ve Kim (2014)'in planlı davranış teorisi kapsamında işyerlerindeki proaktif çalışma davranışlarına dair bilişsel mekanizmaları inceledikleri çalışmalarında algılanan

örgütsel desteğin proaktif davranışları geliştirdiği belirlenmiştir. Özellikle, yüksek düzeyde destek algısı proaktif bir şekilde davranma niyetlerini belirleyebilmekte ve etkili proaktif davranış sergileme düzeylerini de etkileyebilmektedir.

Bindl ve Parker (2011)'in bir işyerindeki proaktif davranışların öncüllerinin ve sonuçlarının proaktivite bağlantısı ile açıklandığı çalışmalarında, çalışanların proaktivitesinin yönetici davranışları, çalışan güvenini artıran iş yapıları ve çalışma ortamları tasarlanması ile mümkün olabileceği ifade edilmiştir. Örneğin örgütsel verimliliği artırmak için, örgüt içi iletişim kanallarının geliştirilmesi çalışanların proaktivitesini etkileyebilmektedir.

Neves ve Eisenberger (2014)'in çalışmalarında, algılanan örgütsel destek ve çalışanların risk alma davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bununla birlikte, sosyal bilgi işleme teorisi kapsamında, yöneticilerin güveni iletmede kilit rol oynadığı ve algılanan örgütsel destek ile risk alma davranışı arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Fuller vd. (2015)'nin yöneticilerin proaktif davranışlara gösterdiği tepkileri motivasyon ve performans teorisi kapsamında değerlendirdikleri çalışmalarında, yöneticilerin proaktif davranışlara farklı tepkiler gösterme ihtimalinin yüksek olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bir yönetici herhangi bir çalışanın proaktif bir davranışından dolayı kendisini tehdit altında, yetersiz ya da utanmış olarak hissederse çalışanın performansını daha düşük değerlendirebilirken, değişim için güçlü sorumluluk duygusuna sahip farklı yöneticilerin ise böyle bir davranışı olumlu karşılayabilecekleri belirtilmiştir.

Li vd. (2010)'nin çalışmalarında yüksek adaletli bir iş ortamının varlığının karşılıklı sosyal değişim ilişkilerini güçlendirdiği ve bunun da proaktif davranışları etkilediği ifade edilmiştir. Buna göre çalışanların yüksek örgütsel adalet algılarının örgütte inisiyatif gösterme konusunda kendilerini rahat hissetmelerini neden olduğu ve iş rolleri dışında karşılık verebilme isteklerini artırdığı belirtilmiştir. Aksi bir durumda adaletsiz bir iş ortamının çalışanlarda olumsuz duygular uyandıracığı ve temel iş rollerinin dışına çıkma isteklerini azaltacağı ifade edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE İHBARCILIK (WHISTLEBLOWING) ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırma Metodolojisi

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, örnekleme, araştırmanın yöntemi, veri toplama araçları, verilerin analizi, araştırmanın kavramsal modeli, hipotezleri ve uygulanan istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

2.1.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz iş dünyasında hızla değişen ve gelişmekte olan bilgi ve iletişim teknolojilerinin getirdiği rekabet baskısı örgütleri önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütlerdeki etik dışı veya yasa dışı yanlış uygulamaların tespit edilmesi açısından olumlu bir davranış olarak nitelendirilen ihbarcılık davranışı, örgüt yönetimini uyaran ve harekete geçiren, örgütte gerçekleşmesi muhtemel veya gerçekleşmiş olan olumsuz durumların tespit edilip engellenmesi veya çözülmesiyle örgüt imajını korumada önemli katkı sağlayan bir kavramdır. Örgütler için, iç denetimi uyaran önemli bir içsel mekanizma olan ihbarcılık davranışını sergileyen çalışanlara sahip olmak çoğu firmanın temel hedefleri arasında yer almaktadır. Bu çalışmada, çalışanların ihbarcılık davranışlarını sergileme düzeylerini belirleyeceği düşünülen yönetici desteği, örgütsel adalet, psikolojik güvenlik ve proaktif çalışma davranışı kavramlarından bahsedilmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı, yönetici desteği ve örgütsel adalet ile ihbarcılık arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünü tespit etmek ya da yönetici desteği ile örgütsel adaletin ihbarcılık üzerindeki direkt etkilerini ve psikolojik güvenlik üzerinden dolaylı etkilerini araştırmaktır.

2.1.2. Araştırmanın Önemi

İhbarcılık davranışı, örgütteki yasal olmayan, etik dışı yanlış davranış veya uygulamaların mevcut veya eski örgüt üyeleri tarafından bu eylemleri önleyebilecek kişi veya kuruluşlara bildirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Zaman içerisinde değişen koşullar ile birlikte örgütlerde etik ihlallerin olduğu görülmektedir. Bu ihlallerin çalışanlar tarafından izlendiği ve gerekli koşullarda bu ihlalleri kurum içi veya kurum

dışındaki kişi veya ilgili kurumlarla paylaşmak istedikleri görülmektedir. Örgütsel açıdan çalışanlar tarafından ihbarcılık davranışının yerine getirilmesi örgütün etkinliği için son derece önemlidir. Bu araştırma da bu kavramın örgütler açısından önemini vurgulamak ve Türkçe alanyazında tartışılmasına katkı sağlamak amacı ile hazırlanmıştır. Örgütlerde ihbarcılık davranışının etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için öncelikle söz konusu eylemin öncüllerini tespit etmek önemli hale gelmektedir. Literatürde bu noktada kişisel, durumsal ve örgütsel faktörler olmak üzere bir sınıflama yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında ihbarcılığın öncülü olarak örgütsel faktörlerden olan yönetici desteği, örgütsel adalet ve psikolojik güvenlik kavramları ele alınmıştır. Literatür taramasında örgüt çalışanlarının, yönetici desteğine ve adalete ilişkin algılarının ihbarcılık eğilimlerinin bir öncülü olarak değerlendirildiği görülmektedir. Fakat ilgili alan yazında bu üç değişkeni bir arada araştıran ve psikolojik güvenliğin değişkenler arasındaki aracı rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısı ile hem örgütsel davranış literatürüne katkı sağlanabileceği hem de çalışanların ihbarcılık davranışlarını belirleyen kavramlara ilişkin araştırmacılara ve yöneticilere öneriler sunulabileceği düşünülmektedir.

2.1.3. Araştırmanın Örneklemini

Araştırmanın örneklemini, İstanbul'da faaliyet gösteren yönetim danışmanlığı hizmeti veren bir firmada gerçekleştirilen eğitimlere katılan, farklı bölgelerde ve sektörlerde faaliyet gösteren toplam 18 firmanın yer aldığı 586 firma çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma, gönüllü katılımcılara, firma isminin, kişisel kimliklerin gizliliğine ilişkin gerekli özeni göstermeyi taahhüt etmektedir. Bundan dolayı firma isimlerine çalışmada yer verilmemiştir.

2.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada, kullanılan ölçme araçları genellikle batı ülkelerindeki araştırmaların neticesinde oluşturulmuş çalışmalara dayanmaktadır. Kültürel farklılıklardan dolayı katılımcıların, ölçme araçlarındaki sorulara farklı duygu ve düşüncede anlamlar yüklemesi, araştırmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Araştırmanın diğer önemli bir kısıtı ise, 2019 yılı sonunda COVID-19 salgınının baş göstermesinden bir süre sonra Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından ilan edilen küresel pandemi nedeniyle hükümetlerin aldığı önlemler çerçevesinde yüz yüze görüşmelerin yapılamaması durumudur. Bu sebeple araştırmanın verileri çevrim içi

ortamda toplanmıştır. Çevrim içi ortamda uygulanan anketlerin katılımcılar için bazı teknik sorunlar yaratabilmesi gibi dezavantajlarının olması araştırmanın kısıtı olarak kabul edilmiştir.

2.1.5. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın verilerinin toplanabilmesi için araştırmanın etik açıdan uygunluğuna yönelik Pamukkale Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Başkanlığı'na başvuruda bulunulmuştur. Pamukkale Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 04.12.2020 tarihinde başvuru değerlendirilmiş ve onaylanmıştır (Sayı:93803232-622.02 Bkz. Ek 1). İlgili resmi yazı ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ihbarcılığı ya da olumsuz durumları bildirme eğilimini (whistleblowing) ölçmeye yönelik sorular, ikinci bölümde psikolojik güvenlik ve yönetici desteği soruları, üçüncü bölümde örgütsel adalet ve proaktif çalışma davranışı soruları, dördüncü bölümde ise katılımcıların kişisel ve mesleki bilgilerine ilişkin sorular yer almaktadır.

Araştırmada araştırılan konuya ilişkin değişkenler hakkında katılımcıların her bir değişkene ilişkin anket ifadelerine vermiş oldukları yanıtlar ile tutum ve davranışlarının değerlendirilmesine imkan tanıyan Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Likert-tipi sorularda katılımcıların katılım düzeyini belirlemek amacıyla iki aşırı uç arasında yer alan birden çok seçenek sunulmaktadır (Turan vd., 2015:188).

2.1.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Literatür taramasında, ihbarcılık, yönetici desteği, örgütsel adalet, psikolojik güvenlik ve proaktif çalışma davranışı ile ilgili ölçekler incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce bilimsel araştırmalarda kullanılan ve psikometrik anlamda güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçeklerdir. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının uygulanabilmesi için ilgili araştırmacılardan gerekli izinler e-posta aracılığı ile alınmıştır. Söz konusu izin yazıları Ek 2’te sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının yer aldığı kaynaklara ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

İhbarcılık ölçeği; “Park, Rehğ ve Lee (2005). The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on Whistleblowing Intentions: A Study of South Korean Public Employees”, çalışmasından alınmıştır. İhbarcılık anket sorularının 3’ü içsel, 4’ü de

dışsal ihbarcılık niyetini ölçmeye yöneliktir. Bu çalışmada ölçeğin 1. maddesi iki kısma ayrılmış ve toplamda 8 madde olacak şekilde ölçek kullanılmıştır.

Literatürde içsel ve dışsal ihbarcılık davranışı, kullanıldığı iletişim kanallarına dayanarak ayrı değerlendirilmektedir (Dworkin ve Baucus 1998; Miceli ve diğerleri 2008; Kaptein 2011; Zhang vd., 2009).

İçsel kanallar aracılığıyla ihbarda bulunma ya da bildirme eğilimi, dışsal kanallar ile bildirme eğiliminin itibar kaybı gibi potansiyel olarak getirdiği olumsuz sonuçlardan kaçınılması ve daha önleyici bir işleve sahip olmasından dolayı tercih edilen bir davranış olarak ifade edilmektedir (Miceli ve Near 1988; Miceli, vd., 2012). Bazı araştırmalar, içsel ihbarcılığı tek boyutlu olarak çalışmaya dahil etmişlerdir (Anita vd., 2020; Alpkın vd., 2020; Cheng vd., 2019). Yapılan araştırmalarda ihbarcılar tipik olarak ilk önce içsel kanalları kullandıkları belirlenmiştir (Dworkin ve Near, 1997: 4). Bunun nedeni, çalışanların büyük çoğunluğunun dışsal kanalları kullanarak raporlamaya karar vermeden önce, ihbarcılık sürecini içsel kanallar aracılığıyla başlatmalarındır. Nihayetinde dışsal kanallar aracılığıyla raporlamayı tercih etmedikleri görülmektedir (Miceli, vd., 2012: 931). Bir başka neden, çalışanlar açısından içsel raporlama kararının dışsal raporlamaya göre daha az zararlı olduğunun düşünülmesidir (Nayır vd., 2018: 150). Burada çalışanların dışsal kanallar aracılığıyla raporlama davranışı göstermeleri durumunda örgütün imajının zarar görebileceğini düşünmeleri ve kendilerine yönelebilecek misilleme davranışlarından çekinmeleri belirtilebilir (Miceli ve diğerleri, 2008). Yapılan araştırmalarda da ihbarcılık ile misilleme arasında bir ilişki olduğu gösterilmektedir (Keenan 1991,1990; Near ve Miceli 1990). İhbarcılık karar sürecinde misilleme algısı korkulan sonuçların riski ve durumsal belirsizlik ile açıklanabilir (Bandura, 1977: 83). Bu durumda, bazı araştırmalar içsel kanallar aracılığıyla raporlamanın daha az misilleme ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005; Dworkin ve Baucus, 1998). Bununla birlikte çalışanların dışsal kanallar aracılığıyla örgüt içindeki mevcut sorunu önleyebileceklerini ya da çözümlenebileceklerini düşünerek ilgili kurum veya kuruluşlara raporlama cesareti gösterebilmeleri, olayın toplumsal açıdan çok önemli sayılacak zararlara yol açması halinde söz konusudur (Miceli ve diğerleri, 1991). Özetle yapılan araştırmalarda ihbarcılar tipik olarak ilk önce içsel kanalları kullandıkları belirlenmiştir (Dworkin ve Near, 1997: 4).

Mevcut çalışmada, keşfedici araştırmaların tipik amaçlarından biri olan konuyla ilgili merakı gidermek ve ön bilgi sağlamak için dışsal ihbarcılık olgusunu ölçmeye ilişkin anket çalışması yapılmıştır. Fakat dışsal ihbarcılık ile diğer değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilemediği için “Dışsal ihbarcılık” hipotezlerin sınanmasına yönelik analizlere dahil edilmemiştir.

İhbarcılık anket soruları 4’lü likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Çalışanların, etik ihlalleri ve yanlış uygulamaları nasıl rapor edeceklerine ilişkin ifadeler (1) Kesinlikle ben böyle yapmazdım (2) Düşük Bir İhtimal Ben Böyle Yapardım (3) Yüksek Bir İhtimal Ben Böyle Yapardım (4) Kesinlikle ben böyle yapardım, şeklinde ölçülmüştür. Bu şekilde ölçümün dezavantajları olmasına rağmen (bkz. Bjorkelo ve Bye 2014; Mesmer-Magnus ve Viswesvaran 2005), gerçek ihbarcılık davranışı hakkında veri elde etmenin pratik kısıtlarından dolayı bu yaklaşımı benimseyen çalışmalara yol göstermektedir (Bjorkelo ve Bye 2014).

Psikolojik güvenlik ölçeği; “Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”, çalışmasından alınmıştır. Psikolojik güvenlik anket soruları 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiş ve ifadeler (1) Bu durum benim kurumum için aynen geçerlidir (2) Bu durum benim kurumum için büyük ölçüde geçerlidir (3) Bu durum benim kurumum için kısmen geçerlidir (4) Bu durum benim kurumum için pek geçerli değildir (5) Bu durum benim kurumum için hiç geçerli değildir şeklinde tasarlanmıştır.

Yönetici desteği ölçeği; “Oldham, G. R., and Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work”, çalışmasından alınmıştır. Yönetici desteği anket soruları 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. İfadeler (1) Benim yöneticim aynen böyledir (2) Benim yöneticim büyük ölçüde böyledir (3) Benim yöneticim kısmen böyledir (4) Benim yöneticim büyük ölçüde böyle değildir (5) Benim yöneticim hiç böyle değildir şeklinde tasarlanmıştır.

Örgütsel adalet ölçeği; “Ambrose, M. L., and Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation”, çalışmasından alınmıştır. Örgütsel adalet anket soruları 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. İfadeler (1) Ben de aynen böyle düşünüyorum (2) Ben de büyük ölçüde böyle düşünüyorum (3) Ben yarı yarıya böyle düşünüyorum (4) Ben büyük ölçüde böyle düşünmüyorum (5) Ben hiç böyle düşünmüyorum şeklinde tasarlanmıştır.

Proaktif çalışma davranış ölçeği; “Parker, S. K., and Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors”, çalışmasından alınmıştır. Bu ölçek orijinalinde 13 ifadeden oluşmaktadır. Mevcut çalışmanın amacı ve kapsamı dahilinde 7 ifade kullanılmıştır. Proaktif çalışma davranışı anket soruları 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. İfadeler (1) Ben de aynen böyle yaparım (2) Ben de büyük ölçüde böyle yaparım (3) Ben de kısmen böyle yaparım (4) Ben büyük ölçüde böyle yapmam (5) Ben hiç böyle yapmam şeklinde tasarlanmıştır.

Araştırmanın uygulamasında kullanılan ölçekler, ilgili literatürde kullanılan ve geçerliliği ve güvenilirliği yeterince incelenen ölçeklerdir. Bu kapsamda uluslararası yazından elde edilen bu ölçekler Türkçe ’ye çevrilmiş olup, Türkçe açısından anlaşılabilirliği test edilip değerlendirildikten sonra ölçek maddeleri tekrar gözden geçirilerek araştırmaya başlamadan önce, uygulamada karşılaşılabilecek olası hataları engellemek ve soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek için iki ön çalışma (pilot çalışması) gerçekleştirilmiştir. 04.05.2020 / 07.05.2020 tarihleri arası birinci çalışma yapılmıştır. 12.11.2020 / 27.11.2020 tarihleri arasında ise ikinci çalışma yapılmıştır. Özellikle nispeten yeni bir konu olan bağımlı değişken ile çalışmada kullanılacak diğer değişkenlere ilişkin yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular üzerinde gerekli incelemeler yapılmış olup, söz konusu ölçeklerden faydalanılarak araştırmada kullanılmak üzere nihai anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formu dijital ortama aktarılarak Google formlar yardımıyla internet tabanlı bir anket oluşturulmuştur. İnternet üzerinde oluşturulan çevrim içi ankette, ilk başta araştırmanın konusu, gizlilik gibi hususlarda bilgilendirmeler yapılarak, katılımcıların uygulama ile ilgili herhangi bir sorusu olduğunda araştırmacı ile iletişime geçebilecekleri belirtilmiştir. Anket için gerekli olan bağlantı (URL), e-mail ve whatsapp aracılığıyla kişilere yönlendirilmiştir. Anket uygulamasında çevrim içi ankete 28.01.2021 / 12.02.2021 tarihleri arasında 586 kişiden dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler üzerinden analiz çalışması yapılmıştır.

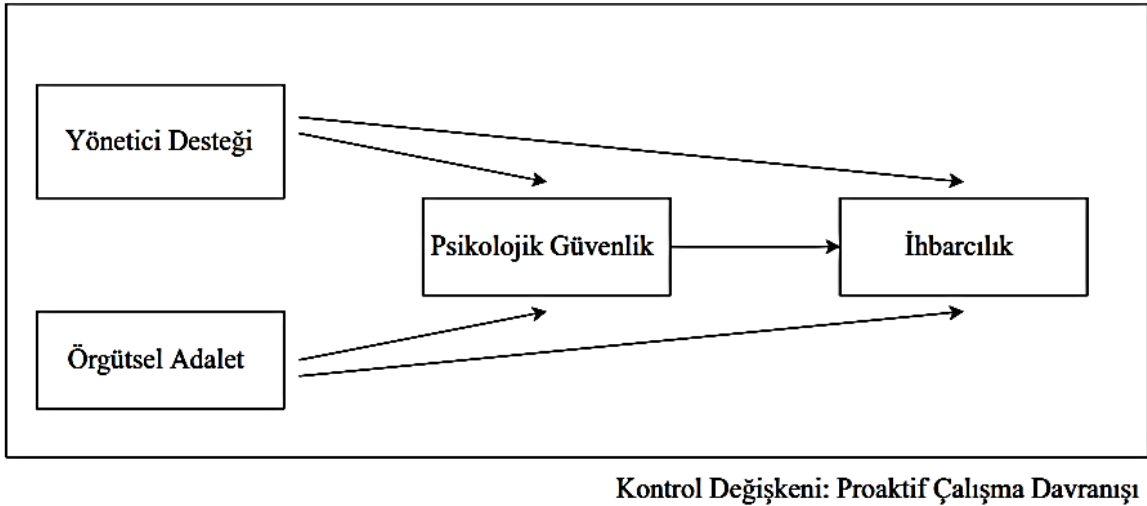
Araştırmayı oluşturan değişkenlere ilişkin orijinal ölçeklerdeki ifadelerin Türkçe’ye uyarlanma çalışması öğretim üyesi Dr. Serkan Dolma tarafından gerçekleştirilmiştir (Dolma, S., Kişisel İletişim). Bu kapsamda çalışmada kullanılacak anketin nihai haline karar verilmiştir.

