

# Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi midir?<sup>1</sup>

Senay Yürür\* - Sima Nart\*\*

**Özet:** Bu çalışmanın temel amacı çalışanların örgütsel adalet algıları ile kurumlarındaki yasal, ahlaki ya da meşru olmayan durumları ihbar etme niyetleri arasındaki ilişkiyi anlamak ve açıklamaya çalışmaktır. Bu amaçla Sakarya ve Yalova'da toplam 312 kamu çalışanından toplanan veriler ile bir araştırma yürütülmüştür. Özellikle kamu çalışanlarının ihbar davranışlarının kamu yararı, kamu sağlığı ve güvenliği gibi konular açısından önemli görülmesi, çalışmada bu örneklemin seçilmesinin temel nedenidir. Araştırma, anket yoluyla veri elde etmeye dayalı görgül bir çalışmadır. Elde edilen sonuçlar, örgütsel adalet algısının araştırma kapsamındaki kamu çalışanlarının ihbar niyetini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Bununla ek olarak da örgütsel güven bu ilişkide aracı rol oynamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İhbar etme niyeti, örgütsel adalet, örgütsel güven, kamu çalışanları.

## ***Do Organizational Justice Perceptions Influence Whistleblowing Intentions of Public Employees?***

**Abstract:** This study attempts to explore and explain the relationships between whistleblowing tendency and justice perceptions of public employees. To this end, a research has been conducted by 312 public sector employees in Yalova and Sakarya in Turkey. Due to the importance of public employees' whistleblowing tendency for public interest or public health and safety, the writers decided to take public sector employees as the sample. This research is an empirical study based on obtaining data through questionnaire. The main results of this study are that organizational justice perception increases whistleblowing tendency of public employees, and organizational trust plays a mediating role in this relationship.

**Keywords:** Whistleblowing intention, organizational justice, organizational trust, public employees.

<sup>1</sup>Bu makale 6-8 Kasım 2015'de Tokat'ta düzenlenen 3. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş ve genişletilmiş halidir.

\* Doç. Dr., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Merkez Yerleşkesi, Yalova/Türkiye.

\*\* Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Esentepe Yerleşkesi, Sakarya /Türkiye.

Makale gönderim tarihi: 22.04.2016

Makale kabul tarihi: 08.08.2016

## Giriş

Çalışanın şahit olduğu olumsuz durumları ihbar etme niyetinin bir öncülü olarak örgütsel adalet algısının rolünün ne olduğu sorusuna cevap bulmak ve bu ilişkinin nasıl şekillendiğini, örgütsel güvenin aracı etkisi açısından incelemek bu çalışmanın temel amacıdır. İhbar “işverenin kontrolündeki yasal, ahlaki ya da meşru olmayan uygulamaların, mevcut ya da eski örgüt üyeleri tarafından bu duruma etki edebilecek kişi ya da örgütlere duyurulması” olarak tanımlanmaktadır (Near ve Miceli, 1985). Kavramın Türkçede bilgi uçurma (Aydın, 2003; Celep ve Konaklı, 2012), ahlaki olmayan davranışların duyurulması (Sayğan ve Bedük, 2013), bilgi ifşası (Uyar ve Yelgen, 2015), olumsuz durumları ifşa etme (Demirtaş ve Biçkes, 2014), yasal, etik olmayan ve hatalı uygulamaları bildirme (Tak vd., 2009), ihbarcılık (Candan ve Kaya, 2015) ya da orijinal haliyle yani ‘*whistleblowing*’ olarak kullanıldığı (Özler, vd., 2010) görülmektedir. Bunların arasında kavramın içeriğine en uygun olanın “yasal, etik olmayan ve hatalı uygulamaları bildirme” (Tak vd., 2009) olduğu görülmektedir. Ancak bu kullanımın oldukça uzun olması nedeniyle okuma zorluğu yaratacağı düşünülerek burada, TDK’da “suçlu saydığı birini veya suç saydığı bir olayı yetkili makama gizlice bildirme, ele verme” olarak tanımlanan ihbar kavramının kullanılması tercih edilmiştir. Esasen “gizli bir şeyi açığa çıkarma” olarak tanımlanan ifşa kavramının kullanılması da uygun görülebilir ancak açığa çıkarma illa da yetkililere haber verme yoluyla olmayabilir. Bir kişi, iş arkadaşlarına ya da çevresine dedikodu yapmak yoluyla da bir sırrı ifşa edebilir. Oysaki kavramın tanımında kime ifşa edileceği konusunda “bu duruma etki edebilecek kişi ya da örgütlere” vurgusu yapılmaktadır (Near ve Miceli, 1985). Bu nedenle de ihbar kavramının bu tanıma en yakın kavram olduğu düşünülerek kullanılmasına karar verilmiştir.