2.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada anket aracılığıyla toplanan veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 25.0 ve Jamovi 1.8.4 istatistik programları ile analiz edilmiştir. Hipotez testleri öncesinde, araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırmaya uygun olup olmadığını belirlebilmesi için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler için örneklemin demografik değişkenlere göre, frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarındaki anket ifadelerine verilen yanıtların puanları SPSS 25. Programında “Recode into different variables” sekmesi ile en düşüğe en yükseğe sıralanacak şekilde yeniden kodlanmıştır. Araştırmada değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerini test etmek için pearson korelasyon analizi, ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında aracılık ilişkilerinin testine yönelik analizler Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen Process Macro’dan faydalanılarak gerçekleştirilmiştir.

2.1.7. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın kavramsal modeli, gerçekleştirilen literatür taramasına dayalı olarak araştırma kapsamındaki değişkenler ve bu değişkenler arasındaki kuramsal çerçevedeki ilişkilerin değerlendirilmesi ile oluşturulmuştur. Buna göre, araştırmanın literatür kısmında ayrıntılarıyla ele alınan, ihbarcılık, yönetici desteği, örgütsel adalet, psikolojik güvenlik ve proaktif çalışma davranışı kavramları ve bu kavramlar arasındaki kuramsal çerçevedeki ilişkiler göz önünde bulundurularak örgütlerde ihbarcılık davranışının örgütsel belirleyicileri olduğu öngörülen yönetici desteği, örgütsel adalet, psikolojik güvenlik algısı ele alınıp incelenmiştir. Aynı zamanda literatürde bireysel faktörlerin ihbarcılık niyetinin belirlenmesinde önemli rol oynadığına yönelik ampirik kanıtların varlığından dolayı örgütsel bir bakış açısıyla pro-aktif bir davranış biçimi olarak değerlendirilen ihbarcılık (Bjorkelo, vd., 2010: 372) davranışını bireysel düzeyde etkileyebileceği düşünülen proaktif çalışma davranışı kavramı da bu çalışmada kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Bu ilişkiler üzerine yapılan literatür taraması ile geliştirilen direkt ve dolaylı etkiye sahip olabileceği varsayımı ile hipotezlerin test edildiği bir araştırma modeli önerilmiştir. Araştırmada yönetici desteği, örgütsel adalet bağımsız değişken, ihbarcılık bağımlı değişken, psikolojik güvenlik aracı değişken ve proaktif çalışma davranışı kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Araştırmanın Kavramsal Modeli şekil 8’de sunulmuştur.



Şekil 8. Araştırmanın Kavramsal Modeli

2.2. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının faktör yapıları ve güvenilirlik analizine ilişkin bulgulara ve araştırma kapsamında yer alan hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin sonuçlarına yer verilmektedir.

2.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların kişisel ve mesleki özelliklerinin yer aldığı demografik değişkenlere ilişkin bulgulara Tablo 3’de yer verilmiştir. Buna göre, katılımcıların % 24,4 (n=143) kadın , % 69,3 erkek (n=406) olup % 6,3 (n=37)’inin bu soruya cevap vermediği tespit edilmiştir. %56,3 (n=330)’ u evlidir. % 29,5’sinin 28-33 (n=173) yaş aralığında; % 21,2 (n=124)’ ü 22-27 yaş aralığındadır. % 32,4’ü (n=190)’ ının firmadaki kıdemi 1-3 yıl olan çalışanlardan meydana gelmektedir. % 69,8 (n=409)’u kurumsal / büyük ölçekli şirketlerde çalışmaktadır. % 60,4’ü (n=354) çalıştığı kurumda yönetici pozisyonunda değildir. Katılımcılara, ankette ihbarcılıkla ilgili verilen bilgiler ışığında “Bu etik dışı olayı görmezden gelirdim” sorusuna cevap vermeleri istenmiştir. Buna göre, % 88,2 (n=517) “Kesinlikle ben böyle yapmazdım” şeklinde katılım gösterirken, % 2,2 (n=13) “Kesinlikle ben böyle yapardım” şeklinde katılım göstermişlerdir ve bu ön koşul niteliğindeki soruya “Kesinlikle ben böyle yapardım” şeklinde cevap veren 13 katılımcının verileri, veri setinden çıkarılmış olup, 573 kişiden elde edilen veriler üzerinden analiz çalışmaları yapılmıştır.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	143	24,4
	Erkek	406	69,3
	Bu soruya cevap vermek istemiyorum	37	6,3
Toplam		586	100,0
Medeni Durum	Evli	330	56,3
	Bekar	211	36,0
	Bu soruya cevap vermek istemiyorum	45	7,7
Toplam		586	100,0
Yaş	18-21	5	,9
	22-27	124	21,2
	28-33	173	29,5
	34-39	116	19,8
	40-45	69	11,8
	46-51	37	6,3
	52-57	11	1,9
	58 veya üstü	3	,5
	Bu soruya cevap vermek istemiyorum	48	8,2
	Toplam		586
Çalışma Süresi	1 yıldan az	134	22,9
	1-3 yıl	190	32,4
	4-5 yıl	78	13,3
	6-7 yıl	35	6,0
	8-10 yıl	44	7,5
	11-15 yıl	27	4,6
	15 yıl veya üzeri	31	5,3
	Bu soruya cevap vermek istemiyorum	47	8,0
	Toplam		586
Çalıştığınız Kurum	Kamu kurumu	10	1,7
	Kendi şirketim	28	4,8
	Aile şirketi/KOBİ	75	12,8
	Kurumsal/Büyük ölçekli şirket	409	69,8
	Bu soruya cevap vermek istemiyorum	64	10,9
Toplam		586	100,0
Çalıştığınız kurumun da yönetici pozisyonunda mısınız (size bağlı çalışan astlarınız var mı)?	Hayır	354	60,4
	Evet ve bana bağlı çalışan 1-4 astım var.	80	13,7
	Evet ve bana bağlı çalışan 5-9 astım var.	23	3,9
	Evet ve bana bağlı çalışan 9'dan fazla astım var.	65	11,1
	Bu soruya cevap vermek istemiyorum	64	10,9
Toplam		586	100
Bu etik dışı olayı görmezden gelirdim.	Kesinlikle ben böyle yapmazdım.	517	88,2
	Düşük bir ihtimal ben böyle yapardım.	42	7,2
	Yüksek bir ihtimal ben böyle yapardım.	14	2,4
	Kesinlikle ben böyle yapardım.	13	2,2
Toplam		586	100,0

2.2.2. Ölçüm Araçlarının Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan anket çalışmasında Jamovi 1.8.4 istatistikî yazılım programı kullanılarak, değişkenlere ilişkin ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi ve güvenilirliğini test etmek amacıyla da Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçlarına ait bilgiler Tablo 4; Tablo 5; Tablo 6 ve Şekil 9'da verilmiştir.

Tablo 4'teki faktör analizi sonuçları incelediğimizde, Tüm ifadeler kendi faktörünün altında toplanmıştır. Tüm faktör yükleri 0,4'ün üstünde değere sahip çıkmıştır. İhbarcılık kavramının ilk boyutu olan içsel ihbarcılığa ait faktör yükleri incelendiğinde, en düşük değer 0,519 iken en yüksek değer 0,753'dür. İhbarcılık kavramının ikinci boyutu olan dışsal ihbarcılık faktör yükleri için en düşük değer 0,584 iken en yüksek değer ise 0,973'dür. Yönetici desteği için en düşük değer 0,526 iken en yüksek değer 0,918'dur. Örgütsel adalet için en düşük değer 0,744 iken en yüksek değer 0,956'dir. Psikolojik Güvenlik için en düşük değer 0,613 iken en yüksek değer 0,826'dır. Proaktif çalışma davranışı için en düşük değer 0,675 iken en yüksek değer 0,829 olarak ölçülmüştür.

Tablo 5'deki toplam açıklanan varyans tablosu incelendiğimizde, bu 6 faktörün toplam değişkenliğin önemli bir kısmını açıkladığı görülmektedir (% 61,9). Son durumda ortaya çıkan özdeğer çizgi (ScreePlot) grafiği incelenmiştir. Faktör sayıları ve onlara karşılık gelen özdeğerleri (eigen) Şekil 9'da gösterilmektedir. Buna göre, özdeğeri 1'den büyük olan altı faktörün olduğu, diğer faktörlerin ise varyansı açıklama katkısının düşük olduğu görülmektedir ve toplam altı faktör çıkarılması önerilmektedir. Sonuç olarak, faktörlerin açıkladığı varyanslar Tablo 5 ve özdeğer çizgi (ScreePlot) grafiği şekil 9, tablo 4 ile birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin 6 faktörlü olabileceği desteklenmektedir.

Tablo 6'da araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini Cronbach Alfa katsayısı ile analiz edilen sonuçları incelediğimizde ise, Cronbach Alfa katsayıları sırası ile, içsel ihbarcılık (0,698), dışsal ihbarcılık (0,864), yönetici desteği (0,942), örgütsel adalet (0,955), psikolojik güvenlik (0,881), proaktif çalışma davranışı (0,895) olarak tespit edilmiştir. Buna göre, araştırmada kullanılan ölçekler ile toplanan verilerin

güvenilirlik değerlerinin 0,7 değerine yakın ve yüksek olması verilerin kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin ölçekler, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını sonucunda bu araştırmanın amacına uygun olduğu tespit edilmiştir.

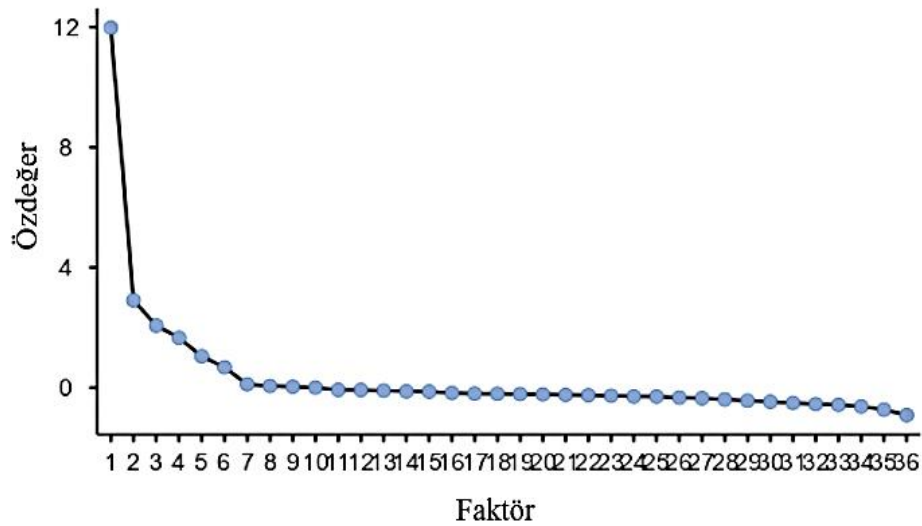
Tablo 4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analiz Sonuçları

Soru İfadeleri	Faktör Yükleri					
	1	2	3	4	5	6
Yönetici Desteği 1	0,804					
YD 2	0,862					
YD 3	0,828					
YD 4	0,919					
YD 5	0,843					
YD 6	0,818					
YD 7	0,774					
YD 8	0,526					
Örgütsel Adalet 1		0,843				
ÖA 2		0,956				
ÖA 3		0,851				
ÖA 4		0,887				
ÖA 5		0,814				
ÖA 6		0,744				
Proaktif Çalışma Davranışı 1			0,675			
PÇD 2			0,829			
PÇD 3			0,743			
PÇD 4			0,796			
PÇD 5			0,733			
PÇD 6			0,742			
PÇD 7			0,688			
Psikolojik Güvenlik 1				0,639		
PG 2				0,826		
PG 3				0,733		
PG 4				0,613		
PG 5				0,698		
PG 6				0,618		
PG 7				0,749		
Dışsal İhbarcılık 5					0,584	
Dİ 6					0,630	
Dİ 7					0,973	
Dİ 8					0,945	
İçsel İhbarcılık 1						0,617
İÇ 2						0,753
İÇ 3						0,560
İÇ 4						0,519

Note. 'Principal axis factoring' extraction method was used in combination with a 'promax' rotation

Tablo 5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Faktör	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	5.49	15.25	15.3
2	4.84	13.46	28.7
3	3.98	11.06	39.8
4	3.69	10.25	50.0
5	2.59	7.19	57.2
6	1.67	4.65	61.9

**Şekil 9.** Özdeğer Çizgi (Scree Plot) Grafiği**Tablo 6.** Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's alpha
İhbarcılık		
İçsel İhbarcılık	4	0,698
Dışsal İhbarcılık	4	0,864
Yönetici Desteği	8	0,942
Örgütsel Adalet	6	0,958
Psikolojik Güvenlik	7	0,881
Proaktif Çalışma Davranışı	7	0,895

2.2.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir. Bu değişkenlere ilişkin ortalama değerleri ve standart sapma değerleri aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 7. İhbarcılık Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

	Sorular	Ortalama	Standart Sapma
İçsel İhbarcılık	1-Bu etik dışı olayı, bundan mağdur olabilecek iş arkadaşlarıma haber verirdim.	3,370	,940
	2- Bu etik dışı olayı, olayın çözülmesine katkıda bulunabilecek işteki arkadaşlarıma haber verirdim.	3,525	,849
	3- Bu etik dışı olayı, bir üst amirime bildirirdim.	3,689	,656
	4- Bu etik dışı olayı, gerekirse üst yönetime yazılı olarak (veya kurum içi prosedürleri) kullanarak bildirirdim	3,404	,869
İçsel İhbarcılık genel ortalaması		3,497	,605
Dışsal İhbarcılık	5-Bu etik dışı olayı gerekirse çözülmesinde katkıda bulunabilecek kurum dışındaki bireylere veya diğer kurumlara bildirirdim.	2,638	1,126
	6- Bu etik dışı olayı, gerekirse kurum dışındaki yetkili mercilere veya devlet organlarına bildirirdim	2,563	1,131
	7- Bu etik dışı olayı, gerekirse internet/sosyal medya aracılığıyla kamuoyuna açıklardım.	1,832	1,030
	8- Bu etik dışı olayı, gerekirse yazılı-görsel medya (Gazete/ TV) aracılığıyla kamuoyuna açıklardım.	1,752	,991
Dışsal İhbarcılık genel ortalaması		2,196	,903

1- Kesinlikle ben böyle yapmazdım 2- Düşük Bir İhtimal Ben Böyle Yapardım 3- Yüksek Bir İhtimal Ben Böyle Yapardım 4- Kesinlikle ben böyle yapardım. N=573

Araştırmada “İhbarcılık” değişkeni iki alt boyutta ele alınmıştır. Buna göre ilk dört ifade içsel ihbarcılık, son dört ifade ise dışsal ihbarcılık sorularını temsil etmektedir. Buna göre tablo 7’de katılımcıların ihbarcılıkta yer alan ifadelere ilişkin cevaplarına yönelik betimsel istatistikler ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların etik dışı veya yasa dışı yanlış bir uygulamayı kurumların içsel mekanizma kanallarını kullanarak bildirme eğilimlerini ifade eden sorulara en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri, dış kanalları kullanarak bildirme eğilimlerini ifade eden sorulara düşük düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 8. Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
1- Genel olarak değerlendirdiğimde bu kurumun bana karşı adil olduğunu düşünüyorum	3,659	1,321
2- Bu kurum çalışanlarına adaletle muamele eder	3,589	1,334
3- Genel olarak bu kurumda bana hakkaniyetli davranılır	3,726	1,286
4- Bu kurumun çalışanlarına karşı adil olacağına güveniyorum	3,712	1,320
5- Bu kurumda işlerin genel işleyiş şekli adaletlidir.	3,657	1,292
6- Çalışanların çoğu bu kurumda kendilerine adil davranıldığını düşünür.	3,403	1,347
Örgütsel Adalet Genel Ortalaması	3,624	1,197

1- Ben hiç böyle düşünmüyorum 2- Ben büyük ölçüde böyle düşünmüyorum 3- Ben yarı yarıya böyle düşünüyorum 4- Bende büyük ölçüde böyle düşünüyorum 5- Bende aynen böyle düşünüyorum. N=573

Tablo 8’deki araştırmada katılımcıların “Örgütsel adalet” değişkeninde yer alan ifadelere vermiş oldukları yanıtlara ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde örgütsel adalet değişkeninin genel ortalamasının 3,624, standart sapmasının 1,197 olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Yönetici Desteği Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
1- İşle ilgili yeteneklerini geliştirmeleri konusunda astlarını teşvik eder.	3,8499	1,358
2- Önemli konulardaki karar verme süreçlerine dahil olmaları hususunda astlarını teşvik eder.	3,6859	1,367
3- İyi bir iş çıkaran astlarını över	3,849	1,302
4- Aldığı bir kararla ilgili daha farklı düşünen varsa bunu kendisiyle paylaşmaları konusunda astlarını teşvik eder.	3,809	1,268
5- İşle ilgili karşılaştığım sorunları çözmeme yardım eder.	4,057	1,189
6-Astlarının neler hissettiklerini ve düşündüklerini öğrenmek ister.	3,755	1,332
7- Aldığı kararların ve davranışlarının gerekçelerini astlarına açıklar.	3,710	1,324
8- Yüksek performans gösteren astlarını ödüllendirir.	3,438	1,465
Yönetici Desteği Genel Ortalaması	3,769	1,119

1-Benim yöneticim hiç böyle değildir 2- Benim yöneticim büyük ölçüde böyle değildir 3- Benim yöneticim kısmen böyledir 4- Benim yöneticim büyük ölçüde böyledir 5- Benim yöneticim aynen böyledir. N=573

Tablo 9’deki araştırmada katılımcıların “Yönetici desteği” değişkeninde yer alan ifadelere vermiş oldukları yanıtlara ilişkin betimsel istatistikleri incelediğimizde, Yönetici desteği değişkeninin genel ortalamasının 3,769, standart sapmanın 1,119 olduğu görölmektedir.

Tablo 10. Psikolojik Güvenlik Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
1-Bu kurumun çalışanları, işle ilgili önemli meseleleri açıkça konuşmaya çekinirler	3,537	1,302
2- Bu kurum çalışanları kendilerinden farklı olan veya düşünen bir çalışan olursa onu dışlarlar.	3,848	1,248
3- Bu kurumda çalışanlar, iş arkadaşlarından yardım istemeye çekinirler	4,307	1,064
4- Bu kurumda hatalı bir yapıldığında bu adeta yapanın başına kakılır	3,565	1,372
5-Bu kurumda, kuruma faydalı olma potansiyeli olsa bile yeni şeyler denemekten kaçınılır.	3,911	1,284
6-Bu kurumda, gayret gösterenlerin çabalarını baltalamaya çalışan birileri hep olur	3,661	1,310
7-Bu kurumda, çalışanların özel yetenek ve becerileri küçümsenir	4,029	1,243
Psikolojik Güvenlik Genel Ortalaması	3,837	,964

1-Bu durum benim kurumum için aynen geçerlidir 2- Bu durum benim kurumum için büyük ölçüde geçerlidir 3- Bu durum benim kurumum için kısmen geçerlidir 4- Bu durum benim kurumum için pek geçerli değildir 5- Bu durum benim kurumum için hiç geçerli değildir. N=573

Tablo 10’deki araştırmada katılımcıların “Psikolojik güvenlik” değişkeninde yer alan ifadelere vermiş oldukları yanıtlara ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde, Psikolojik Güvenlik değişkeninin genel ortalamasının 3,837, standart sapmasının 0,964 olduğu görölmektedir.

Tablo 11. Proaktif Çalışma Davranışı Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
1- Kurumum için daha etkili olacak yeni çalışma yöntemlerinin uygulamaya geçilmesine ön ayak olurum	4,371	,829
2- Çalıştığım birim veya departmanda iş yapış süreçlerini iyileştirmeye ve geliştirmeye çalışırım	4,541	,726
3- Kurumdaki aciliyeti olan sorunlar için çözümler ortaya koymaya çalışırım	4,562	,723
4- Kurumdaki iç verimliliğini artırabilecek yeni yaklaşımlara veya tekniklere öncülük ederim	4,415	,779
5- İşteki verimliliği düşüren unsurlar varsa onları iyileştirmeye çalışırım	4,464	,778
6- İşler ters giderse sorunun altında yatan asıl nedenlerini bulmaya çalışırım.	4,546	,743
7- Potansiyel problemlere karşı alınabilecek tedbirler üzerinde düşünmek için zaman ayırırım.	4,404	,812
Proaktif Çalışma Davranışı Genel Ortalaması	4,472	,603

1- Ben hiç böyle yapmam 2- Ben büyük ölçüde böyle yapmam 3- Bende kısmen böyle yaparım 4- Bende büyük ölçüde böyle yaparım 5- Bende aynen böyle yaparım N=573

Tablo 11'deki araştırmada katılımcıların "Proaktif Çalışma Davranışı" değişkeninde yer alan ifadelere vermiş oldukları yanıtlara ilişkin betimsel istatistikleri incelediğimizde, proaktif çalışma davranışı değişkeninin genel ortalamasının 4,472, standart sapmanın 0,603 olduğu görülmektedir.

2.2.4. Değişkenler Arası Kolerasyonlara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında yönetici desteği, örgütsel adalet, psikolojik güvenlik, proaktif çalışma davranışı ve ihbarcılık alt boyutlarına ilişkin verilerin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları Tablo 12'de gösterilmektedir. Değişkenler arası korelasyonlara ilişkin bulgular incelendiğinde, araştırmada, ihbarcılığın alt boyutu olarak ele alınan "İçsel ihbarcılık boyutu" ile diğer bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusu iken ihbarcılığın diğer alt boyutu olan "Dışsal ihbarcılık boyutu" ile bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 12. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. İçsel İhbarcılık	1					
2. Dışsal İhbarcılık	,304**	1				
3. Örgütsel Adalet	,112**	-,036	1			
4. Yönetici desteği	,098*	,029	,677**	1		
5. Proaktif Çalışma Davranışı	,234**	,059	,367**	,373**	1	
6. Psikolojik Güvenlik	,158**	,045	,647**	,555**	,303**	1

N=573 **p< 0,01; *p< 0,05

Aynı zamanda, tablo 7’de, katılımcıların araştırmanın bağımlı değişkeni olan ihbarcılık ölçeğine verdikleri cevaplar ayrıca incelendiğinde ihbarcılık alt boyutları birbirinden farklı puanlandığı görülmektedir. Buna göre, katılımcıların dışsal bildirme niyetlerine ilişkin ifadeler en düşük düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir ($\bar{X}=2,196$ $SS= ,903$). Bu bulgu, değişkenler arası korelasyonlara ilişkin bulgular ile birlikte değerlendirildiğinde, dışsal ihbarcılık ile diğer değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilemediği için hipotez sınamaya yönelik analizlere dahil edilmemiştir. Literatürde önceki araştırmalarda özellikle belirtildiği gibi, bireylerin dışsal kanallar ile bildirme eyleminin itibar kaybı gibi potansiyel olarak getirdiği olumsuz sonuçlara sahip olmasından dolayı, içsel kanallar aracılığıyla bildirme eylemi, daha çok tercih edilen bir davranış olduğu ifade edilmektedir (Miceli ve Near 1988; Miceli, vd., 2012). Bu durum ihbarcılık ile misilleme arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Keenan 1991,1990; Near ve Miceli 1990). Bazı araştırmalar, içsel ihbarcılık tek boyutlu olarak çalışmaya dahil etmişlerdir (Anita vd., 2020; Alpkan vd., 2020; Cheng vd., 2019). Başka bir deyiş ile yapılan araştırmalar, ihbarcıların tipik olarak ilk önce içsel kanalları kullandığını belirlemişlerdir (Dworkin ve Near, 1997: 4). Buna rağmen bu çalışmada keşfedici araştırmaların tipik amaçlarından biri olan konuyla ilgili merakı gidermek ve ön bilgi sağlamak için dışsal ihbarcılık olgusunu ölçmeye ilişkin anket çalışması yapılmıştır. Fakat dışsal ihbarcılık ile diğer değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu yüzden dış ihbarcılık hipotez sınamaya yönelik analizlere dahil edilmemiştir.

2.2.5. Araştırmanın Temel Hipotezleri

Araştırma hipotezlerinin çıkış noktalarını oluşturan çalışmalar ve sonuçları, literatür bölümünde yer almaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar değerlendirildiğinde araştırma kapsamında ele alınan bağımsız değişkenlerin ihbarcılık davranışına olan etkisi mantıksal çerçevede içinde değerlendirilerek oluşturulmuştur. Araştırmanın temel hipotezleri Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Araştırma Temel Hipotezleri

H₁:	Yönetici desteğinin psikolojik güvenlik üzerinde istatistiksel etkisi ¹ vardır.
H₂:	Örgütsel adaletin psikolojik güvenlik üzerinde istatistiksel etkisi vardır.
H₃:	Yönetici desteğinin içsel ihbarcılık üzerinde istatistiksel etkisi vardır.
H₄:	Örgütsel adaletin içsel ihbarcılık üzerinde istatistiksel etkisi vardır.
H₅:	Psikolojik güvenliğin içsel ihbarcılık üzerinde istatistiksel etkisi vardır.
H₆:	Yönetici desteğinin psikolojik güvenlik üzerinden içsel ihbarcılık üzerinde dolaylı istatistiksel etkisi vardır.
H₇:	Örgütsel adaletin psikolojik güvenlik üzerinden içsel ihbarcılık üzerinde dolaylı istatistiksel etkisi vardır.

2.2.6. Araştırmanın Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde yönetici desteği ve örgütsel adaletin ihbarcılık davranışı üzerine etkisi ve bu etkide psikolojik güvenliğin aracılık edip etmediği Andrew F. Hayes’in tarafından geliştirilen Process Macro eklentisi kullanılarak incelenmiş olup analizler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Tablo 14 incelendiğinde, yönetici desteği ve örgütsel adaletin bağımsız değişken, psikolojik güvenliğin bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon analiz sonuçları verilmiştir. Buna göre, yönetici desteği ve örgütsel adalet değişkenleri birlikte psikolojik güvenliğin %44’ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

¹ Etki ile kastedilen nedensel etki değil istatistiksel etkidir.

Tablo 14. Yönetici Desteği ve Örgütsel Adaletin Psikolojik Güvenlik İlişkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	S.H	β	t	p	R ²	F
Kesme	1,673	0,110		15,180	<,001		
Yönetici Desteği	0,185	0,037	0,215	5,073	<,001	,444	227,652
Örgütsel Adalet	0,404	0,034	0,502	11,828	<,001		

Bağımlı Değişken: Psikolojik Güvenlik

(**B**= Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı; **S.H**= Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısının Standart Hatası; **β** = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı; **t**= t istatistiği; **p**= Anlamlılık Değeri; **R²**= Belirlilik Katsayısı; **F**= F İstatistiği)

Tablo 15 incelendiğinde, yönetici desteği, örgütsel adalet, psikolojik güvenliğin, proaktif çalışma davranışının bağımsız değişken, içsel ihbarcılığın bağımlı değişken olarak yer aldığı çoklu regresyon analiz sonuçları verilmiştir. Buna göre, yönetici desteği, örgütsel adalet, psikolojik güvenlik ve proaktif çalışma davranış değişkenleri birlikte içsel ihbarcılığın % 6'ını açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 15. Yönetici Desteği, Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güvenliğin İçsel İhbarcılık İlişkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	S.H	β	t	p	R ²	F
Kesme	2,330	0,190		12,241	<,001		
Yönetici Desteği	-0,020	0,031	-0,037	-0,652	,515		
Örgütsel Adalet	-0,014	0,031	-0,027	-0,443	,658	,065	9,889
Psikolojik Güvenlik	0,082	0,034	0,130	2,384	,017		
Proaktif Çalışma Davranışı	0,219	0,045	0,219	4,927	<,001		

Bağımlı Değişken: İçsel İhbarcılık

(**B**= Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı; **S.H**= Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısının Standart Hatası; **β** = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı; **t**= t istatistiği; **p**= Anlamlılık Değeri; **R²**= Belirlilik Katsayısı; **F**= F İstatistiği)

Tablo 16’da Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen process macro eklentisi ile Bootstrapping yöntemine göre yapılan dolaylı etki analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, tablo 16’da direkt ve dolaylı etkilerin katsayıları incelendiğinde;

- Örgütsel adalet değişkeni sabit tutulduğunda, yönetici desteğin psikolojik güvenlik üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir (Direkt etki: 0,185). Başka bir deyişle, örgütsel adaletin etkisi sabit tutulduğunda yönetici desteğindeki 1 birimlik değişim psikolojik güvenlikte 0,185 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Buna göre, araştırma bulguları **H₁** hipotezini destekler niteliktedir.
- Yönetici desteği değişkeni sabit tutulduğunda, örgütsel adaletin psikolojik güvenlik üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir (Direkt etki: 0,404). Başka bir deyişle, yönetici desteğinin etkisi sabit tutulduğunda örgütsel adalettaki 1 birimlik değişim psikolojik güvenlikte 0,404 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Buna göre, araştırma bulguları **H₂** hipotezini destekler niteliktedir.
- Örgütsel adalet, psikolojik güvenlik ve proaktif çalışma davranış değişkenlerinin etkisi sabit tutulduğunda, yönetici desteğinin içsel ihbarcılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir (Direkt etki: -0,020). Buna göre, araştırma bulguları **H₃** hipotezini destekler nitelikte olmadığı görülmektedir.
- Yönetici desteği, psikolojik güvenlik ve proaktif çalışma davranış değişkenlerinin etkisi sabit tutulduğunda, örgütsel adaletin içsel ihbarcılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir (Direkt etki: -0,014). Buna göre, araştırma bulguları **H₄** hipotezini destekler nitelikte olmadığı görülmektedir.
- Yönetici desteği, örgütsel adalet ve proaktif çalışma davranış değişkenlerinin etkisi sabit tutulduğunda, psikolojik güvenliğin içsel ihbarcılık üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir (Direkt etki: 0,082). Başka bir deyişle, yönetici desteği, örgütsel adalet ve proaktif çalışma davranışının etkisi sabit tutulduğunda psikolojik güvenlikteki 1 birimlik değişim içsel ihbarcılıkta 0,082 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Buna göre, araştırma bulguları, **H₅** hipotezini destekler niteliktedir.
- Örgütsel adalet ve proaktif çalışma davranış değişkenlerinin etkisi sabit tutulduğunda, yönetici desteğin içsel ihbarcılık üzerinde psikolojik güvenlik üzerinden dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Dolaylı etki: 0,015). %95 güven aralığında Bootstrapping en düşük ve en yüksek limitin sıfır içermediği görülmüştür. Bu durumda psikolojik güvenlik değişkeninin

yönetici desteği değişkeninin içsel ihbarcılık üzerindeki etkisine aracılık ettiği söylenebilir. Başka bir deyişle, örgütsel adalet ve proaktif çalışma davranış değişkenlerinin etkisi sabit tutulduğunda yönetici desteğindeki bir birimlik değişim psikolojik güvenlik üzerinden içsel ihbarcılık üzerinde 0,015 birimlik değişime karşılık gelmektedir. Buna göre, araştırma bulguları, **H₆** Hipotezini destekler niteliktedir.

- Yönetici desteği ve proaktif çalışma davranış değişkenlerinin etkisi sabit tutulduğunda, örgütsel adaletin içsel ihbarcılık üzerinde psikolojik güvenlik üzerinden dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Dolaylı etki: 0,032). %95 güven aralığında Bootstrapping en düşük ve en yüksek limitin sıfır içermediği görülmüştür. Bu durumda Psikolojik güvenlik değişkeninin örgütsel adalet değişkeninin içsel ihbarcılık üzerindeki etkisine aracılık ettiği söylenebilir. Başka bir deyişle, yönetici desteği ve proaktif çalışma davranış değişkenlerinin etkisi sabit tutulduğunda, örgütsel adaletteki bir birimlik değişim psikolojik güvenlik üzerinden içsel ihbarcılık üzerinde 0,032 birimlik değişime karşılık gelmektedir. Buna göre, araştırma bulguları, **H₇** Hipotezini destekler niteliktedir.
- Sonuç olarak, yönetici desteği ve örgütsel adaletin içsel ihbarcılık üzerinde direkt etkisi olmamakla birlikte yönetici desteği ve örgütsel adaletin içsel ihbarcılık üzerinde psikolojik güvenlik üzerinden dolaylı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16. PROCESS ile Aracı Değişken Analizine İlişkin Bulgular

Direkt Etki							
%95 Güven Aralığı							
	Direkt Etki (Standardize Edilmemiş)	S.H	Direkt Etki (Standardize Edilmiş)	t	p	Alt Limit	Üst Limit
YD→PG	0,185	0,036	0,215	5,073	<,001	0,113	0,257
ÖA→PG	0,404	0,034	0,502	11,828	<,001	0,337	0,471
R²= ,444 F= 227,652 p<,001							
YD→İH	-0,020	0,030	-0,037	-0,651	,514	-0,080	0,040
ÖA→İH	-0,013	0,031	-0,027	-0,442	,658	-0,075	0,047
PG→İH	0,081	0,034	0,130	2,384	,017	0,014	0,148
PÇD→İH	0,219	0,044	0,219	4,926	<,001	0,131	0,306
R²= ,065 F= 9,889 p<,001							
Dolaylı Etki							
%95 Güven Aralığı							
	Direkt Etki (Standardize Edilmemiş)	S.H	Direkt Etki (Standardize Edilmiş)	z	p	Alt Limit	Üst Limit
YD→PG →İH	0,015	0,008	0,028	2,124	,033	0,004	0,044
ÖA→PG →İH	0,032	0,016	0,065	2,329	,019	0,001	0,065

p değeri SOBEL testinin p değeridir, güven aralık değerleri standardize edilmemiş dolaylı etki katsayısı için bootstrapping yöntemi ile hesaplanmıştır.

YD: Yönetici Desteği; **ÖA:** Örgütsel Adalet; **PG:** Psikolojik Güvenlik; **PÇD:** Proaktif Çalışma Davranışı; **İH:** İşsel İhbarcılık

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışanların, yönetici desteği ve örgütsel adaletin psikolojik güvenlik üzerinden ihbarcılık üzerinde dolaylı etkisinin incelendiği bu çalışmada proaktif çalışma davranışı kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Araştırma teori ve uygulama olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümü olan kavramsal çerçeve başlığı adı altında, ihbarcılık, yönetici desteği, örgütsel adalet, psikolojik güvenlik ve proaktif çalışma davranış kavramları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Sonrasında bu değişkenler arasındaki ilişkiler kuramsal çerçevede incelenmiş olup, hipotezlerin geliştirilmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümü olan uygulama kısmında ise yapılan istatistiksel analizlerle hipotezlerin test edilmesine ilişkin araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara ilişkin genel bir değerlendirme ile elde edilen bulguların ulusal ve uluslararası literatürdeki araştırma sonuçları ile birlikte tartışılmasına yer verilmektedir. Tartışma bölümü araştırma hipotezlerinin verilmiş sırasına göre yapılandırılmış olup elde edilen bulgular bu yönde değerlendirilmiştir.

Sosyal değişim teorisi (Blau,1964), örgüt ve çalışan arasındaki katkı ve değer arasındaki sürekli bir alışverişi açıklamaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan, yönetici desteği ve örgütsel adalet kavramları örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide alışverişin dinamiğini oluşturan temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Örgütün kendisine adil davrandığını düşünen çalışanlar ile örgütün diğer çalışanlar gibi üyesi olan ama aynı zamanda örgütün temsilcisi olarak da görülen yöneticilerinin desteğini algılayan çalışanlar benzer şekilde davranmakta olup bu çalışmaların örgüte karşı daha olumlu tutum ve davranışlar sergileme eğiliminde oldukları kabul edilmektedir. Çalışmanın teori kısmında detaylı olarak ele alınan ve örgütsel açıdan önemi özellikle vurgulanan ihbarcılık davranışı, çalışanların örgütte karşılaştıkları etik dışı ve yasa dışı yanlış uygulamaları, ilgili kişi ve kuruluşlara bildirmeleri olarak tanımlanıp hem toplumun iyiliği hem de örgütlerin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri için önemli bir gerekliliktir. Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) kapsamında güçlü karşılıklılık normları (Gouldner, 1960) gereği çalışanların riskli bir davranış olarak nitelendirilen ihbarcılık kararını vermeden önce yöneticilerinin desteğine ve genel örgütsel adalete ilişkin algılarının çalışanların ihbarcılık niyetinde belirleyici olduğu kabul edilmektedir.

Mevcut çalışmada çalışanların ihbarcılık sergileme düzeylerini yönetici desteği, psikolojik güvenlik ve örgütsel adalet algıları ile ilişkilendiren bir modelle açıklamanın temelinde ulusal ve uluslararası literatürde sosyal değişim teorisi bağlamında yönetici desteği ve örgütsel adalet ile ihbarcılık davranışları arasında bir ilişki kurulmuş olması yatmaktadır. Bununla birlikte bu değişkenler ile ihbarcılık arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık etkisini inceleyen çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle “Örgütsel adalet ve yönetici desteği ile ihbarcılık (whistleblowing) arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolü” tez çalışmasının konusu olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla konunun bu yönüyle örgütsel davranış literatüründe tartışılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın veri seti, İstanbul’da faaliyet gösteren yönetim danışmanlığı hizmeti veren bir firmada gerçekleştirilen eğitimlere katılan çalışanlardan çevrim içi anket yöntemiyle elde edilmiştir. 586 çalışandan elde edilen veriler SPSS for Windows 25.0, Jamovi 1.8.4 ve PROCESS Macro istatistik programları ile analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların, kişisel ve mesleki özellikleri incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun 28-33 yaş aralığında, evli ve erkek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda katılımcıların çoğunluğu firmadaki kıdemi 1-3 yıl arasında olan çalışanlar oluşturmaktadır ve çalıştığı firmada yönetici pozisyonunda değildir. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğunun “Bu etik dışı olayı görmezden gelirdim” sorusuna, “Kesinlikle ben böyle yapmazdım” şeklinde katılım gösterdiği görülmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları incelendiğinde, değişkenlere ilişkin ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi ve güvenilirliğini test etmek amacıyla da Cronbach’s Alpha güvenilirlik testi yapılmıştır. Faktör analiz sonuçları değerlendirildiğinde, tüm ifadeler kendi faktörünün altında toplanmıştır. Tüm faktör yükleri 0,4’ün üstünde değere sahip çıkmıştır. Toplam açıklanan varyans tablosunu incelendiğimizde ise bu 6 faktörün faktörün toplam değişkenliğin önemli bir kısmını açıkladığı bulunmuştur (% 61,9). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini Cronbach Alfa katsayısı ile analiz edilen sonuçlar incelendiğinde, araştırmada kullanılan ölçekler ile toplanan verilerin güvenilirlik değerlerinin 0,7 değerine yakın ve yüksek olduğu için verilerin kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, araştırmada kullanılan değişkenlere

ilişkin ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları bu araştırmanın amacına uygun olduklarını göstermektedir.