Konuyla ilgili araştırmalara bakıldığında ihbar etme davranışını çalışanların hangi bireysel özelliklerinin etkilediği ya da hangi örgütsel mekanizmaların bu davranışı cesaretlendirdiğinin ilgi gördüğü söylenebilir. Her ne kadar elde edilen bulgular arasında çelişkiler olsa da konu bireysel özellikler bakımından ele alındığında kadınların (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005; Celep ve Konaklı, 2012), yaşlıların ya da kıdemli ve daha iyi eğitilmiş çalışanların daha fazla ihbar davranışı gösterdiği ifade edilmektedir (Near ve Miceli, 1996). Mesmer-Magnus ve Viswesvaran (2005) meta analiz çalışmalarında kıdemli ve örgütün daha üst düzeylerinde yer alan çalışanların ihbar etme davranışını daha fazla göstermelerinin nedeni olarak örgüt içinde değişim yapabilecek güçte olan kişilere daha yakın olmalarını, bu nedenle bazı şeyleri değiştirebileceklerine inanmalarını göstermektedir. Yani bu bireyler, ihbar davranışları sonucu alacakları riskin boşa gitmeyeceğini düşünmektedirler.

İhbarı cesaretlendiren ya da engelleyen örgütsel karakteristikler incelendiğinde, çeşitli şekillerde bu eğilimin desteklendiği örgütlerde daha çok gözlemlendiği anlaşılmaktadır. Dahası, ihbar davranışında bulunan çalışanla tepe yönetimin değerleri arasında uyumun olduğu (Near ve Miceli, 1996) ve daha az bürokratik örgütlerde görüldüğü ifade edilmektedir (Miceli, vd., 1991; Near ve Miceli, 1996).

İhbar davranışının bir öncülü olarak ele alınan konulardan bir diğeri de örgütsel adalettir (Seifert vd., 2010; Seifert vd., 2014). Çalışanların örgüt içerisinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algısı olarak tanımlanan örgütsel adaletin (Folger ve Cropanzano, 1998) çalışanların pek çok olumlu tutum ve davranışının öncülü olduğu bilinmektedir (Örn: Örgütsel vatandaşlık davranışı, Moorman, 1991; Konovsky ve Organ, 1996; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998; Masterson vd., 2000; Blakely, Andrews ve Moorman, 2005; Lavelle vd., 2009, örgütsel bağlılık, McFarlin and Sweeney, 1992; Martin ve Bennett, 1996; Masterson vd., 2000; Cohen-Charash ve Spector, 2001, iş tatmini McFarlin ve Sweeney, 1992; Yürür, 2008, performans, Cohen vd., 2001; Zapata-Phelan vd., 2009). Buna karşılık örgütsel adaletin, hırsızlık (Greenberg, 1990), misilleme davranışları (Skarlicki ve Folger, 1997) ve üretkenlik karşıtı iş davranışı (Fox, vd., 2001) gibi negatif davranışlara yol açtığı da ifade edilmektedir.

Örgütsel adalet ile ihbar niyeti arasındaki ilişkinin hala görgül araştırmalarla incelenmeye muhtaç olduğu düşünülmektedir. Konuyla ilgili uluslararası yazında ulaşılabildiğimiz görgül çalışmaların yetersiz olduğu (Siefert vd., 2010; Siefert vd., 2014; Miceli vd., 2012), hatta adalet algısı-ihbar niyeti ilişkisinde güvenin aracılık etkisini inceleyen sadece bir çalışma olduğu görülmüştür (Siefert vd., 2014). Buna karşılık Türkiye'deki yazın incelendiğinde bu araştırmanın temel değişkenlerini oluşturan iki kavramın ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bireylerin ihbar niyetlerinin bir öncülü olarak örgütsel adalet algılarının etkisi ve bu sebep-sonuç ilişkisinde örgüte duyulan güvenin nasıl bir rol oynadığı sorusunu, Türkiye bağlamında araştırmak bu çalışmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır.

## **Örgütsel Adalet ve Çalışanların İhbar Niyeti İlişkisi**

Boyutlarına ilişkin hâlâ fikir birliği bulunmamakla birlikte örgütsel adalet, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta (Niehoff ve Moorman, 1993) ya da dağıtım ve prosedür adaletine ek olarak 'bilgilendirmeye ilişkin adalet' ve 'bireyler arası ilişkide adalet' boyutlarının eklenmesiyle dört boyutta ele alınmaktadır (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001). Türkiye'de Colquitt'in (2001) dört farklı boyutu görgül olarak tespit ettiği ölçeğin kullanıldığı iki çalışmada bu yapının doğrulanmadığı ve adalet algısının dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutlu bir yapı

sergilediği tespit edilmiştir (Özmen, vd., 2007; Yürür ve Demir, 2011, Yürür ve Mengenci, 2014). Üç çalışmada da bilgilendirmeye dayalı adalet ile bireyler arası ilişkide adalet boyutları tek bir boyutta toplanmış ve etkileşim adaleti olarak adlandırılmıştır. Bu nedenle de bu çalışmada konu üç boyutlu bir yapıda ele alınmaktadır.

*Dağıtım adaleti*, bireyin yaptığı işin karşılığında elde ettiği kazanıma ilişkin adalet algısı iken, *prosedür adaleti* bu kazanımlara yol açan kararlarda kullanılan metotlar, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili algısıdır (Greenberg, 1993). Bies ve Moag (1986) tarafından üçüncü bir adalet türü olarak ortaya atılan *etkileşim adaleti*, bireylerin diğer bireylerle ilişkilerinin niteliğine bağlı olarak yaptığı adalet değerlendirmesidir. Bies ve Moag bunu, “adaletin iletişim kriteri” olarak adlandırmışlardır. Prosedürler, örgütteki karar alma süreçlerinin yapısal niteliğini ifade ederken; etkileşim adaleti, iki kişi arasındaki sosyal mübadeleyle işaret etmektedir.

Örgütsel adalet ile çalışanların ihbar niyeti arasındaki ilişkinin anlaşılmasına katkı sağlayabilecek kuramlardan biri *Sosyal Mübadele Kuramıdır* (Blau, 1964). Kurama göre çalışanlar örgütleriyle ekonomik ve sosyal olmak üzere iki tür mübadele ilişkisi içindedir. Ekonomik mübadelede olduğu gibi sosyal mübadelede de taraflar birbirlerine sağladıkları katkı karşılığında geleceğe ilişkin bir beklenti içindedirler, ancak ekonomik mübadeledekinin tersine sosyal mübadelede bu beklenti açıkça tanımlanmamıştır. Dahası sosyal mübadele, bir bedel ya da bir hesaplama dayalı olarak yapılmaz. Ekonomik mübadele kısa dönemli ve sınırları çizilmiş, hesaplanmış bir takım somut kaynaklarla ilgiliyken, sosyal mübadele, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiye odaklı, sosyal ve duygusal fayda, karşılıklı güven ve bağlılıkla ilgili ve uzun dönemli bir mübadele ilişkisini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle sosyal mübadele ilişkisi, karşı tarafın uzun vadede sorumluluklarını yerine getireceğine ve kendisine yapılanın karşılığını vereceğine ilişkin bireyin duyduğu güvene dayalı bir ilişkidir (Blau, 1964). Ekonomik mübadele ilişkisine göre, birey kendisini sosyal mübadele ilişkisi içinde olduğu kurum veya bireyle daha fazla tanımlama eğilimi içindedir (Rupp ve Cropanzano, 2002). Bu nedenle de yüksek nitelikli bir sosyal mübadele ilişkisi çalışanları, örgütlerinin yararına sonuçlar doğurabilecek davranışlara itmektedir, çünkü birey örgütü için fayda yaratacak bir şeyi, kendi faydası gibi görecektir ve bunu yapmayı örgütüne karşı bir sorumluluk olarak düşünecektir (Lavelle vd., 2007).