Son olarak, araştırma kapsamındaki değişkenlere ilişkin betimsel istatistik bulguları incelendiğinde, katılımcıların ölçek ifadelerine verdikleri cevaplar kıyaslandığında en yüksek aritmetik ortalama proaktif çalışma davranış değişkenine aittir. Daha sonra sırayla psikolojik güvenlik, yönetici desteği, örgütsel adalet, içsel ihbarcılık ve dışsal ihbarcılık değişkenlerine ait olduğu görülmektedir.

Çalışmanın temel amaçları ve önerilen model göz önünde bulundurularak, yedi hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezleri test etmeden önce, araştırmanın değişkenlerinin birbirleriyle ilişkili olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları incelendiğinde, ihbarcılığın alt boyutu olarak ele alınan “içsel ihbarcılık” boyutu ile diğer bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusu iken ihbarcılığın diğer alt boyutu olan “dışsal ihbarcılık” ile bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu yüzden araştırma modelinin test edilmesinde dışsal ihbarcılık alt boyutu dahil edilmemiştir. İlgili literatürde bazı araştırmalarda içsel ihbarcılığın tek boyutlu olarak çalışmalara dahil edildiği belirtilmiştir (Anita vd., 2020; Alpkan vd., 2020; Cheng vd., 2019). Çünkü, bireylerin mevcut sorunu içsel kanallar aracılığıyla bildirmelerinin, daha önleyici bir işleve sahip olduğunu düşündükleri buna karşılık dışsal kanallarla bildirmenin itibar kaybı gibi potansiyel olarak getirdiği olumsuz sonuçlarından dolayı dışsal ihbarcılığın pek de tercih edilen bir davranış olmadığı ifade edilmektedir (Miceli ve Near 1988; Miceli vd., 2012; Dworkin ve Near, 1997). Bu çalışmada, keşfedici araştırmaların tipik amaçlarından biri olan konuyla ilgili merakı gidermek ve ön bilgi sağlamak için “dışsal ihbarcılık” olgusunu ölçmeye ilişkin anket çalışması yapılmıştır. Fakat dışsal ihbarcılık ile diğer değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilemediği için dışsal ihbarcılık hipotez sınamaya yönelik analizlere dahil edilmemiştir.

Tez çalışmasının literatür kısmında ayrıntılarıyla ele alınan, ihbarcılık, yönetici desteği, örgütsel adalet, psikolojik güvenlik ve proaktif çalışma davranışı kavramları ve bu kavramlar arasındaki kuramsal çerçevedeki ilişkilerin değerlendirilmesi ile oluşturulan araştırma modelinde, yönetici desteği, örgütsel adalet “bağımsız değişken”, ihbarcılık “bağımlı değişken”, psikolojik güvenlik “aracı değişken” ve proaktif çalışma

davranışı “kontrol değişkeni” olarak ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma modelinin oluşturulmasında ve değişkenlerin tespit edilmesinde sosyal değişim teorisinden yararlanılmıştır.

Özellikle, ilgili iliteratür incelendiğinde, yönetici desteği ve örgütsel adaletin ihbarcılık üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolüne ilişkin yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Aşağıda, araştırmaya konu olan ilişkiler kapsamında, geliştirilen araştırma hipotezlerinin test edilmesine ilişkin sonuçlar ve literatürdeki araştırma sonuçları ile birlikte tartışılmasına yer verilmektedir.

H₁: Yönetici desteğinin psikolojik güvenlik üzerinde istatistiksel etkisi vardır.

H₂: Örgütsel adaletin psikolojik güvenlik üzerinde istatistiksel etkisi vardır.

Psikolojik güvenlik bir grup içerisinde ortaya çıkmaktadır, kişinin bazı eylemlerde bulunabilmesi için onu harekete geçirebilmektedir. Kişinin çalıştığı örgütteki destekler, adalet algıları gibi unsurlar psikolojik güvenlik algısının etkileyebilmektedir. Araştırmada özellikle yüksek düzeyde psikolojik güvenlik algısının çalışanların eğilimlerinde nasıl etki ettiği ortaya konulmak istenmiştir. Bu kapsamda psikolojik güvenlik üzerinde, algılanan yönetici desteği ve örgütsel adaletin nasıl oluştuğu ve nelere yol açtığı değerlendirilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada ışık tutabileceği düşünülen psikolojik güvenlik ile yönetici desteği ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar incelenmiştir.

Çalışanların yönetici desteğine ilişkin algıları ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkilere ilişkin literatürde sınırlı çalışmalar olduğu görülmektedir (Schein, 1992; Edmondson, 1996; Edmondson 1999; Near ve Miceli, 2008; May vd., 2004; Deci ve Ryan’s, 1987; Uys, 2000; King, 1999). Örgütsel bağlamda ilişkilerin destekleyici bir yapıya sahip olması yüksek psikolojik güvenlik ortamını teşvik etmektedir. Bu çalışmada da bu sonucu destekleyen bir bulgu elde edilmiştir. Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırmada elde edilen ve araştırma modelinin oluşmasını sağlayan yönetici desteği ile psikolojik güvenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olması literatürde daha önce farklı sektörlerde yapılmış çalışmaları destekler niteliktedir.

Bunun yanı sıra literatürde çalışanların örgütsel adalet algıları ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkilere dair yine sınırlı çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir.

Lyu (2016), Oh, (2019), Baer ve Frese (2003)'nin söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, psikolojik güvenlik ile karakterize edilen çalışma ortamına sahip örgütlerde, algılanan örgütsel adaletin çalışanların olumlu tutum ve davranışlara teşvik etmede bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Literatürdeki çoğu çalışmada örgütsel adalet üç boyut ile değerlendirilmektedir. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar çalışanların örgütlerine ilişkin genel bir adalet algısı oluşturduğu yönündedir ve çalışanlar bazı tutum ve davranışlarını bu algı neticesinde şekillendirmektedir. Bireylerin güvenlik gereksinimi, örgütsel adalet algısı üzerinde etken rol almaktadır. Psikolojik güvenlik, çalışanların bulunduğu çalışma ortamını ifade etmektedir. Bireylerin buldukları iş ortamını anlamaları, belirsizliklerin, risklerin, örgütsel davranış normlarının ve rollerin bilinmesi psikolojik güvenlik algısını belirleyebilmektedir (Edmondson,1999). Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi, örgüt içindeki etkileşim havasının olumlu olmasını sağlamak ve özellikle kendilerine değer verilmesi ve saygı duyulduğunun hissedilmesi ile açık iletişim kurulmasını kolaylaştırmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Lyu (2016), örgütsel adaletin, riski ve belirsizliği azaltan elverişli çalışma ortamı sağlaması, psikolojik güvenlik duygusunu artırmaktadır. Aynı zamanda çalışanların, genel olarak örgütsel adalet algısı, iyi niyet işareti olarak kabul edilebilmektedir ve çalışanlar sosyal değişim teorisi kapsamında karşılık verme eğilimi gösterebilmektedir. Song vd. (2017), yüksek kaliteli lider üye değişim ilişkilerinin, yüksek usul adalet algısına sahip çalışanların psikolojik güvenlik duygusunu artırdığını belirtmişlerdir. Başka bir ifade ile, yöneticilerin adil tutum ve davranışlarının, taraflar arasında güveni güçlendirici etkisinden dolayı, psikolojik güvenilirlik algısını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırmada elde edilen ve araştırma modelinin oluşmasını sağlayan örgütsel adalet ve psikolojik güvenlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olması literatürde daha önce farklı sektörlerde yapılmış çalışmaları destekler niteliktedir.

Sonuç olarak yönetici desteği ile psikolojik güvenlik ve örgütsel adalet ile psikolojik güvenlik ilişkisini ölçen çalışmaların literatürde yeterli düzeyde olmaması ve mevcut çalışmanın değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

H₃: Yönetici desteğin içsel ihbarcılık üzerinde istatistiksel etkisi vardır.

Algılanan yönetici desteği, çalışanların hem ihbarcılığa yönelik karar süreçlerinde hem de kurum içi, kurum dışı hangi iletişim kanalı kullanılarak bildirme eyleminin gerçekleştirileceği konularında etkili faktörlerden biridir (Dworkin ve Baucus, 1998). Sosyal değişim teorisi kapsamında değerlendirilen bu eylem, yüksek düzeyde yönetici desteğinin, çalışanların örgütsel suistimalleri bildirmek için kullanabilecekleri iletişim kanallarına güvenini geliştiren karşılıklılık normuna yol açmaktadır (Vadera, vd., 2009: 563).

Literatürde kuramsal açıdan ele alınan, yönetici desteği ve ihbarcılık arasında doğrudan bir ilişki olmasına rağmen mevcut çalışmada bu sonucu destekleyen bir bulgu elde edilememiştir. Bu sonucun, literatürdeki diğer araştırmalara göre farklılık göstermesi (King, 1997; Keenan, 2000; Sims ve Keenan, 1998; Park ve diğerleri, 2005; Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005; Miceli ve diğerleri, 2001; Keil ve diğerleri, 2010), söz konusu konular ile ilgili katılımcıların değerlendirmelerinin subjektif olmasından ya da Near ve Miceli (1985)'nin çalışmalarında belirtildiği gibi örgütsel suistimalleri rapor ederken çalışanların harekete geçmesinde misilleme korkusunun etkili olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Çalışanların örgütteki örgütsel suistimalleri rapor ettiğinde, üst yönetimden veya örgüt üyelerinden sert bir ceza ya da bazı olumsuz sonuçlar ile karşılaşmaktan çekindikleri için ilgili kişi veya birimlere bu durumu bildirmekten vazgeçecekleri şeklinde değerlendirilebilir. Başka bir ifade ile çalışanlar kendilerine misilleme yapılacağı endişesi ile şahit oldukları örgütsel suistimalleri ilgili kişi veya birimlere bildirme davranışını tercih etmeyebilmektedirler (Near ve Jensen, 1983; Callahan ve Collins, 1992; Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005; Near, 2020; Heese ve Perez-Cavazos, 2021). İlk defa 1960'lı yıllarda güvenlik açısından ortaya çıkmış risklerin yer aldığı hukuki bir belgede kullanılan, sonrasında bireysel, örgütsel ve toplumsal önemli sonuçlarından dolayı ilgi duyulan akademik literatürde incelemeye konu olan ihbarcılık kavramının literatürde hala öncülleri ve sonuçları hakkında kesin bulgulara ulaşamadığı görülmektedir. Bu durumu Miceli ve Near (1988:276-279) çalışmasında şu şekilde özetlemiştir; ihbarcılık davranışının prososyal davranışlar ile ilgili olduğunu, bu davranış için belirli adımlarda cesaretlendirmenin faydalı olabileceğini, özellikle örgütteki yöneticilerinden yüksek düzeyde destek alan çalışanların ihbarcılık eyleminde bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu fakat bunu tam olarak belirlemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir.

H4: *Örgütsel adaletin içsel ihbarcılık üzerinde istatistiksel etkisi vardır.*

Örgütsel adalet ile ihbarcılık arasındaki ilişkinin anlaşılmasında katkı sağlayan teorilerden biri olan sosyal değişim teorisi (Blau,1964), taraflar arasındaki, ilişkilerin önemli olduğunu, uzun vadede taraflardan birinin sorumluluklarını yerine getireceği ve kendisine yapılanın karşılığını vereceğine ilişkin, diğer tarafın duyduğu güvene dayalı bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Sosyal değişim ilişkisi, ekonomik değişim ilişkisinde olduğu gibi hesaplamaya veya bir bedele bağlı değildir. Yüksek nitelikli bir sosyal değişim ilişkisinde, taraflar birbirlerine sağladıkları katkı karşılığında örgütlerin yararına sonuçlar doğurabilmesi muhtemel davranışlara yönelmeleri şeklinde gerçekleşmektedir. Çünkü çalışan, örgütü için fayda yaratacak bir şeyi, kendi faydası gibi görecektir ve bunu yapmayı örgütüne karşı bir sorumluluk (yükümlülük) olarak düşünecektir. Literatürde, sosyal değişim teorisi kapsamında, çalışanların karşılığını vermek isteyecekleri bir sembolik kaynak da örgütsel adalet olarak ifade edilmiştir (Yürür ve Nart, 2017:120-122). Dozier ve Miceli (1985), ihbarcılığı “toplum yanlısı bir davranış” olarak tanımlamaktadır (Dozier ve Miceli, 1985: 823). Vandekerckhove ve Tsahuridu (2010)’nun çalışmasında ise ihbarcılık davranışının olumlu bir görev olduğu vurgulanmıştır. Çünkü ihbarcıların, örgütteki ihlalleri engellemek için ilgili kişi veya birimlere raporlamanın hem örgütsel hem de toplumsal fayda sağlayacağı yönünde önemli bir eylem olduğunun farkında olduklarını ifade etmektedir (Vandekerckhove ve Tsahuridu, 2010: 365-366). Buna göre, çalışanların ihbarcılık ve örgütsel adalet algısı ilişkisini konu alan araştırmalarda, örgütsel adalet algısının genellikle çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarında etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar, örgütte gösterdikleri çaba ile yöneticilerinden aldıkları takdir arasında uyumsuzluk hissedersen örgütsel adalet üzerinde şüpheli bir yaklaşım ve tutum ve sergileyebilmektedirler (Blau, 1964: 156-157; Çetinel ve Taslak, 2017: 90-91). Çalışanlar, örgütlerde birçok olumsuz durum ile karşılaşabilmekte ve bu durumu ilgili kişi ve birimlere bildirmede kararsızlık yaşayabilmektedirler. Örgüt veya örgüt yöneticilerinin kendilerine adil davrandıklarını düşünen çalışanlar, örgütün amaçlarına ulaşmasında muhtemel sorun teşkil edebilecek durumların çözümlenmesi noktasında yardımcı olma niyetinde olacaklardır. Bu durumda çalışanların adil bir örgütte çalıştıklarını bilmeleri, ihbarcılık eğilimi için oldukça önem taşımaktadır (Çetinel ve Taslak, 2017: 80). Örneğin, Seifert vd., (2014) , Seifert vd. (2010), Yürür ve Nart (2016) çalışmalarında, örgüt içinde yüksek düzeyde algılanan örgütsel adaletin, ihbarcılık davranışının oluşmasını sağladığını belirtişlerdir.

Literatürde kuramsal açıdan ele alınan, örgütsel adalet ve ihbarcılık arasında doğrudan bir ilişki olmasına rağmen, mevcut çalışmada bu sonucu destekleyen bir bulgu elde edilememiştir. Bu sonucun, literatürdeki diğer araştırmalara göre farklılık göstermesi (Zhang vd., 2009; Seifert vd., 2010; Seifert, Stammerjohan ve Martin, 2014 ; Treviño ve Weaver, 2001; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Yürür ve Nart, 2016; Çetinel ve Taslak, 2017; Atalay ve Acuner, 2017), örgütsel adalet algısı ile çalışanların ihbarcılık niyetleri arasındaki ilişkinin ‘nasıl’ şekillendiği hakkında daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ayrıca ihbarcılık ile ilgili çoğu araştırmada ele alınan, çalışanlar açısından olumsuz sonuçları beraberinde getirdiği misillemenin söz konusu davranış üzerinde önemli bir etkisi olduğu da söylenebilir.

H₅: Psikolojik güvenliğin içsel ihbarcılık üzerinde istatistiksel etkisi vardır.

İhbarcılık davranışı, yapısı gereği bir durumu veya olayı düzeltme ya da önleme eylemi olarak ifade edilmektedir (Near, Miceli, 1985:4). İhbarcılık davranışını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri çalışanların örgütleri ile ilgili bir konuda fikirlerini ifade ederken baskı, dışlanma ve cezalandırılma korkusu hissetmeden fikirlerini açıklayabilme konusunda sahip oldukları güven duygusunu ifade eden psikolojik güvenlik algısıdır. Psikolojik güvenlik, kişilerarası güven ve karşılıklı saygı ile karakterize edilmiş bir ekip iklimini tanımlamaktadır (Edmondson, 1999: 354). Günümüz iş dünyasında, örgütsel hedeflere ulaşmada, çalışanların tutum ve davranışlarının anlaşılabilmesindeki kritik rolünden dolayı psikolojik güvenlik kavramının örgütler için olumlu sonuçlarının bilinmesi giderek daha önemli hale gelmektedir. İhbarcılık davranışı, örgütlerdeki yasa dışı ve etik dışı yanlış uygulamalara karşı mücadelede önemli bir içsel yapıdır. Çalışanların örgütteki olumsuz durumları bildirme karar sürecinde içsel ya da dışsal kanalları kullanarak bildirme niyetleri, örgüte vereceği zarar açısından önem teşkil eden konulardan birini ifade etmektedir. Yönetim perspektifinden bakıldığında, özellikle küresel örgütlerde dışsal kanalların kullanılarak örgütsel hataların duyurulması genellikle işletmeler için olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Nayir ve Herzig, 2012:198-199). Bundan dolayı ilk önce içsel iletişim kanalları kullanılarak ihbarcılık eyleminin gerçekleşmesi arzu edilmektedir. Başka bir ifade ile, dışsal ihbarcılık eylemi ile örgütün imajı zedelenmeden, içsel ihbarcılık eylemi örgütlere yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan uygulamaları düzeltme konusunda bir fırsat sunabilmektedir (Miceli ve Near, 1985:541; Liu, Liao ve Wei, 2015: 109). Near ve Miceli (1985)’nin ihbarcılığı örgüt iklimi bağlamında da inceledikleri

çalışmada çalışanların, dışsal kanallar yerine içsel kanalları seçmesinin, çevredeki koşullarla ilgili olduğu belirtilmiştir (Near ve Miceli, 1985: 539-540). Buna göre, bireylerde, psikolojik güvenlik bilincinin yerleşmesi, etkin ve verimli bir çalışma sürecinin destekleyici bir faktördür. Psikolojik olarak çalıştıkları ortamlarda kendilerini güvende hisseden bireylerin örgüt içinde üstlendikleri rollerde ve kariyerlerinde yaşayacakları olumsuz durumlardan endişe duymadan, örgütün sağlıklı bir şekilde işleyebilmesinde doğru karar alabilme ihtimalleri de yüksek olacaktır (Carmeli vd., 2009: 86). Ayrıca bu durumu araştırmanın kuramsal temelini oluşturan sosyal değişim teorisi kapsamında değerlendirmek gerekirse, teoriye göre, güven, sosyal değişimin temelini oluşturan unsurlardan biridir. Taraflar uzun vadede karşılıklı olarak yükümlülüklerini yerine getireceklerine güvenmezlerse, sosyal ilişkilerinde alışverişin (değişimin) gerçekleşmeyeceği vurgulanmaktadır (Blau, 1964). Fakat burada özellikle dikkat edilmesi gereken husus psikolojik güvenlik ve güven kavramı arasında belli farklılıkların olduğudur. Edmondson (2003), çalışmasında psikolojik güven ile güven kavramlarını birbirinden farklı ele almaktadır. Buna göre, psikolojik güven, örgüt çalışanlarının çalışma ortamlarında kişilerarası ilişkilerde algılamış oldukları risk seviyesini ifade etmektedir. Güven kavramı ise, daha dar kapsamda bireylerin karşılıklı olarak kurdukları ilişkilerde zarar görebilme ihtimali olmadan oluşan karşılıklı güven ortamını ifade etmektedir. Kavramlar arasındaki ayrımı ifade ettikten sonra, bu bağlamda çalışanların, psikolojik güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmadığı, kendilerini güvensiz hissettikleri çalışma ortamlarında bilgi, fikir veya önerilerini paylaşmada isteksiz davranabildiklerini göstermektedir (Edmondson, 1999).