*Sosyal Mübadele Kuramı* kapsamında, çalışanların karşılığını vermek isteyecekleri bir sembolik kaynak da örgütsel adalettir. Pek çok araştırmada da doğrulandığı üzere örgütlerini ya da yöneticilerini adil algılayan çalışanlar, örgütleri için fayda yaratacak tutum ve davranışlarda bulunma eğilimi göstermektedir (Örn: Örgütsel vatandaşlık davranışı (Moorman, 1991;

Konovsky ve Pugh, 1994; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998); performans (Masterson, vd., 2000; Colquitt, vd., 2001; Rupp ve Cropanzano, 2002; Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002; Colquitt, vd. 2012; örgütsel bağlılık ya da grup bağlılığı Masterson, vd., 2000; Colquitt, 2001; Colquitt, vd., 2001).

Blau (1964) *Sosyal Mübadele Kuramında* çalışanların negatif davranışlarından çok pozitif davranışlarına vurgu yapmaktadır. Çünkü kuramda negatif davranışlardan kaçınma, mübadele terminolojisinde bir 'karşılık' olarak görülmemektedir (Colquitt, vd., 2013). Ancak kuram daha sonra çalışanların örgütleri aleyhine olumsuz davranışlarını açıklamak için de kullanılmıştır. Greenberg (1990) ve Greenberg ve Scott (1996) *Sosyal Mübadele Kuramını*, adalet ve çalışan hırsızlığı arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanmışlardır. Bu bakış açısına göre adaletsizlik algısı bireyde örgütüne karşı güvensizlik, kızgınlık gibi negatif duygu ve tutumlar geliştirmesine yol açmakta, bu da misilleme ya da üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi örgütün amaçlarına aykırı davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir (Skarlicki ve Folger, 1997; Skarlicki vd., 1999; Cohen vd., 2001). Bu noktadan hareketle bir çalışanın şahit olduğu, örgüte zarar veren, ahlaki, yasal ya da meşru olmayan bir davranış, örgütün yararını gözeterek örgüt içindeki yetkililere iletmesi ya da -örgütü ya da yöneticilerini cezalandırma amacıyla- örgüt dışı kişi ya da kuruluşlara iletmesi *de Sosyal Mübadele Kuramı* kapsamında değerlendirilebilir. Zaten ilgili yazında örgüt yararına olacak şekilde yapılan ihbar davranışını pro-sosyal örgütsel davranış olarak ele alan yaklaşımlara da rastlanmaktadır (örn. Dozier ve Miceli, 1985; Miceli vd., 2012). İhbar ile ilgili yazında bu davranışa ilişkin; içsel ve dışsal ihbar şeklinde bir sınıflandırmaya gidildiği görülmektedir. Örgüt içindeki yasal, ahlaki ya da meşru olmayan bir durumun yine örgüt içindeki bir yetkiliye raporlanması içsel ihbar olarak adlandırılırken, örgüt dışındaki yetkililere duyurulması ise dışsal ihbar şeklinde tanımlanmaktadır (Near ve Miceli, 1985). Örgütlere imaj kaybına uğramadan soruna çözüm bulma olanağı tanıdığı için içsel ihbarın örgütler açısından daha yararlı olduğu ifade edilmektedir (Miceli vd. 2012). Her ne kadar içsel ve dışsal ihbarın tamamen ayrı ya da çoğunlukla benzer yapılar olduğuna dair yeterince delil olmadığı ifade edilse de, her ikisinin de aynı sürece sahip olduğu belirtilmektedir (Near ve Miceli, 1985). Her ikisinde de birey öncelikle şahit olduğu olayın yasal, ahlaki ya da meşru olmayan bir durum olup olmadığını değerlendirmekte ardından durumun raporlanması gerekip gerekmediğine karar vermektedir. Bu kararı verirken birey, ihbar etmesi durumunda karşılaşacağı maliyetleri dikkate almaktadır ve durumun çözüleceğine ilişkin inancı da bu kararda etkili olmaktadır (Near ve Miceli, 1985). Bu noktadaki değerlendirmeleri de bireyin içsel ya da dışsal ihbar niyetini belirleyecektir. Süreci aynı olmakla birlikte içsel ve dışsal ihbar, örgüte vereceği zarar açısından birbirinden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Bu açıdan çalışanların şahit oldukları olumsuz bir olayı örgüt

içinde ihbar etmemesi ve duruma seyirci kalmasıyla örgüt dışına raporlaması aynı görülmekte ve yöneticilere çalışanların içsel ihbar niyetini cesaretlendirecek buna karşılık dışsal ihbar eğilimlerini de azaltacak yollar önerilmektedir (Miceli vd., 2009). Bu açıdan bakıldığında içsel ihbar ile dışsal ihbar birbirinin tamamen tersi sonuçlar yaratabilen davranışlar olarak görülebilir. Dolayısıyla *Sosyal Mücadele Kuramından* da yola çıkılarak, çalıştığı örgütü adil algılayan bir çalışanın örgüt menfaatleri doğrultusunda içsel ihbar davranışı göstermesi, tersine adaletsizlik algısının ise yukarıda da bahsedildiği üzere çalışanda güvensizlik, kızgınlık gibi negatif duygu ve tutumlar gelişmesine yol açarak örgüte zarar vermek güdüsüyle dışsal ihbar niyetini artırması beklenebilir.

İhbarın tek başına bireysel olgularla açıklanamayacağını, örgütsel olguların da bu eğilim üzerinde etkili olduğunu vurgulayan bir araştırma (Zhang vd., 2009), örgütsel yapı ve uygulamalarla ilgili olan örgütsel adaletin ihbar eğilimi ile ilişkisini destekler niteliktedir. Araştırmada, herhangi bir durumu ihbar etmenin etik olup olmamasına ilişkin subjektif algısının bireyin ihbar niyetini etkilediği ifade edilmektedir. Buna göre durumu bildirmeyi etik kabul eden çalışanın ihbar eğilimi artmaktadır ve etik yargısı da örgütün etik kültüründen etkilenmektedir. Örgütsel sosyalizasyon perspektifinden bakıldığında bunun nedeni bireyin sosyal kabul ve onaylanma ihtiyacıdır. Birey, iş arkadaşları ve yöneticilerinin davranışlarına bakarak, örgütte hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu, istenen davranışı sergilemesi durumunda elde edeceği avantajları ya da istenmeyen bir davranışın maliyetlerinin neler olacağını öğrenmektedir. İhbar davranışı da buna örnektir. Birey ihbar davranışının maliyetinin, elde edeceği avantaj ya da kazanımlardan fazla olacağını düşünürse şahit olduğu olumsuz durumu ihbar etmekten vazgeçecektir (Zhang vd., 2009). Dolayısıyla da örgüt içinde etik veya doğru olan davranışı yaptığında bunun karşılığı olarak olumlu bir tepki almak yerine yalnız kalacağını, eleştirileceğini hatta cezalandırılacağını (yani haksız ya da adaletsiz bir muamele göreceğini) düşünen bir çalışanın ihbar niyetinin azalması beklenebilir.

Finansal tablolarındaki sahtekârlığı herkesten önce görebilme ve ortaya çıkararak zararı minimize etme olanağına sahip oldukları için muhasebe elemanları ve denetçileri örneklem seçen araştırmalarında Seifert, vd. (2010), ihbar politika ve prosedürlerini adil bulduklarında muhasebeci ve denetçilerin ihbar eğilimlerinin arttığını ifade etmektedir. Buna göre her üç adalet türüne ilişkin çalışan algısı arttıkça, içsel ihbar eğilimi de artmaktadır. Seifert, vd. (2010) prosedür adaletini, formel olarak oluşturulmuş örgütsel ihbar politikaları olarak tanımlarken, dağıtım adaleti rapor edilen davranışı önlemek için örgütsel anlamda alınan tedbirler şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle bireyin ihbar davranışının sonucuna ilişkin algısı, dağıtım adaleti olarak