Örgütsel süreçler açısından ihbarcılık ve psikolojik güvenlik kavramı, çalışanların bilgi, fikir veya önerilerini rahat bir şekilde dile getirmeleri, örgütün mevcut sorunlarının tespit edilmesi ve çözümlenmesiyle rekabet üstünlüğü elde edilmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Son zamanlarda psikolojik güvenlik örgütlerdeki raporlama davranışına geniş ölçüde dahil olmuştur (Liu, vd.,2015:115-117). Buna göre, olumsuz durumları raporlama karar sürecinde, misillemeye maruz kalmadan, örgütlerinde kendilerini güvende hisseden çalışanların ihbarcılık davranışı sergilemeleri beklenmektedir (Rehg vd., 2008: 226-227). Bu çalışmada bu sonucu destekleyen bir bulgu elde edilmiştir.

Aynı zamanda, literatürde, ihbarcılık davranışı, çalışan sessizliği davranışları kapsamında da değerlendirilmiştir. Çalışan sessizliği davranışı, çalışanın karşılaştığı ve

örgütün aleyhine olduğunu düşündüğü uygulama veya durumları örgüt içindeki otoritelere bildirilmesini ifade etmektedir. Çalışan sesliliği, ihbarcılıktan bu yönü ile ayrılmaktadır (Yener, 2018: 227). Çünkü ihbarcılık davranışı karşılaşılan durumların örgüt dışında ilgili otoritelere bildirilmesini de kapsamaktadır (Miceli ve Near, 1984: 688-689). Bu durumda özellikle çalışan sesliliği davranışında, örgüt içinde ilgili konuları bildirmesi çalışanın kendini örgüt sürecinin bir parçası olarak görüp inisiyatif ve sorumluluk aldığını göstermektedir (Rusbult, vd., 1988: 601).

Bu kapsamda, bu tez çalışmasında, araştırmanın temel amaçları ve önerilen model göz önünde bulundurularak, geliştirilen hipotezlerden olan H₅ hipotezine konu olan araştırma değişkenlerinin birbirleriyle ilişkili olup olmadığını doğrudan inceleyen sınırlı çalışmaların olmasından dolayı çalışan sesliliği ve psikolojik güvenlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara da yer verilmiştir. Buna göre, çalışan sesliliği, çalışanların örgütten şikâyetçi veya muhalefet olmasından çok örgütün menfaatlerine katkı sağlamak amacı ile çalışanların görüş, fikir ve sahip olduğu bilgileri kendiliğinden söylemeleri gibi destekleyici ve iyileştirici davranışları kapsamaktadır (LePine ve Van Dyne, 2001: 326). Çalışan sesliliği birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu unsurlardan biri de psikolojik güvenlidir. Psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği ile ilgili yapılan bir çalışmada örgütte, çalışan kendini ifade ederken güvende hissetmesi seslilik davranışını etkilediğine ilişkin bulgular tespit edilmiştir (Cheng, Chang, Kuo ve Lu, 2014). Psikolojik güvenliğin yeterli olmadığı durumlarda, çalışanlar kendilerini rahatça ifade edemeyeceklerini düşünmektedirler. Bu düşünce ile uyumlu olarak, psikolojik güvenlik algısı, çalışan sesliliğini harekete geçirmek üzere etkin bir role sahiptir (Edmondson, 1999; Kahn, 1990; Morrison ve Rothman, 2009; Chiaburu, vd., 2008; Hartnell vd., 2012). Sonuç olarak, işyerinde psikolojik güvenlik, çalışanların seslerini çıkarmalarında etkili faktördür. Bu etkiye ilişkin farklı uluslar ve sektörlerde tutarlı çalışmalar vardır (Edmondson ve Lei, 2014).

Psikolojik güvenlik ve ihbarcılık arasındaki ilişkiye ilişkin ele alınıp değerlendirilen söz konusu araştırmalarda, genel olarak psikolojik güvenlik yapısı gereği, kişilerarası bir güven ve saygı iklimini içerdiği, ihbarcılık eyleminin, bir karar sürecini gerektirdiğinden bahsedilmektedir. İhbarcılık davranışı çalışanlar tarafından çeşitli riskleri barındıran davranışlar olarak değerlendirilebilir. Psikolojik güvenlik, bu tür risklerin değerlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Başka bir deyişle, psikolojik güvenlik, çalışanların bir eyleme karar vermeden önce karşılaşmayı beklediği

kişilerarası riskleri değerlendirmesi ile ilgili bir konudur. Bu yüzden kendilerini iş ortamında güvende hisseden çalışanlar, ihbarcılık davranışı sergileme konusunda motive olabilirler. Bu bilgiler ışığında, iş ortamında yöneticilerin, çalışanların düşüncelerine ve önerilerine önem vermesi, çalışanların iş ile ilgili herhangi bir sorun hakkında gözlemlerini dile getirmeleri ve örgüt için yapıcı bir rol üstlenmelerini sağlayabilecekleri söylenebilir.

H₆: Yönetici desteğinin psikolojik güvenlik üzerinden içsel ihbarcılık üzerinde dolaylı istatistiksel etkisi vardır.

H₇: Örgütsel adaletin psikolojik güvenlik üzerinden içsel ihbarcılık üzerinde dolaylı istatistiksel etkisi vardır.

Araştırmanın son bulgusu H₆ ve H₇ hipotezlerine ilişkindir. Yapılan detaylı literatür incelemeleri sonucunda, yönetici desteğinin ve örgütsel adaletin ihbarcılık davranışının bir öncülü olabileceği kabul edilmiştir. Psikolojik güvenliğin ise bu değişkenler arasında aracılık gösterebileceği öngörülmüştür. Buna göre, araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisinin aracı değişken ile olabileceği değerlendirilmiş olup Process analiz tekniği kullanılarak değişkenler arası dolaylı ilişkiler de ortaya koyulmuştur. Ulusal ve uluslararası literatürde araştırmada kullanılan örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, çalışmanın bu bölümünde, araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında, araştırma H₆ ve H₇ hipotezleri irdelenmektedir ve gelecekte yapılacak araştırmalar için araştırmacılara öneriler sunulmaktadır.

Psikolojik güvenlik, başlangıçta bireysel ve ekip düzeyinde ele alınan bir kavramdır. Daha sonra Edmondson (1999), ekip psikolojik güvenliğinin, bir ekibin kişilerarası riskler almak için güvenli olduğuna ilişkin bir inanca sahip olması, bu yapının organizasyonel iklim kapsamında değerlendirilmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Edmondson, 1999). Bir örgütte psikolojik güvenlik algısının nasıl oluştuğu, nelere yol açtığı ve bu algı sonucunda oluşan olumlu/olumsuz tutumların örgütlerine nasıl yansıdığı önemli bir konudur. Bu bağlamda, günümüz iş dünyasında, örgütsel hedeflere ulaşmada, çalışanların tutum ve davranışlarının anlaşılabilmesindeki kritik rolünden dolayı psikolojik güvenlik kavramının örgütler için olumlu sonuçlarının bilinmesi giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu çalışmada psikolojik güvenlik algısı aracı değişken olarak ele alınmıştır.

Yapılan ampirik çalışmaların sonucunda elde edilen bulgular psikolojik güvenliğin çalışanların işyerinde kendilerini güvende hissetmelerini sağladığını göstermektedir. Buna göre, psikolojik güvenlik algısının, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olabileceği çeşitli çalışmalarla ortaya koyulmuştur (Newman vd., 2017; Gong vd., 2012; Edmondson, 1999; Edmondson, 2004; Kahn, 1990; Frazier, vd., 2017; May vd., 2004)

İhbarcılık kavramı, sadece pratikte değil akademik literatürde de büyük ilgi görmüştür. Çünkü gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerdeki çoğu örgüt etik dışı ve yasa dışı uygulamalara karşı savunmasızdır. Üst yönetimin, çalışanların bu ihlalleri önlemek için özellikle içsel raporlama kanallarını kullanarak bildirme eğilimi göstermeleri ya da teşvik edilebilmeleri örgütlerin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Near ve Miceli (1987), çalışmalarında kapsamlı bir ihbarcılık teorisi olmadığını buna göre ihbarcılarının harekete geçmeye nasıl karar verdiğini, benzer görünen davranışlar üzerine yapılan çalışmalardan yola çıkarak yordayıcılarını tanımlamak için ihbarcılık eyleminin yönlendirilebilir olduğunu ifade etmişlerdir (Near ve Miceli, 1987: 321-368). Yapılan çalışmalar ilgili eylemin örgütlerde meydana gelen bir tür sosyal davranış olarak kabul edilebileceğine dair kanıtlar sunmaktadır. Olumsuz durumları bildirenler, kuruluşa veya diğer bireylere fayda sağlamak için şüpheli uygulamalara dikkat çekmektedirler. Çünkü faaliyetin kuruluşun belirtilen değerleriyle tutarlı olmadığına inanırlar. Bu, pro-sosyal davranış belirleyicilerinin, algılanan örgütsel yanlış davranış gözlemleyen kişiler arasında ihbarcılık eylemini öngördüğünü göstermektedirler (Miceli ve Near, 1988: 267-268). İhbarcılık kavramı ilk başta uygunsuz bir davranışla özdeşleştirilebilmektedir. Fakat örgütlerdeki hesap verilebilirlik ve şeffaflık gibi örgütsel faaliyetlerdeki olumlu yansımaları söz konusu eylemin pozitif bir görev olarak nitelendirmesini gerektirmektedir. İlgili yazında örgüt yararına olacak şekilde yapılan ihbarcılık davranışını pro-sosyal bir örgütsel davranış olarak ele alan yaklaşımlara da rastlanmaktadır (Dozier ve Miceli, 1985; Miceli vd., 2012). Miceli vd., (2012), ihbarcılığın pro-sosyal bir davranış olarak değerlendirilmesi örgütsel suiistimallerden kaynaklanan sorunların çalışanları çoğunlukla ihbar etmeye teşvik ettiğini belirtmiştir. Fakat, örgüt üyeleri, örgütteki etik ihlalleri ve yasal olmayan olumsuz durumları raporladıkları zaman, işten çıkarılma, kariyer ilerlemesinin durdurulması, dışlanma, saygınlık kaybı, emekliliğe zorlanması gibi durumlarla karşı

karşıya kalmaktadırlar (Lennane, 2012: 250-251; Zhang, Chiu ve Wei, 2009: 25). Yapılan çalışmalar işyeri ile ilgili psikolojik güvenlik algılarının belirli örgütsel sonuçlara ulaşmada etkin bir rol oynadığını belirlemiştir (May vd., 2004). Bu durumda, çalışma ortamında güvenlik tehdidi oluşturan bu durumlar, çalışanlarda, düşük psikolojik güvenlik algısının oluşmasında etkili olmaktadır. Bundan dolayı çalışanların, örgütteki mevcut sorunları ifade ederken kendilerini rahat hissetmesi psikolojik olarak güvenli bir ortamda oldukları algısı, bazı değişkenlerden etkilenmektedir. Literatürde Liu vd., (2015), Potipiroon ve Wongpreedee (2020), Anugerah vd., (2019), liderlik tarzları, etik iklim gibi değişkenler ile ihbarcılık arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünü inceledikleri çalışmalarında, psikolojik güvenliğin genellikle ihbarcılığın nasıl teşvik edilebileceğine ilişkin yararlı bir katkı sağlamaktadır. Bu durumu, çalışanlar açısından, yüksek psikolojik güvenlik ortamında kişilerarası riskin azalması durumunda ihbarcılık davranışının gerçekleşebileceği şeklinde değerlendirilebilir.

Algılanan yönetici desteği ve örgütsel adalet ile İhbarcılık davranışı ilişkisinde psikolojik güvenlik rolünün incelendiği bu araştırmanın sonuçlarını genel olarak değerlendirdiğimizde, çalışanların yönetici desteği ve örgütsel adalet algılarının psikolojik güvenlik üzerinden ihbarcılık davranışını dolaylı olarak etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda, örgütlerde psikolojik güvenlik algısını artırmaya yönelik girişimlerin, ihbarcılık niyetini güçlendirmeye etkisi olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda örgütler, örgüt içinde güvenli bir iklimi oluşturacak uygulamalara önem vermelidir. Çalışanlar ihbar eylemi karşısında herhangi bir misilleme ile karşılaşmayacağına dair kendisini güvende hissetmelidir. Söz konusu eylemi teşvik etmek için, örgütte düzenleyici ve denetleyici ihbarcılık politikalarının olması, bu bilgilerin çalışanlara eğitimler aracılığıyla verilmesi, içsel ihbar kanallarının tasarlanması, ihbarcılığın, örgütün yararına olduğu kadar bireysel ve toplumsal yararlarının da olduğuna ilişkin algının oluşmasında yönetici desteğinin verilmesi önemli olmaktadır. Etik dışı ve yasal olmayan uygulamaların örgütler açısından maliyetinin oldukça yüksek olması nedeniyle yöneticilerin ihbarcılık eylemini doğru şekilde yönetmeleri örgütler için önemli avantajlar sağlayacaktır. Özellikle örgütteki mevcut sorunların dışsal iletişim kanalları aracılığıyla bildirilmesinin kurumsal imaja zarar vereceği göz önüne alınırsa, çalışanların dışsal ihbarcılığa ihtiyaç duymayacakları şekilde içsel ihbarcılığın teşvik edilmesi gerekmektedir. Bunun için yöneticilerin

ihbarcılık eylemini destekleyeceklerini ve onları misillemeye karşı koruyacaklarını ilişkin tutumları, çalışanların ihbarcılık kararlarını etkileyecektir.

Literatür incelendiğinde, yönetici desteğinin ve örgütsel adaletin ihbarcılık üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolüne ilişkin doğrudan yapılmış herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Çalışanlar ile yönetici arasındaki ilişki çerçevesinde, destekleyici bir yönetici örgütteki psikolojik güvenlik algısının güçlendirilmesinde etkilidir. Aynı şekilde çalışanların yüksek düzeyde adalet algısı ile örgüte güvenmeleri söz konusudur. Örgütteki içsel iletişim kanallarını kullanarak üst yönetime veya ilgili birimlere örgütsel suiistimalleri bildirmeleri durumunda kendilerine adaletli davranılacağı, örgütün ve toplumun zarar görmeyeceğine yönelik inanca sahip olmaları ihbarcılık olasılığını da artırmaktadır şeklinde değerlendirilebilir. Fakat bu araştırmada çalışanların yönetici destek ve örgütsel adalet algıları ile ihbarcılık davranışı arasında doğrudan ilişkilerin olmamasının temelinde bir çok bireysel, örgütsel faktörlerden bahsedilebileceği gibi, bunlardan biri olan, toplumsal gelişme süreci içinde, ihbarcılık kavramına ilişkin bakış açılarının toplumdan topluma farklılaşabileceğini söyleyebiliriz. Buna göre, Türk toplum yapısında ait kültürel değerler kapsamında, genellikle ihbarcılık olumsuz bir kavram olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda örgütlerde, çalışanların ihbar davranışına ilişkin tutumları genellikle pasif bir davranış şekli olan susma (sessiz kalma) yönünde olabilmektedir. Bu araştırma kapsamında ihbarcılık eylemi için psikolojik olarak güvenli bir iş ortamının oluşturulması gerekmektedir. Yapılan literatür incelemesinde psikolojik olarak güvenli iş ortamı algısının, olumlu iş sonuçlarını desteklediği görülmüştür (Newman vd., 2017). Bu araştırma sonucu elde edilen bulgular ilgili literatürü kısmen desteklemektedir.

Tüm araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmanın sonuçları da barındırdığı kısıtlar ile birlikte değerlendirilmelidir.

Buraya kadar, araştırmada elde edilen bulguların sonuçları hakkında genel bir değerlendirme yapılmıştır. Araştırmanın bundan sonraki kısmında ise araştırmacılar ve yöneticiler için öneriler sunulmaktadır.

Bu araştırmanın teorik ve uygulama kısmında detayları verilmiş olan kavram ile ilişkilendirilen konuların ve değişkenlerin ileriki dönemlerde gerçekleştirilecek çalışmalara yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir. Bu çalışma ile, ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, ihbarcılık karar sürecinin tek başına bireysel

faktörlerle açıklanamayacağı, örgütsel faktörlerin de etkili olduğunu vurgulayan araştırmaların olması (Zhang vd., 2009; Miceli, vd., 2001), mevcut çalışmanın örgütsel bağlamdaki eksik kalan ampirik araştırmalara bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada ihbarcılık davranışının belirleyicileri olduğu öngörülen örgütsel değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi ileride yapılacak araştırmalar için temel teşkil edebilecektir.

Türkiye’de akademik literatürde ihbarcılık kavramına ilginin artması ve mevcut durumun tespit edilmesine ilişkin amaçların, bireysel, örgütsel faktörler çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Fakat örgütsel faktörleri ele alan çalışmaların az sayıda olduğu, bundan sonraki araştırmalarda, bu araştırmada kullanılan ihbarcılık davranışını tahmin etmeye yönelik kullanılan değişkenler üzerine yenileri eklenerek (Etik iklim, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel iletişim, örgütsel destek, misilleme) ilgili çalışmalar yürütülebilir. Kavramın önemi göz önüne alındığında Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler üzerine araştırmalar yapılarak, sektör farklılıkları ile kamu-özel sektör ayrımı yapılarak, farklı örneklemlerde de araştırma yapılması gerektiği şeklinde bir öneri verilebilir böylece Türkiye’de ihbarcılık literatürünün geliştirilmesine katkı sağlanabilir.

Örgütlerde etik ihlaller ve usulsüzlükler farklı biçimlerde görülebilmektedir. Bu yanlış uygulamaların örgüt çalışanları tarafından tespit edilmesi ve ilgili kişi veya kurumlara bildirilmesi, mevcut soruna erkenden müdahale edilmesini kolaylaştırmaktadır. Böylece örgütlerin sıkı bir denetim sürecine girmesi, örgütsel faaliyetlerini gözden geçirmesi ve bu sayede örgüt içindeki sorunların önlenmesi söz konusudur. Bu durumda örgüt çalışanlarının ihbarcılık davranışını, örgüt içi iletişim kanallarını kullanarak mevcut sorunları büyümeden engellemesi örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamakla birlikte çevresel ve toplumsal faydaları da beraberinde getirmektedir. Bunun için örgütlerde çalışanlara ihbarcılığın önemi hakkında düzenli olarak gerekli eğitimler verilerek ihbarcılığa teşvik edilebilir. Özellikle dışsal ihbarcılık davranışının örgüt itibarını zedeleyici durumundan dolayı, örgüt içinde açık ihbarcılık sistemi kurulması gerektiği önerisi verilebilir.