betimlenmektedir. Son olarak ihbar süreci boyunca yöneticisinin destekleyici bir tutum sergileyip sergilememesine ilişkin algısı ise bireyin etkileşim adaleti algısı olarak ölçülmüştür. Araştırmaya göre örgütte ihbar eğiliminin artırılması için, çalışanların örgütsel prosedürleri makul ve adil bulması, yönetimin ihbar davranışını desteklediğini düşünmesi ve iddia edilen durumla ilgili gerekeni yapacaklarına inanması gerekmektedir.

Benzer şekilde Goldman (2003), işine son verilmiş çalışanların haklarını aramak adına örgütlerini yasal mercilere şikayet etmesi ya da dava açması davranışlarının, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti algılarından etkilendiğini tespit etmiştir. İşine son verilen çalışanlar, buna yol açan süreci adil algıladıklarında davacı olmamaktadırlar. Araştırmadaki ilgi çeken bir sonuç; etkileşim adaleti algıları yüksek olduğunda işine son verilen çalışanlar için sonuç ve prosedürlerin adil olup olmaması çok da önemli olmamaktadır. Yani süreci adaletsiz algılıyor olsa bile, işine son verilen çalışanlar kendilerine saygılı ve duyarlı davranıldığını düşündüklerinde davacı ya da şikâyetçi olmamaktadırlar.

Adalet algısı ile ihbar davranışı arasındaki sebep sonuç ilişkisi tersi için de doğru görülebilir. Örgüt içinde çözülmeyen ya da ortaya çıkarılmayan bir yanlışa şahit olmak bireyin adalet algısını sarsmaktadır. Çünkü yöneticilerin davranışları çalışanlara bir örgütte istenen davranışların hangileri olduğu ya da hangi davranışların ödüllendirileceği konusunda ipucu vermektedirler. Bir yanlışı düzeltmek ya da çözüm bulmak yönetimin sorumluluğundadır ve eğer bu yanlışı düzeltilemiyor ya da önlenemiyor ise bu, yönetimin sorumluluğunu yerine getiremediği şeklinde yorumlanacaktır. Hatta bu durum belli bir süredir devam ediyor ise, örgütün buna müsamaha gösterdiği hatta bilinçli olarak yaptığı anlamına bile gelebilir. Dolayısıyla yöneticilerin örgütteki yasal, meşru ya da ahlaki olmayan bir uygulamaya çözüm üreterek bir anlamda adil olması, çalışanların örgütsel destek ve adalet algılarını güçlendirerek ihbar eğilimlerini artırmaktadır (Miceli vd., 2012).

Konuyla ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalara bakıldığında, doğrudan adalet algısı ile ihbar niyeti arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak bunlarla ilişkilendirilebilecek kavram ve konuların ele alındığı araştırmaların olduğu görülmektedir. Çalışanların etik iklim algısı ya da yönetim desteği algısının ihbar niyetleri ile ilişkisini sorgulayan çalışmalar buna örnek olarak gösterilebilir (Özler vd., 2010; Sayğan ve Bedük, 2013; Demirtaş, 2014). Bir kamu kurumunda yapılan araştırmada çalışanların yönetim desteği algısı arttıkça dışsal ihbar niyetinin azaldığı buna karşın içsel ihbar niyetinin arttığı ifade edilmektedir (Candan ve Kaya, 2015). Devlet üniversitelerinde çalışan araştırma görevlileri örnekleminde yaptıkları araştırmada Sayğan ve

Bedük (2013), ihbar eğilimi ile etik iklimin sadece “yardımsever etik iklim” türü arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir.

Bunun yanı sıra ihbar niyeti ile ilişkilendirilerek değerlendirilebilecek bir diğer konunun da ‘örgütsel sessizlik’ olduğu düşünülebilir. Çünkü örgüt içinde yaygın bir şekilde çalışanların örgütsel konular ya da sorunlarla ilgili bilgi saklamaları ya da görüş bildirmemeleri olarak tanımlanan (Morrison ve Milliken, 2000) örgütsel sessizlik iklimini karakterize eden iki koşul, adaletsizlik ile ilişkilendirilebilecek koşullardır. Bunlar: (1) çalışanların örgütsel problemlerle ilgili ‘konuşmaya değmez, çünkü bir şey değişmez’ düşüncesi, (2) konuşmanın tehlikeli olduğuna inanmalarıdır (Morrison ve Milliken, 2000). Her iki koşul da aynı zamanda örgütte adaletsizlik algısı taşıyan bireyin ihbar niyetini belirleyen koşullar olarak düşünülebilir. Bu nedenle adalet ve sessizlik arasındaki ilişkiye dair araştırma sonuçlarının, bu araştırmanın hipotezlerini destekleyecek sonuçlar olduğu düşünülebilir.

Bir kamu eğitim kurumunda çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada örgütsel adalet algısının, örgütsel sessizliğin nedenleri arasında yer aldığı ifade edilmektedir (Meydan vd., 2016). Naktiyok vd. (2015) beklendiği şekilde adalet algısının prososyal sessizliği artırdığı buna karşın adaletsizliğin de korunma amaçlı sessizliği artırdığını bulmuşlardır. Araştırma görevlileri örnekleminde yürütülen bu çalışmada adalet algısı yüksek bireylerin, çalışma arkadaşlarının iyiliği için sessiz kalmayı tercih ettikleri ifade edilmektedir. Bu gruba göre adalet algısı daha düşük olan araştırma görevlilerinin ise kendilerini koruma amacıyla sessiz kaldıkları ifade edilmektedir. Bununla oldukça benzer sonuçlar elde edilmiş olan iki farklı çalışmada da, kamuda görev yapan öğretmenlerin adalet algılarının yüksek olması durumunda savunmacı sessizliklerinin azaldığı, prososyal sessizliklerinin ise arttığı ifade edilmektedir (Aküzüm, 2014; Ünlü vd., 2015).

Sözen, Yeloğlu ve Ateş (2009) yaptıkları çalışmada çalışanların eşitsizliğe karşı sessiz kalmayı tercih ettiklerini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar bu sonucun, ulusal kültürümüzün ‘ortaklaşa davranışçılık’ ve ‘yüksek güç mesafesi’ özellikleri ile ilişkili olduğunu öne sürmektedirler. Buna göre eşitsizlik algılayan çalışanlar, yüksek güç mesafesinin davranışlarını kısıtlayıcı özelliği nedeniyle ya da gruplara üyeliklerini tehlikeye atmamak ve dışlanmamak için sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. Eşitsizliğe karşı tepkileri açısından mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında bir farklılık olup olmadığının incelendiği bir başka çalışmada ise, mavi yakalı çalışanların eşitsizlik durumuna daha tepkili oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya göre mavi yakalı çalışanlar beyaz yakalı çalışanlara göre eşitsizlik durumuna sessiz kalmak yerine bu durumu düzeltecek davranışlarda bulunmayı tercih etmektedirler (Ateş vd., 2014). Ancak Özçınar vd., (2015) yakın zamanda yaptıkları çalışmalarında



örgütsel sessizlik boyutlarından biri olan savunmacı sessizlik ile örgütsel adaletin her üç boyutu arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Bu beklenmeyen sonuç için çalışanların olumlu iklimi bozmamak için sessiz kalmayı tercih edebilecekleri yorumunu yapan araştırmacılar konunun incelenmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Adalet algısı ile çalışanların ihbar etme niyetleri arasındaki ilişkiyi doğrulayan araştırmalara rağmen bu ilişkinin '*nasıl*' şekillendiği sorusu hâlâ cevaplanmaya muhtaçtır. Bir diğer ifadeyle çalışanların adalet algıları ihbar niyetini doğrudan mı, yoksa başka değişkenler aracılığıyla mı etkilemektedir? Bu noktada örgütsel adaletin güven yaratmak yoluyla ihbar davranışını cesaretlendireceği düşünülebilir. Kaldı ki bu araştırmanın kuramsal temelini oluşturan Sosyal Mübadele Kuramında, taraflar uzun vadede karşılıklı olarak yükümlülüklerini yerine getireceklerine güvenmezlerse, sosyal mübadelenin gerçekleşmeyeceği vurgulanmaktadır (Blau, 1964). Kurama göre güven, sosyal mübadelenin temelini oluşturan unsurdur. Bununla birlikte adil kural, prosedür ve davranışlar da, çalışanlarca bu mübadelenin adil olarak gerçekleşeceğinin bir garantisi gibi görülmektedirler (Konovsky ve Pugh, 1994). Yani çalışan örgütü ya da yöneticisini adil algıladığında, ileride başına olumsuz bir şey gelmeyeceğine ya da ihbar ettiği olayın çözümleneceğine güven duyacak ve şahit olduğu olumsuz bir durumu örgütteki yetkililere duyurmaktan kaçınmayacaktır. Örgütsel adaletin çalışanlarda güven yarattığı ya da güven yaratmak yoluyla bazı tutum ve davranışlara yol açtığı ilgili yazında pek çok çalışmada doğrulanmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Aryee vd., 2002).