EKLER

Ek-1 Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 15.12.2020-E.74056



T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu

Sayı :93803232-622.02/
Konu :Suna KÖSE

Sayın Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI

İlgide kayıtlı başvurumuz 04/12/2020 tarih ve 11-11 toplantı/karar nolu etik kurul toplantısında görüşülmüş olup, alınan karar ekte sunulmuştur.

Gereği için bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ertuğrul İŞLER
Kurul Başkanı

EK :
Etik Kurul Kararı (1 sayfa)
DAĞITIM
Gereği:
Sosyal Bilimler Enstitüsüne

Bilgi:
Sayın Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI

Tel: 0 (258) 0
E-Posta:

Faks: 0 (258) 0
Elektronik Ağ: <http://www.pau.edu.tr/>

Ayrıntılı bilgi için iribet : Aygen TOSUN

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 15.12.2020-E.74056

T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
SAYI: 68282350/2018/G11

Toplantı Tarihi : 4.12.2020
Toplantı Sayısı : 11
Toplantı Saati : 15:00

S.N	Adı Soyadı	İmza
1	Prof. Dr. Ertuğrul İŞLER	
2	Prof. Dr. Selçuk B. HAŞİLOĞLU	
3	Prof. Dr. Naci KARKIN	
4	Prof. Dr. Asuman DUATEPE PARSLU	
5	Prof. Dr. Murat BALKIS	
6	Prof. Dr. İsmail ÇEVİŞ	
7	Prof. Dr. Süleyman BARUTÇU	

KARAR 11-Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsün Genel İşletme Doktora programı öğrencisi suna KÖSE'nin danışmanlığını Doç.Dr.Yeliz MOHAN BURSALI'nın yaptığı "Örgütsel Adalet Algısı ile İhbarcılık Eğitimleri Arındaki İlişkide Örgütsel Güvenin aracılık Rolü" konulu çalışmasına Yönelik başvuru formunun usul ve etik açıdan verdiği beyan ve ekler tetkik edilmiş olup; proje sahibinin, başvurusunda yer alan bilgi, belge ve taahhütnamelere uygun bilimsel davranışlar sergileyeceği kanaati oluşmuştur. İş bu karar oy birliği ile alınmıştır.

) ASLI GİBİDİR
4.12.2020

Prof. Dr. Ertuğrul İŞLER
Başkan

Ek-2 Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları İçin İzin Yazıları (E-mail)

RE: Whistleblowing Scale

John Blenkinsopp <john.blenkinsopp@northumbria.ac.uk>
4.02.2021 Per 00:05

Kime: SUNA KOSE <skose171@posta.pau.edu.tr>

Hi Suna

Thank you for your email. The article you cite is one published by Professor Heungsik Park in 2005, before I started collaborating with him. However I think the basic survey used is similar to the one we have used for later research. Attached is a copy of the survey we used in the following study:

Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K., & Omurgonulsen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of South Korea, Turkey, and the UK. *Journal of business ethics*, 82(4), 929-939.

Best regards

John

From: SUNA KOSE <skose171@posta.pau.edu.tr>
Sent: 03 February 2021 19:58

To: John Blenkinsopp <john.blenkinsopp@northumbria.ac.uk>; John Blenkinsopp <john.blenkinsopp@northumbria.ac.uk>

Subject: Whistleblowing Scale

I am a PHD, candidate in Turkey. I am interested in employees and their perception of whistleblowing.

I would like to refer to your studies, one of which was conducted by Heungsik Park and you. I have tried to be in touch with you and your colleagues several times but my mails keep bouncing back.

I would appreciate it if you could Share the whistleblowing survey* that you devised and used in your studies with kind regard (*The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on Whistleblowing Intentions: A Study of South Korean Public Employees).

Thank you. Good work

Teslim edilmez: about scale (The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on Whistleblowing Intentions: A Study of South Korean Public Employees)

Mail Delivery System <MAILER-DAEMON@hermes1-rst.springernature.com>

10.02.2021 Çar 00:37

Kime: parkh@post.cau.ac.kr <parkh@post.cau.ac.kr>

about scale (The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on Whistleblowing Intentions: A Study of South Korean Public Employees);

Delivery has failed to these recipients or groups:

parkh@post.cau.ac.kr

A problem occurred while delivering your message to this email address. Try sending your message again.

Diagnostic information for administrators:

Generating server: hermes1-rst.springernature.com

parkh@post.cau.ac.kr

Remote Server returned '554 5.0.0 < #5.0.0 smtp; 5.4.7 - Delivery expired (message tooold) 'timeout' (delivery attempts: 0)>'

RE: Psychological Safety and Learning Behaviorin Work Teams Scale, allow about scale

Nicholson, Sara <snicholson@hbs.edu> 20 Mart 2021 00:55

Alici: suna köse <kosesuna26@gmail.com>

Hi Suna,

Sorry for the delay in getting back to you. We've been slammed this semester. Regarding the psychological safety scales. If your work is strictly academic, you are, of course, welcome to use the psychological safety scales as long as you properly cite the source.

Best,

Sara

RE: about scale (Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors)

Catherine Collins <c.g.collins@unsw.edu.au>

7.02.2021 Paz 23:06

Kime: SUNA KOSE <skose171@posta.pau.edu.tr>

Hi Suna

Thanks for your interest in our work! I have attached the paper. All the references for items are in there. If there is something missing you would like further help with please reach out. I am unable to send the survey since it contained measures for many other constructs

Kind regards, Catherine

From: SUNA KOSE <skose171@posta.pau.edu.tr>

Sent: Sunday, 7 February 2021 7:40 AM

To: Catherine Collins <c.g.collins@unsw.edu.au>

Subject: about scale (Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple ProactiveBehaviors)

Dear Collins

I am a PHD, candidate in Turkey. I am interested in Proactive work behaviors.

I would appreciate it if you could Share the Proactive work behaviors survey* that you devised and used in your studies with kind regard (*Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors)

Thank you. Good work

Suna KÖSE

Pamukkale University PhD student

Email: kosesuna26@gmail.com

Ek- 3 PROCESS Analiz Sonuçları

```
process x=SSupprt/ m=PsySafe/ y=WBI/ cov=OrgJst Proact/
bmatrix=1,1,1/ cmatrix=1,0,1,1/
total=1/ normal=1/ effsize=1/
boot=10000/ seed=4321.
```

Matrix

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : CUSTOM
Y : WBI
X : SSupprt
M : PsySafe

Covariates:
OrgJst Proact

Sample
Size: 573

Custom
Seed: 4321

OUTCOME VARIABLE:
PsySafe

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6664	,4441	,5194	227,6522	2,0000	570,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6727	,1102	15,1801	,0000	1,4563	1,8891
SSupprt	,1855	,0366	5,0735	,0000	,1137	,2573
OrgJst	,4043	,0342	11,8281	,0000	,3371	,4714

OUTCOME VARIABLE:
WBI

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,2552	,0651	,3448	9,8886	4,0000	568,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3298	,1903	12,2408	,0000	1,9560	2,7036
SSupprt	-,0201	,0309	-,6516	,5149	-,0808	,0405
PsySafe	,0815	,0342	2,3845	,0174	,0144	,1486
OrgJst	-,0139	,0313	-,4427	,6581	-,0754	,0477

Proact ,2194 ,0445 4,9266 ,0000 ,1319 ,3068

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,0201	,0309	-,6516	,5149	-,0808	,0405	-,0333	-,0372

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PsySafe	,0151	,0089	,0004	,0353

Normal theory test for indirect effect(s):

	Effect	se	Z	p
PsySafe	,0151	,0071	2,1245	,0336

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PsySafe	,0250	,0146	,0007	,0579

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PsySafe	,0280	,0164	,0007	,0647

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
10000

NOTE: Total effect model and estimate generated only when all covariates are specified in all models of M and Y.

----- END MATRIX -----

```
process x=OrgJst/ m=PsySafe/ y=WBI/ cov=SSupprt Proact/
bmatrix=1,1,1/ cmatrix=1,0,1,1/
total=1/ normal=1/ effsize=1/
boot=10000/ seed=4321.
```

Matrix

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

```
Model : CUSTOM
Y : WBI
X : OrgJst
M : PsySafe
```

```
Covariates:
SSupprt Proact
```

```
Sample
Size: 573
```

```
Custom
Seed: 4321
```

OUTCOME VARIABLE:
PsySafe

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6664	,4441	,5194	227,6522	2,0000	570,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6727	,1102	15,1801	,0000	1,4563	1,8891
OrgJst	,4043	,0342	11,8281	,0000	,3371	,4714
SSupprt	,1855	,0366	5,0735	,0000	,1137	,2573

OUTCOME VARIABLE:
WBI

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2552	,0651	,3448	9,8886	4,0000	568,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3298	,1903	12,2408	,0000	1,9560	2,7036
OrgJst	-,0139	,0313	-,4427	,6581	-,0754	,0477
PsySafe	,0815	,0342	2,3845	,0174	,0144	,1486
SSupprt	-,0201	,0309	-,6516	,5149	-,0808	,0405
Proact	,2194	,0445	4,9266	,0000	,1319	,3068

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,0139	,0313	-,4427	,6581	-,0754	,0477	-,0229	-,0274

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PsySafe	,0329	,0164	,0010	,0651

Normal theory test for indirect effect(s):

	Effect	se	Z	p
PsySafe	,0329	,0141	2,3295	,0198

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PsySafe	,0544	,0268	,0017	,1073

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PsySafe	,0652	,0321	,0020	,1289

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
10000

NOTE: Total effect model and estimate generated only when all covariates are specified in all models of M and Y.

----- END MATRIX -----

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology*, 2, , Academic Press, 267-299. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2
- Ahmad, S.A. (2011). *Internal auditor and internal whistleblowing intentions: a study of organisational, individual, situational and demographic factors*, Doktora Tezi, Edith Cowan University, Perth.
- Aktan, Ç. C. (2006) “ Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki Ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing”, *Mercek Dergisi*, 1-12
- Aktan, Ç.C. (2015) “ Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki Ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 19-36. ISSN: 1309 -8039 (Online)
- Allen D. G., L. M. Shore and R.W. Grieffeth (2003) “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Practices in the Turnover Process”, *Journal of Management*, 29 (1), 99-118. DOI: 10.1177/014920630302900107
- Alleyne, P., Hudaib, M., and Pike, R. (2013) “Towards a conceptual model of whistle-blowing intentions among external auditors”, *The British Accounting Review*, 45(1), 10-23. DOI: 10.1016/j.bar.2012.12.003
- Alpkan, L., Karabay, M., Şener, İ., Elçi, M., and Yıldız, B. (2020) “The mediating role of trust in leader in the relations of ethical leadership and distributive justice on internal whistleblowing: a study on Turkish banking sector”, *Kybernetes*. DOI: 10.1108/K-05-2020-0268
- Anita, R., Abdillah, M.R. and Zakaria, N.B. (2021), "Authentic leader and internal ihbarcıs: testing a dual mediation mechanism", *International Journal of Ethics and Systems*, 37 (1), 35-52. DOI:10.1108/IJOES-03-2020-0036
- Anugerah, R., Abdillah, M. R., and Anita, R. (2019) “Authentic leadership and internal whistleblowing intention: The mediating role of psychological safety”, *Journal of Financial Crime*, 26(2), 556-567. DOI 10.1108/JFC-04-2018-0045
- Ashford, S. J., and Cummings, L. L. (1985) “Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment”, *Journal of occupational psychology*, 58(1), 67-79. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1985.tb00181.x

- Argyris (1960). *Understanding Organizational Behavior*. London: Tavistock Publications.
- Aras, M., Karakiraz, A., Bayraktaroğlu, S. ve Özen Kutanis, R. (2016). *Türkiye'de Psikolojik Sözleşme Çalışmalarının Genel Görünümü. Türkiye de Örgütsel Davranış Çalışmaları II*, Rana Özen Kutanis, Editör, Gazi Kitabevi, Ankara, 47-67
- Arşlantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007) “Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286
- Aryee, S., and Chay, Y. W. (2001) “Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 154–160. DOI: 10.1037/0021-9010.86.1.154
- Aryee, S., Budhwar, P. S., and Chen, Z. X. (2002) “Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model”, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285. DOI: 10.1002/job.138
- Apaza, C. R., and Chang, Y. (2011) “What makes whistleblowing effective: Whistleblowing in Peru and South Korea”, *Public Integrity*, 13(2), 113-130
- Aselage, J., and Eisenberger, R. (2003) “Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration”, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- Ajzen, I. (1985). *From intentions to actions: A theory of planned behavior*. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior*, 11-39. Heidelberg: Springer. DOI:10.1007/978-3-642-69746-3_2
- Ajzen, I., and Madden, T. J. (1986) “Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control”, *Journal of experimental social psychology*, 22(5), 453-474. DOI: 10.1016/0022-1031(86)90045-4
- Ajzen, I. (1991) “The theory of planned behavior”, *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211. DOI: 10.1016/0749-5978(91)90020-T

- Ajzen, I. (2012). *The Theory of Planned Behavior*. In Lange, P. A. M., Kruglanski W. and Higgins E. T. (Eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology*, Vol:1, 438-459, Londra, İngiltere: Sage.
- Arrow, H., McGrath, J. E., and Berdahl, J. L. (2000). *Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaptation*. Sage Publications.
- Ayar, M. (2020). *Sağlık Sektöründe Açık Etme (Whistleblowing)*. 1. Baskı, Astana Yayınları, Ankara. ISBN: 978-625-7890-70-0
- Aydan, S. (2017). *Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Örgütsel Güvenin İhbarcılık (Whistleblowing) Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara
- Aydın, U. (2003) “İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 79-100.
- Ayim Gyekye, S., and Salminen, S. (2007) “ Workplace safety perceptions and perceived organizational support: Do supportive perceptions influence safety perceptions?”, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 13(2), 189-200. DOI: 10.1080/10803548.2007.11076721
- Atalay Mazlum, A. (2019). *Belirsizlik Yönetimi ve Proaktif Davranışlar İle İlişkisi*. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi, Ankara
- Baer, M., and Frese, M. (2003) “Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance”, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68. DOI: 10.1002/job.179
- Bağcı, Z., ve Demir, G. (2017) “Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 343-357
- Baltacı, A. (2017) “Eğitim örgütlerinde bilgi uçurma sürecinin yönetilmesi”, *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(7), 43-62. DOI:10.20860/ijoses.287863
- Bame-Aldred, C., Sweeney, J. T., and Seifert, D. (2007) “An Examination Of The Effectiveness Of Sarbanes-Oxley Whistle-Blower Protection”, *Journal of Forensic Accounting*, 8(1/2), 105-118

- Barnett, T., Cochran, D. S., and Taylor, G. S. (1993) “The internal disclosure policies of private-sector employers: An initial look at their relationship to employee whistleblowing”, *Journal of Business Ethics*, 12, 127–136. DOI: 10.1007/BF00871932
- Bateman, T. S., and Crant, J. M. (1993) “The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates”, *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118. DOI: 10.1002/job.4030140202
- Bayrakçı, Ö., ve Kayalar, M. (2016) “İfşa Davranışının Prososyal Davranışlar Bağlamında Değerlendirilmesine Yönelik Teorik Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(15), 120-131
- Beugre, C. D., and Baron, R. A. (2001) “ Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice”, *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339. DOI:10.1111/j.1559-1816.2001.tb00199.x
- Beugr, C. D. (2002) “Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104. DOI: 10.1080/09585190210131311
- Bernardin, H. J., and Cooke, D. K. (1993) “Validity of an honesty test in predicting theft among convenience store employees”, *Academy of Management Journal*, 36(5), 1097-1108. DOI: 10.5465/256647
- Berry, B. (2004) “Organizational Culture: A Framework And Strategies For Facilitating Employee Whistleblowing”, *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 16(1), 1-11. DOI: 10.1023/B:ERRJ.0000017516.40437.b1
- Bergeron, D. M., and Thompson, P. S. (2020) “Speaking up at work: the role of perceived organizational support in explaining the relationship between perceptions of organizational politics and voice behavior”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 195-215. DOI: 10.1177/0021886319900332
- Bhanthumnavin, D. (2000) “Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand”, *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155-166. DOI: 10.1177/097133360001200203

- Bies, R. J., and Moag, J. F. (1986) "Interactional justice: Communication criteria of fairness", In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, and M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, 1, 43-55, Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J. and Shapiro, D. L (1988) "Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments", *Academy of Management Journal*, 31(3), 676–685. DOI: 10.5465/256465
- Bindl, U. K., and Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, 2: Selecting and developing members for the organization*, 567–598, American Psychological Association. DOI: 10.1037/12170-019
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley
- Brennan, N., and Kelly, J. (2007) "A study of whistleblowing among trainee auditors", *The British Accounting Review*, 39(1), 61-87. DOI: 10.1016/j.bar.2006.12.002
- Britt, T. W. (1999) "Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25 (6), 698-708. DOI: 10.1177/0146167299025006005
- Brown, S. P., and Leigh, T. W. (1996) "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance", *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368. DOI: 10.1037/0021-9010.81.4.358
- Brief, A.P. and Motowidlo, S.J. (1986) "Prosocial Organizational Behaviors" *Academy of Management Review*, 11 (4), 710-725 doi.org/10.5465/amr.1986.4283909
- Brown, A. J. (Ed.). (2008). *Whistleblowing in the Australian public sector: Enhancing the theory and practice of internal witness management in public sector organisations*. ANU e Press. ISBN.9781921536199 (Pdf)
- Bolino, M., Valcea, S., and Harvey, J. (2010) "Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 325-345. DOI: 10.1348/096317910X493134

- Bolsin, S., Pal, R., Wilmschurst, P., and Pena, M. (2011) "Whistleblowing and patient safety: the patient's or the profession's interests at stake?" *Journal of the Royal Society of Medicine*, 104(7), 278-282. DOI: 10.1258/jrsm.2011.110034
- Boot, E. R. (2019). *The ethics of whistleblowing*. Routledge.
- Bjørkelo, B., Einarsen, S., and Matthiesen, S. B. (2010) "Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 371-394. DOI: 10.1348/096317910X486385
- Bursalı, Y. M. (2018) "The Relationship Sense Of Organizational Justice And Organizational Commitment Örgütsel Adalet Algıları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki", *Management and Organization*, 279-294
- Candan, H., ve Kaya, T. P. (2015) "İhbarcılık (Whistleblowing) ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Kamu Kurumunda Araştırma", *13. Kamu Yönetimi Kongresi (KAYFOR 13)*, Konya: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü, 305-330
- Cassematis, P. G., and Wortley, R. (2013) "Prediction of Whistleblowing or Non-reporting Observation: The Role of Personal and Situational Factors. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 615-634. DOI:10.1007/s10551-012-1548-3
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., and Stinglhamber, F. (2016) "The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 398-411. DOI: 10.1080/1359432X.2015.1092960
- Callahan, E. S., and Dworkin, T. M. (2000) "The state of state ihbarcı protection", *American Business Law Journal*, 38(1), 99-175. DOI: 10.1111/j.1744-1714.2000.tb00286.x
- Carmeli, A., Brueller, D., and Dutton, J. E. (2009) " Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety", *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98. DOI: 10.1002/sres.932
- Cemaloğlu, N., ve Akyürek, M. İ. (2017) "Örgütlerde Whistleblowing (Bilgi Uçurma)", *Turkish Journal Of Educational Studies*, 4(3), 123-142.

- Chiaburu, D. S., Marinova, S. V., and Van Dyne, L. (2008) “Should I do it or not? An initial model of cognitive processes predicting voice behaviors”, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 127-153. DOI:10.5465/AMBPP.2008.33663285
- Chang, Y., Wilding, M., and Shin, M. C. (2017) “Determinants of whistleblowing intention: Evidence from the South Korean Government” *Public Performance and Management Review*, 40(4), 676-700. DOI: 10.1080/15309576.2017.1318761
- Chang, M. K. (1998) “Predicting Unethical Behavior: A Comparison of the Theory of Reasoned Action and the Theory of Planned Behavior”, *Journal of Business Ethics*, 17(16), 1825-1834. DOI:10.1023/A:1005721401993.
- Chen, L. (2019) “A Review of Research on Whistle-Blowing”, *American Journal of Industrial and Business Management*, 9(2), 295-305. DOI: 10.4236/ajibm.2019.92019
- Cheng, J., Bai, H., and Yang, X. (2019) “Ethical leadership and internal whistleblowing: A mediated moderation model”, *Journal of Business Ethics*, 155(1), 115-130. DOI: 10.1007/s10551-017-3517-3
- Chen, C. H. V., Wang, S. J., Chang, W. C., and Hu, C. S. (2008) “The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses”, *Journal of Nursing Research*, 16,321-328. DOI: 10.1097/01.JNR.0000387319.28010.5e
- Cheng, J., Chang, S. C., Kuo, J. H., and Lu, K. M. (2014) “Social relations and voice behavior: The mediating role of psychological safety”, *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 11, 130-140.
- Chiu, R. K. (2003) “Ethical judgment and whistleblowing intention: Examining the moderating role of locus of control”, *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 65-74. DOI: 10.1023/A:1022911215204
- Choi, S., Cheong, K. K., and Feinberg, R. A. (2012) “Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers”, *Managing Service Quality*. 22(5), 492-516
- Cho, Y.J. and Song, H.J. (2015) “Determinants of Whistleblowing Within Government Agencies”, *Public Personnel Management*, 44(4), 450-472. DOI:10.1177/0091026015603206

- Cihangiroğlu, N., ve Yılmaz, A. (2010) “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213
- Cohen-Charash, Y., and Spector, P. E. (2001) “The role of justice in organizations: A meta-analysis”, *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321. DOI: 10.1006/obhd.2001.2958
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., and Nakagawa, S. (2013). *Social exchange theory*. In Handbook of social psychology .Springer, Dordrecht, 61-88. DOI: 10.1007/978-94-007-6772-0_3
- Crant, J. M. (2000) “Proactive behavior in organizations”, *Journal of Management*, 26(3), 435-462. DOI: 10.1177/014920630002600304
- Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. (2005) “Social exchange theory: An interdisciplinary review”, *Journal of Management*, 31(6), 874-900. DOI: 10.1177/0149206305279602
- Colquitt, J. A. (2001) “On the Dimensionality of organizational Justice: A construct validation of a Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. DOI: 10.1037//0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., and Ng, K. Y. (2001) “ Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research”, *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.425
- Colquitt, J.A., and Greenberg, J. (2003). *Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature*. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, 2nd ed: 165-210, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., and Zapata-Phelan, C. P. (2005). *What is organizational justice? An historical overview of the field*. In Greenberg, J., and Colquitt, J. A. (Eds.), *Handbook of organizational justice*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 3-56. ISBN0-8058-4203-9
- Colquitt, J. A. (2012). *Organizational justice*. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, Oxford University Press, 526–547
- Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. (2005) “Social exchange theory: An interdisciplinary review”, *Journal of Management*, 31(6), 874-900. DOI: 10.1177/0149206305279602

- Çetinel, M. H., ve Taslak, S. (2017) “ Çalışanların İhbarcılık Whistleblowing Eğilimi İle Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinin Kavramsal Boyutu”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 78-97.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (1987) “The support of autonomy and the control of behavior”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037. DOI:10.1037/0022-3514.53.6.1024
- DeConinck, J. B. (2010) “The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust”, *Journal of business research*, 63(12), 1349-1355. DOI: 10.1016/j.jbusres.2010.01.003
- Demirtaş, Ö., ve Biçkes, M. (2014) “Makyavelizm’in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(2), 98-112
- Dirks, K. T., and Ferrin, D. L. (2002) “Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice”, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. DOI: 10.1037/0021-9010.87.4.611
- Dworkin, T. M., and Baucus, M. S. (1998) “ Internal vs. external ihbarcıs: A comparison of ihbarcıng processes”, *Journal of Business Ethics*, 17(12), 1281-1298. DOI: 10.1023/A:1005916210589
- Dworkin, T. M., and Near, J. P. (1987) “Whistleblowing statutes: Are they working”, *American Business Law Journal*, 25, 241-264
- Dworkin, T. M. and Callahan, E. S. (1991) “Internal Whistleblowing: Protecting the Interests of the Employee, the Organization, and Society”, *American Business Law Journal*, 29, 269–308.
- Dolma, S. (2020), “Çok değişkenli analiz dersi çevrim içi ders notları”, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD
- Donkin, M., Smith, R. and Brown A. J. (2008) “How do officials report? Internal and external whistleblowing”, s.83. in AJ Brown (ed). *Whistleblowing in the Australian public sector: Enhancing the theory and practice of internal witness management in public sector organizations*. ANU E-Press: Canberra, 91– 119.

- Dozier, J. B., and Miceli, M. P. (1985) “ Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective”, *Academy of Management Review*, 10 (4), 823-836. DOI: 10.5465/amr.1985.4279105
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J.A.M., Henderson, D.J. and Wayne, S.J. (2008) “Not All Responses to Breach are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations”, *Academy of Management Journal*, 51 (6), 1079-1098. DOI: 10.5465/AMJ.2008.35732596
- Edmondson, A. (1999) “Psychological safety and learning behavior in work teams”, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. S.354 DOI: 10.2307/2666999
- Edmondson, A. C., and Lei, Z. (2014) “ Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43 DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
- Edmondson A.C. (2004). *Psychological safety, trust, and learning in organizations: a group-level lens. In Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, ed. RM Kramer, KS Cook, New York: Russell Sage, 239–272
- Edmondson, A. C., and Woolley, A. W. (2003). *Understanding outcomes of organizational learning interventions. International handbook of organizational learning and knowledge management*. London: Blackwell.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, V. (1986) “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.500
- Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V. (1990) “ Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation ”, *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. DOI: 10.1037/0021-9010.75.1.51
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., and Rhoades, L. (2001). “Reciprocation of perceived organizational support”, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. DOI: 10.1037/0021-9010.86.1.42
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., and Rhoades, L. (2002) “Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and

- employee retention”, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. DOI:10.1037/0021-9010.87.3.565
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., and Rohdieck, S. (2004) “Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787-799. DOI: 10.1177/0146167204264047
- Eib, C. (2015). *Process of organizational justice: Insights into the perception and enactment of justice*. Stockholm: Department of Psychology, Stockholm University Published. ISBN 978-91-7649-098-3
- E. Etodike, C., I Nnaebue, C., E Iloke, S., and Anierobi, E. (2020) “Organizational identification and proactive work behaviour as predictors of cyber-loafing among Anambra state civil servants”, *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 10-19. DOI: 10.9734/ajarr/2020/v8i230194
- Elçi, M., Erdilek Karabay, M. ve Akbaş, T.T. (2016) “The Effects of Job Satisfaction and Ethical Climate on Whistleblowing: An Empirical Study on Public Sector”, *Journal of Global Strategic Management*, 10 (1), 55-66.
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven*, Ferda Erdem (Ed.), Sosyal Bilimlerde Güven içinde, s.153-182, Ankara: Vadi Yayınları.
- Ergun Özler, D., Şahin, M. D., ve Atalay, C. G. (2010) “ Teorik bir çerçevede whistleblowing-etik ilişkisi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 169-194.
- Eroğlu, Ş. G. (2014) “ Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri”, *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 53-66. DOI: 10.5505/pibyd.2014.46855
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., and Zempel, J. (1996) “Personal initiative at work: Differences between East and West Germany”, *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63. DOI: 10.5465/256630
- Frese, M., and Fay, D. (2001) “Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century”, *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187. DOI: 10.1016/S0191-3085(01)23005-6

- Fritz, C., and Sonnentag, S. (2009) “Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday”, *Journal of management*, 35(1), 94-111. DOI: 10.1177/0149206307308911
- Folger, R., and Konovsky, M. A. (1989) “ Effects Of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions”, *Academy Of Management Journal*, 32(1), 115-130. DOI:10.5465/256422
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., and Vracheva, V. (2017) “ Psychological safety: A meta-analytic review and extension”, *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. DOI: 10.1111/peps.12183
- Fuller, B., Marler, L. E., Hester, K., and Otondo, R. F. (2015) “ Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due”, *Human Relations*, 68(6), 879-898. DOI: 10.1177/0018726714548235
- Fuller, J. B., Marler, L. E., and Hester, K. (2006) “Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design”, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1089-1120. DOI: 10.1002/job.408
- Gichira, P.M. (2016). Influence of organizational justice on commitment of employees in health sector non-governmental organizations in Kenya. Doctoral Dissertation. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya. Retrieved from <http://ire.jkuat.ac.ke/> (23.11.2019)
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., and Huang, J. C. (2012) “ Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives”, *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633. DOI: 10.1177/0149206310380250
- Gouldner, A. W. (1960) “ The Norm Reciprocity”, *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. DOI:10.2307/2092623
- Göktepe, E. A. (2017) “ Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği Ve Güvenirliliği”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 31-48.

- Greenberg, J. (1987) “A taxonomy of organizational justice theories”, *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. DOI: 10.5465/amr.1987.4306437
- Grant, A. M., and Ashford, S. J. (2008) “The dynamics of proactivity at work”, *Research in organizational behavior*, 28, 3-34. DOI: 10.1016/j.riob.2008.04.002
- Greenberg, J. (1990) “Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow”, *Journal of Management*, 16 (2), 399-432. DOI: 10.1177/014920639001600208
- Greenberg, J. (1990) “Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts”, *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568. DOI: 10.1037/0021-9010.75.5.561
- Greenberg, J. (1993). *The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice*. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, 79-103, Hillsdale, NJ: Erlbau
- Hartnell, N., MacKinnon, N., Sketris, I., and Fleming, M. (2012) “Identifying, understanding and overcoming barriers to medication error reporting in hospitals: a focus group study”, *BMJ Quality and Safety*, 21(5), 361-368. DOI: 10.1136/bmjqs-2011-000299
- Harold, H., De Vries, M., and Bollen, L. (2007), “A Content Analysis Of Whistleblowing Policies of Leading European Companies”, *Journal of Business Ethics*, 75(1), 25-44. DOI: 10.1007/s10551-006-9236-9
- Henik, E. (2008) “Mad as hell or scared stiff? The effects of value conflict and emotions on potential whistle-blowers”, *Journal of Business Ethics*, 80(1), 111-119. DOI:10.1007/s10551-007-9441-1
- Heese, J., and Pérez-Cavazos, G. (2021) “The effect of retaliation costs on employee whistleblowing”, *Journal of Accounting and Economics*, 71(2-3), DOI: 10.1016/j.jacceco.2020.101385
- Hersh, M. A. (2002) “Hercules—heroes or traitors?: Individual and collective responsibility for ethical behaviour”, *Annual Reviews in Control*, 26(2), 243-262. DOI: 10.1016/S1367-5788(02)00025-1
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. (1986). *Rival Views of Market Society*. New York: Viking.

- Homans, G. C. (1958) "Social behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. DOI:1086/222355
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace, and World, New York.
- Idrees, N., Ullah, Z., and Khan, M. Z. (2018) "Impact of ethical conflict on job performance: the mediating role of proactive behavior", *Asian Journal of Business Ethics*, 7(1), 103-116. DOI: /10.1007/s13520-017-0085-7
- Işık, O., Karaman, S., ve Balas, S. (2020) "Örgütsel Güvenin İhbarcılık (Whistleblowing) Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Çalışma". *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 29 (6), 381-395. DOI: 10.17942/sted.862504
- İçerli, L. (2010) "Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 69-92
- Jubb, P.B. (1999) "Whistleblowing: A Restrictive Definition And İnterpretation", *Journal Of Business Ethics*, 21(1), 77-94. DOI:10.1023/A:1005922701763
- Kahn, W. A. (1990) "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. DOI: 10.5465/256287
- Kaplan, S., Pope, K. R., and Samuels, J. A. (2015) "An examination of the effects of managerial procedural safeguards, managerial likeability, and type of fraudulent act on intentions to report fraud to a manager", *Behavioral Research in Accounting*, 27(2), 77-94. DOI:10.2308/bria-51126
- Kaptein, M. (2011) "From İnaction To External Whistleblowing: The İnfluence Of The Ethical Culture Of Organizations On Employee Responses To Observed Wrongdoing", *Journal Of Business Ethics*, 98(3), 513-530. DOI: 10.1007/s10551-010-0591-1
- Kark, R. and Carmeli, A. (2009) "Alive and Creating: The Mediating Role of Vitality and Aliveness in the Relationship between Psychological Safety and Creative Work Involvement", *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804. DOI: 10.1002/job.571
- Kartal, Y., ve Sipahi, H. (2018) "Whistleblowing İle Mobbing İlişkisi: Kavramsal Bir Bakış ve Çözüm Önerileri", *International Journal of Management And Administration*, 2(4), 119-134.

- Keil, M., Tiwana, A., Sainsbury, R. and Sneha, S. (2010). Toward a Theory of Whistleblowing Intentions: A Benefit-to-Cost Differential Perspective. *Decision Sciences*, 41(4), 787-812. DOI:10.1111/j.1540-5915.2010.00288.x
- Keenan, J. P. and D. A. McLain (1992). *Whistleblowing: A conceptualization and model*. In J. L. Wall and K. R. Jauch (eds.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, August 10–12, Las Vegas, NV, 350–352 DOI: 10.5465/ambpp.1992.17516217
- Keenan, J. P. (2007) “Comparing Chinese and American managers on whistleblowing”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(2), 85-94. DOI: 10.1007/s10672-007-9036-0
- King, G. (1997) “The effects of interpersonal closeness and issue seriousness on blowing the whistle”, *The Journal of Business Communication* (1973), 34(4), 419-436. DOI: 10.1177/002194369703400406
- King, G. (1999) “The implications of an organization's structure on whistleblowing”, *Journal of Business Ethics*, 20(4), 315-326. DOI: 10.1023/A:1006028417000
- Kurniawan, A., Utami, I., and Pesudo, D. A. C. A. (2019) “ Organizational Justice and Whistleblowing: An Experimental Test”, *Jurnal Akuntansidan Keuangan*, 20(2), 73-78. DOI:10.9744/jak.20.2.73-78
- Kocagöz, S. E. (2010). *Kadınların Makyaj Malzemelerini Satın Alma Davranışlarının İncelenmesi: Planlanmış Davranış Teorisinin Bir Uygulaması*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, No. 405, 8. Baskı, İstanbul
- Konovsky, M. A., Folger, R., and Cropanzano, R. (1987) “Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes”, *Representative research in social psychology*, 17(1), 15-24.
- Celep, C., ve Konaklı, T. (2012) “Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki”, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 65-88.
- Kraimer, M. L., and Wayne, S. J. (2004) “An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment”, *Journal of Management*, 30(2), 209-237. DOI:10.1016/j.jm.2003.01.001

- Lance Frazier, M., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J., and Bradley Snow, D. (2010) "Organizational justice, trustworthiness, and trust: A multifoci examination", *Group ve Organization Management*, 35(1), 39-76. DOI: 10.1177/1059601109354801
- Lachman, V. D. (2008) "Whistleblowing: Role of organizational culture in prevention and management", *MedSurg Nursing Journal*, 17(4), 265-267.
- Lambert, E. (2003) "Justice in corrections: An exploratory study of the impact of organizational justice on correctional staff", *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168. DOI: 10.1016/S0047-2352(02)00222-2
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., and Spekman, R. E. (2001) "Social exchange theory and research on business-to-business relational Exchange", *Journal of Business-To-Business Marketing*, 8(3), 1-36. DOI: 10.1300/J033v08n03_01.
- Latané, B., and Darley, J. M. (1970) "The unresponsive bystander: Why doesn't he help?" *Appleton-Century-Crofts*.
- Lennane, J. (2012) "What Happens to Whistle- Blowers and Why", *Social Medicine*, 6 (4), 249-258
- Leventhal, G.S. (1976) "The distribution of rewards and resources in groups and organizations", *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Pres, 9, 91-131. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60059-3
- Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. In K. Gergen, M. Greenberg, and R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, New York: Plenum Press, 27–55. DOI:10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Lewicki, R. J., Wiethoff, C., and Tomlinson, E. C. (2005) "What is the role of trust in organizational justice", In J.Greenberg, and J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*, 247-270, London: Lawrence Erlbaum
- Lewis, D. (2006) "The contents of whistleblowing/ confidential reporting procedures in the UK: some lessons from empirical research", *Employee Relations*, 28(1), 76–86. ISSN: 0142-5455
- LePine, J. A., and Van Dyne, L. (1998) "Predicting voice behavior in work groups", *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868. DOI: 10.1037/0021-9010.83.6.853

- LePine, J. A., and Van Dyne, L. (2001) "Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability", *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336. DOI: 10.1037/0021-9010.86.2.326
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., and Solley, C. M. (2013). *Men, management, and mental health*. Harvard University Press.
- Li, N., Liang, J., and Crant, J. M. (2010) "The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395–404. DOI:10.1037/a0018079
- Liu, S. M., Liao, J. Q., and Wei, H. (2015) "Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification", *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107-119. DOI: 10.1007/s10551-014-2271-z
- Lind, E. A., and Tyler, T. (1988) "Procedural justice in organizations", *The Social Psychology of Procedural Justice*, 173-202. New York: Plenum Press. DOI: 10.1007/978-1-4899-2115-4_8
- Lyu, X. (2016) "Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China", *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(8), 1359-1370. DOI: 10.2224/sbp.2016.44.8.1359
- Lowry, P. B., Moody, G. D., Galletta, D. F., and Vance, A. (2013) "The Drivers in the Use of Online Whistle-Blowing Reporting Systems", *Journal of Management Information Systems*, 30(1), 153-189. DOI:10.2753/MIS0742-1222300105
- MacGregor, J., Robinson, M., and Stuebs, M. (2014) "Creating an effective whistleblowing environment", *Strategic Finance*, 95(9), 35-40. ISSN.1524833X
- Mansbach, A., Ziedenberg, H., and Bachner, Y. G. (2013) "Nursing students' willingness to blow the whistle", *Nurse Education Today*, 33(1), 69-72. DOI: 10.1016/j.nedt.2012.01.008
- Maslow, A. H. (1958). *A Dynamic Theory of Human Motivation*. In C. L. Stacey and M. DeMartino (Eds.), *Understanding human motivation*. Howard Allen Publishers. 26-47. DOI: 10.1037/11305-004 31-32

- May, D. R., Gilson, R. L., and Harter, L. M. (2004) "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 11-37. DOI: 10.1348/096317904322915892
- McFarlin, D. B., and Sweeney, P. D. (1992) "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637. DOI: 10.5465/256489
- McMillan, B. and M. Conner (2003) "Applying an Extended Version of the Theory of Planned Behavior to Illicit Drug Use Among Students", *Journal of Applied Social Psychology*, 33(8), 1662-1683. DOI:10.1111/j.1559-1816.2003.tb01968.x
- Mercan, N. (2015) "Ajzen'in planlanmış davranış teorisi bağlamında whistleblowing (bilgi ifşası)", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7(2), 1-14. ISSN: 1309 -8039
- Mercan, N., Altınay, A., ve Aksanyar, Y. (2012) "Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 167-176. ISSN: 1309 -8039 (Online)
- Mesmer-Magnus, Jessica R. and Chockalingan, Viswesvaran, (2005) "Whistleblowing İn Organizations: An Examination Of Correlates Of Whistleblowing Intentions, Actions, And Retaliation", *Journal Of Business Ethics*, 62, 277-297. DOI: 10.1007/S10551-005-0849-1
- Miceli, M. P., and Near, J. P. (1984) "The relationships among beliefs, organizational position, and whistle-blowing status: A discriminant analysis", *Academy of Management Journal*, 27(4), 687-705. DOI: 10.5465/255873
- Miceli, M. P., and Near, J. P. (1985) "Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions", *Personnel Psychology*, 38(3), 525-544. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1985.tb00558.x
- Miceli, M. P., and Near, J. P. (1988) "Individual and Situational Correlates of Whistle-Blowing", *Personnel Psychology*, 41, 267-281 DOI: 10.1111/j.1744-6570.1988.tb02385.x Citations: 170

- Miceli, M. P., and 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), 91–108. DOI:10.1007/BF01384940
- Miceli, M. P., Near, J. P., and Schwenk, C. R. (1991) "Who Blows the Whistle and Why", *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), 113–128. DOI:10.2307/2524705
- Miceli, M. P., and Near, J. P. (1994) "Whistleblowing: Reaping The Benefits", *Academy of Management Perspectives*, 8(3), 65-72. DOI: 10.5465/Ame.1994.9503101177
- Miceli, M. P., and Near, J. P. (2002) "What Makes Whistle-Blowers Effective? Three Field Studies", *Human Relations*, 55(4), 455-479. DOI: 10.1177/0018726702055004463
- Miceli, M. P., Van Scotter, J. R., Near, J. P. and Rehg, M (2001) "Responses to perceived organisational wrongdoing: do perceiver characteristics matter?", in J. M. Darley, D. M. Messick and T. R. Tyler (eds), *Social Influences on Ethical Behaviour*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 119-135.
- Miceli, M. P., and Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. Lexington Books.
- Miceli, M. P., Near, J. P., Rehg, M. T., and Van Scotter, J. R. (2012) "Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistle-blowing", *Human relations*, 65(8), 923-954. DOI: 10.1177/0018726712447004
- Miceli, M. P. (2004) "Whistle-Blowing Research and The Insider Lessons Learned and yet to Be Learned", *Journal of Management Inquiry*, 13(4), 364-366. DOI: 10.1177/1056492604270801
- Miceli, M. P., Near, J. P., and Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Psychology Press.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Theoret, A, (1976) "The Structure of 'Unstructured' Decision Process", *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275. DOI: 10.2307/2392045
- Moorman, R. (1991) "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. DOI: 10.1037/0021-9010.76.6.845

- Morrison, E. W., and Rothman, N. B. (2009). *Silence and the dynamics of power*. Voice and silence in organizations, In J Greenberg, MJ Edwards (Eds.), Bingley , UK: Emerald Group Publishing, 111-134. ISBN: 978-1-84855-212
- Morrison, E. W., and Phelps, C. C. (1999) “Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change”, *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419. DOI: 10.5465/257011
- Morrison, E. and Miliken, F. (2000) “Organisational silence: a barrier to change and development in a pluralistic World”, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725, DOI:10.5465/amr.2000.3707697
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., and Niehoff, B. P. (1998) “Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?”, *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357. DOI: 10.5465/256913
- Nayir, D. Z., and Herzig, C. (2012) “Value orientations as determinants of preference for external and anonymous whistleblowing”, *Journal Of Business Ethics*, 107(2), 197-213. DOI: 10.1007/s10551-011-1033-4
- Nayır, D. Z. (2012). *Kurumsal etik ve whistleblowing*. Pozitif Yayınları, İstanbul
- Nayır, D. Z., Rehg, M. T., and Asa, Y. (2018) “Influence of ethical position on whistleblowing behaviour: do preferred channels in private and public sectors differ?”, *Journal of Business Ethics*, 149 (1), 147-167. DOI: 10.1007/s10551-016-3035-8
- Nikandrou, I., Papalexandris, N., and Bourantas, D. (2000) “Gaining employee trust after acquisition”, *Employee relations*, 22 (4), 334-355. DOI: 10.1108/01425450010340344
- Near, J. P., and Miceli, M. P. (1986) “Retaliation against whistle blowers: Predictors and effects”, *Journal of Applied Psychology*, 71 (1), 137-145. DOI: 10.1037/0021-9010.71.1.137
- Near, J. P., and Miceli, M. P. (1996) “Whistle-blowing: Myth and reality”, *Journal of Management*, 22 (3), 507-526. DOI: 10.1016/S0149-2063(96)90034-3
- Near, J. P., Rehg, M. T., Van Scotter, J. R., and Miceli, M. P. (2004). Does type of wrongdoing affect the whistle-blowing process?”, *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 219-242.

- Near, J. P., and Miceli, M. P. (1985) "Organizational dissidence: The case of whistle-blowing", *Journal Of Business Ethics*, 4(1), 1-16. DOI: 10.1007/BF00382668
- Near, J. P., and Jensen, T. C. (1983) "The Whistleblowing Process: Retaliation And Perceived Effectiveness", *Work And Occupations*, 10 (1), 3-28. DOI: 10.1177/0730888483010001001
- Near, J. P., and Miceli, M. P. (1987) "Whistle-blowers in organizations: Dissidents or reformers?", *Research in Organizational Behavior*, 9, 321–368.
- Near, J. P., and Miceli, M. P. (1995) "Effective-Whistle Blowing", *Academy of Management Review*, 20(3), 679-708. DOI: 10.5465/Amr.1995.9508080334
- Near, J. P., and Miceli, M. P. (2008) "Wrongdoing, whistle-blowing, and retaliation in the US government: What have researchers learned from the Merit Systems Protection Board (MSPB) survey results?" *Review of Public Personnel Administration*, 28(3), 263-281. DOI: 10.1177/0734371X08319153
- Near, J.P. (2020) " Review of Whistleblowing, Toward a New Theory by Kate Kenny", *Journal of Business Ethics*, 165, 753-755. DOI: 10.1007/s10551-020-04536-y
- Neves, P., and Eisenberger, R. (2014) "Perceived Organizational Support and Risk Taking", *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 187-205. ISSN: 0268-3946
- Newman, A., Donohue, R., and Eva, N. (2017) " Psychological safety: A systematic review of the literature", *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. DOI: 10.1016/j.hrmr.2017.01.001
- Oh, S. Y. (2019) "Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice", *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 313-331, DOI: 10.1108/JKM-02-2018-0087
- Organ, D. W. (1988) "A restatement of the satisfaction-performance hypothesis", *Journal of Management*, 14(4), 547-557. DOI: 10.1177/014920638801400405
- Özdemir N. E. (2015). *Whistleblowing (Bilgi İfşasının) Örgütsel Güvene Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınevi, 6. Baskı, Bursa, ISBN: 978-605-5187-95-8
- Palabıyık, N., ve Yücel, İ. (2018) “Bir İş Yerinde Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışanların Kariyer Çıcaları İle Proaktif İş Davranışları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 41-56. DOI: 10.18092/ulikidince.429103
- Park, H., Rehg, M. T., and Lee, D. (2005) “The Influence Of Confucian Ethics And Collectivism On Whistleblowing Intentions: A Study Of South Korean Public Employees”, *Journal Of Business Ethics*, 58(4), 387-403. DOI: 10.1007/s10551-004-5366-0
- Potipiroon, W., and Wongpreedee, A. (2020) “Ethical Climate and Whistleblowing Intentions: Testing the Mediating Roles of Public Service Motivation and Psychological Safety Among Local Government Employees”, *Public Personnel Management*. DOI: 10.1177/0091026020944547
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002) “Perceived organizational support: a review of the literature”. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K.,and Omurgonulsen, U. (2008) “Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of South Korea, Turkey, and the UK.”, *Journal of Business Ethics*, 82(4),929-939. DOI:10.1007/s10551-007-9603-1.
- Park, H., and Blenkinsopp, J. (2009) “Whistleblowing as planned behavior—A survey of South Korean police officers”, *Journal of Business Ethics*, 85(4), 545-556. DOI: 10.1007/s10551-008-9788-y
- Parker, S. K., and Collins, C. G. (2010), “Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors”, *Journal of Management*, 36 (3), 633-662. DOI: 10.1177/0149206308321554
- Parker, S. K., Williams, H. M., and Turner, N. (2006) “Modeling the antecedents of proactive behavior at work”, *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652. DOI: 10.1037/0021-9010.91.3.636

- Parmerlee, M. A., Near, J. P., and Jensen, T. C. (1982) "Correlates Of Whistle-Blowers' Perceptions Of Organizational Retaliation", *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 17-34. DOI: 10.2307/2392544
- Perks, S., and Smith, E. E. (2008) "Employee perceptions regarding whistle-blowing in the workplace: a South African perspective: empirical research", *SA Journal of Human Resource Management*, 6(2), 15-24. ISSN:1683-7584
- Pillay, S., Ramphul, N., Dorasamy, N., and Meyer, D. (2015) "Predictors of whistle-blowing intentions: An analysis of multi-level variables", *Administration and Society*, 50(2), 186-216. DOI: 10.1177/0095399715581621
- Randall D. M. and Gibson. A. M. (1991) "Ethical Decision Making in The Medical Profession: An Application of The Theory of Planned Behavior", *Journal of Business Ethics*, 10 (2), 111-122. DOI: 10.1007/BF00383614
- Rawls, J. (2017). *Bir Adalet Teorisi*. (V. A. Coşar, Çev.). Phoenix Yayınevi, Ankara
- Regh, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P., and Van Scotter, J. R. (2008) "Antecedents and outcomes of retaliation against ihbarcıs: Gender differences and power relationship", *Organization Science*, 19(2), 221-240. DOI: 10.1287/orsc.1070.0310
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002) "Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature", *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 698–714
- Robinson, S.L., and D.M. Rousseau (1994) "Violating the psychological contract: not the exception but the norm," *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245- 259. DOI: 10.1002/job.4030150306
- Robinson, Karen L. (2004). *The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables*. A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous III, A. G. (1988) "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction," *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627. DOI: 10.5465/256461

- Samuels, J. A., ve Pope, K. R. (2014) “Are Organizations Hindering Employee Whistleblowing? Attention to Detail Is Essential in Implementing Effective Fraud Reporting Programs”, *Journal of Accountancy*, 218(6), 42.
- Saygan, S.,ve Bedük, A. (2013) “Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 1-23.
- Schein, E.H. (1993) “How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room”, (Spring 1992; s.1-19), *Sloan Management Review*, 34, 85- 92.
- Scheuerman, W. E. (2014) “Whistleblowing as civil disobedience: The case of Edward Snowden”, *Philosophy and Social Criticism*, 40(7), 609-628. DOI:10.1177/0191453714537263
- Scott, S. G., and Bruce, R. A. (1994) “Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace”, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. DOI: 10.5465/256701
- Seibert, S. E., Crant, J. M., and Kraimer, M. L. (1999) “Proactive personality and career success”, *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427. DOI: 10.1037/0021-9010.84.3.416
- Seifert, D. L., Sweeney, J. T., Joireman, J., and Thornton, J. M. (2010) “The influence of organizational justice on accountant whistleblowing”, *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 707-717. DOI: 10.1016/j.aos.2010.09.002
- Seifert, D.L. (2006). *The Influence of Organizational Justice on The Perceived Likelihood Of Whistle-Blowing*. Academic Dissertation, Doctor of Philosophy Washington State University, College of Business.
- Seifert, D. L., Stammerjohan, W. W., and Martin, R. B. (2014) “Trust, Organizational Justice, and Whistleblowing: A Research Note”, *Behavioral Research in Accounting*, 26(1), 157-168. DOI:10.2308/bria-50587 [26]
- Shanock, L. R., and Eisenberger, R. (2006) “When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance”, *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689-695. DOI: 10.1037/0021-9010.91.3.689

- Sims, Randi and Keenan, John (1998), “Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables”, *Journal of Business Ethics*, 17(4), 411-421. DOI: 10.1023/A:1005763807868
- Shin, Y., and Kim, M. (2014) “Antecedents and mediating mechanisms of proactive behavior: Application of the theory of planned behavior”, *Asia Pacific Journal of Management*, 32(1), 289-310. DOI: :10.1007/s10490.014.9393-9
- Song, X., Wu, W., Hao, S., Lu, X., Zhang, Y., and Liu, Y. (2017) “On-work or off-work relationship? An engagement model of how and when leader–member exchange and leader–member guanxi promote voice behavior”, *Chinese Management Studies*, 11(3), 441-462, DOI: 10.1108/CMS-03-2017-0058
- Stanger, A. (2019). İhbarcıs: Honesty in America from Washington to Trump. Yale University Press.
- Stinglhamber, F., Cremer, D. D., and Mercken, L. (2006) “Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach”, *Group and Organization Management*, 31(4), 442-468. DOI: 10.1177/1059601106286782
- Uyar, S., ve Yelgen, E. (2015) “Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 85-106.
- Sweeney, P. D., and McFarlin, D. B. (1993) “Workers’ evaluations of the “ends” and the “means”: An examination of four models of distributive and procedural justice”, *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 55, 23-40. DOI: 10.1006/obhd.1993.1022
- Tangirala, S., ve Ramanujam, R. (2008) “Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate”, *Personnel Psychology*, 61(1), s. 37-68. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x
- Tarjo, T., Suwito, A., Aprillia, I. D., and Ramadan, G. R. (2019) “Theory of planned behavior and whistleblowing intention”, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 23(1), 43-57. DOI: 10.26905/jkdp.v23i1.2714
- Teo, H., and Caspersz, D. (2011) “ Dissenting discourse: Exploring alternatives to the whistleblowing/silence dichotomy”, *Journal of Business Ethics*, 104(2), 237-249. DOI: 10.1007/s10551-011-0906-x

- Thibaut, J. , and Walker, L. (1978) “A theory of procedure”, *California Law Review*, 66, 541-566.
- Ting, M.M. (2008) “Whistleblowing”, *The American Political Science Review*, 102 (2), 249-267. DOI:10.1017/S0003055408080192
- Treviño, L. K., and Weaver, G. R. (2001) “Organizational Justice and Ethics Program —Follow- Through: Influences on Employees’ Harmful and Helpful Behavior”, *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651-671. DOI:10.2307/ 3857765
- Turan, İ., Şimşek, Ü., ve Aslan, H. (2015) “Eğitim araştırmalarında likert ölçeği ve likert-tipi soruların kullanımı ve analizi”, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 186-203.
- Turan, B., ve İpçioğlu, İ. (2018). Planlı Davranış Teorisi İle Whistleblowing Niyetinin İncelenmesi: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 147-166. DOI: 10.18092/ulikidince.431146
- Tyler, T. R. (1989) “The Psychology Of Procedural Justice: A Test Of The Group-Value Model”, *Journal Of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830-838. DOI:10.1037/0022-3514.57.5.830
- Uçar, E.Ö. (2019). *Algılanan Örgütsel Adalet Ve Yöneticiye Duyulan Güvenin Etik Olmayan Davranış Bildirimine Etkisi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Ugaddan, R. G., and Park, S. M. (2019) “ Do trustful leadership, organizational justice, and motivation influence whistle-blowing intention? Evidence from federal employees”, *Public Personnel Management*, 48(1), 56-81. DOI:10.1177/0091026018783009
- Uys, T. (2000) “The politicisation of ihbarcıs: a case study”, *Business Ethics: A European Review*, 9 (4), 259-267. DOI: 10.1111/1467-8608.00199
- Vadera, A. K., Aguilera, R. V., and Caza, B. B. (2009) “Making sense of whistle-blowing's antecedents: Learning from research on identity and ethics programs”, *Business Ethics Quarterly*, 19(4), 553-586. DOI: 10.5840/beq200919432
- Van Dyne, L., and LePine, J. A. (1998) “Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity”, *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. DOI: 10.5465/256902

- Van Dyne, L., Kamdar, D., and Joireman, J. (2008) "In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice", *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195-1207. DOI: 10.1037/0021-9010.93.6.1195
- Van Der Vliet, C. and Hellgren, J. (2002). *The Modern Working Life: Its Impact On Employee Attitudes. Performance And Health. SALTSA. ISSN: 1404-790X*
- Vandekerckhove, W., and Lewis, D. (2012) "The content of whistleblowing procedures: A critical review of recent official guidelines", *Journal of Business Ethics*, 108(2), 253-264. DOI: 10.1007/s10551-011-1089-1
- Vandekerckhove, W. (2006), *Whistleblowing and Organizational Social Responsibility: A Global Assessment*. Portland: Ashgate
- Vandekerckhove, W., and Tsahuridu, E. E. (2010) "Risky rescues and the duty to blow the whistle", *Journal of Business Ethics*, 97(3), 365-380. DOI: 10.1007/s10551-010-0513-2
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., and Fisher, J. (1999) "The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis", *Journal of vocational behavior*, 54 (2), 314-334. DOI: 10.1006/jvbe.1998.1661
- Yener, S. (2018) "İşgören sosliliğinin tükenmişlik ve bilgi uçurma arasındaki ilişkide düzenleyici rolü", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 217-236.
- Yıldız, H., ve Tanı E. (2018) "Bilgi Uçurma Davranışının Öncülleri Ve Sonuçları", *Global Journal Of Economics And Business Studies*, 7(14), 53-67.
- Yu, D., and Liang, J. (2004). "A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory", *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264. DOI: 10.1080/1367886042000243826
- Yürür, S., ve Nart, S. (2016) "Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi Midir?", *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 117-148
- Zhang, J., Chiu, R., and Wei, L. Q. (2009) " On Whistleblowing Judgment And İntention: The Roles Of Positive Mood And Organizational Ethical Culture", *Journal Of Managerial Psychology*. 24(7), 627-649. DOI:10.1108/02683940910989020

- O'Neill, B. S., and Arendt, L. A. (2008) "Psychological climate and work attitudes: The importance of telling the right story", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(4), 353-370. DOI: 10.1177/1548051808315553
- Wells, L., Jr. (1980). The group-as-a-whole: A systemic socio-analytic perspective on interpersonal and group relations. In C. P. Alderfer and C L. Cooper (Eds.), *Advances in experiential social processes*, 2, 165-199. New York: Wiley
- Watts, L. L., and Buckley, M. R. (2017) "A dual-processing model of moral whistleblowing in organizations", *Journal of Business Ethics*, 146(3), 669-683. DOI: 10.1007/s10551-015-2913-9
- Wu, C. H., and Parker, S. K. (2017) "The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory", *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049. DOI: 10.1177/0149206314544745

İnternet Kaynakları

[https:// www.tdk.gov.tr](https://www.tdk.gov.tr) (20.11.2019)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Rost_\(doctor\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Rost_(doctor)) (20.04.2020)

<https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020/> (21.05.2020)

TIME, "Persons Of The Year", Special double issue, 30.12.2002 / 06.01.2003, Vol. 160 No. 27, 36-62 (19.04.2020)

ÖZGEÇMİŞİM