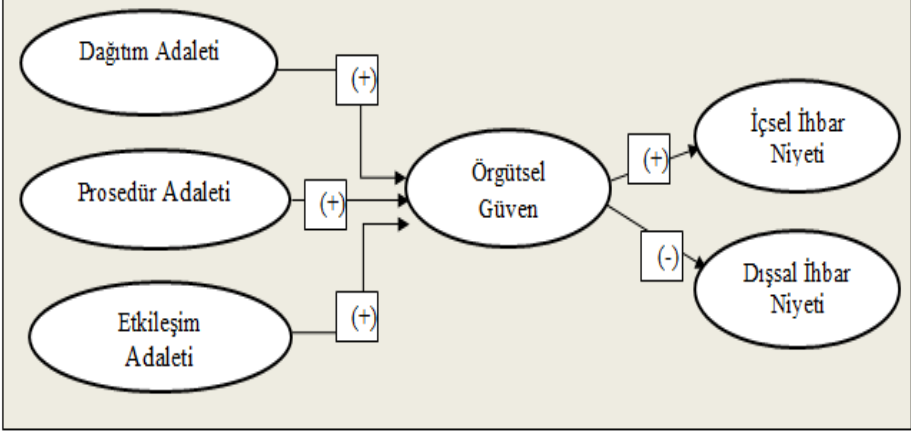
Seifert vd.'nin (2014) yaptığı çalışmada adalet algılarının çalışanların ihbar niyetlerini etkilediği ve yöneticilerine ve örgütlerine güven duygularının da bu ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Prosedür adaleti ve dağıtım adaleti algısı örgütsel güven yaratmak yoluyla içsel ihbar niyetini artırmaktadır. Etkileşim adaleti ise yöneticiye güven yaratarak çalışanların ihbar niyetini artırmaktadır.

Örgütsel güvenin ihbar niyeti üzerindeki etkisi ile ilgili Türkiye'deki çalışmalara bakıldığında yine karşımıza sessizlik ile ilişkilendirilen çalışmalar çıkmaktadır. Çakınberk vd., (2014) bir kamu üniversitesindeki akademik personel üzerinde yürüttükleri araştırmada örgüte güven arttıkça sessizlik davranışının azaldığını tespit etmiştir. Araştırma sonucunda örgüte güven ile özellikle '*çalışanların konuşmalarının yaratacağı olumsuz sonuçlardan kaçınmak için susmaları*' (Pinder ve Harlos, 2001) şeklinde tanımlanan savunmacı sessizlik arasında daha güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Yine örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik bir başka araştırmada otel çalışanlarının yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güveni arttıkça, sessizliğin azaldığı ifade edilmektedir (Akgündüz, 2014).

Özet olarak, farklı kültürel sınıflandırmalar içinde gösterilen ülkelerde yürütülen araştırmalarda (örneğin, Çin’de Zhang vd., 2009 ve ABD’de Goldman, 2003; Seifert, vd., 2010) genel olarak benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Çalışanlar sonucu, süreci ve yöneticilerinin bu süreçteki davranış ve tutumlarını adil algıladıklarında ihbar niyetleri artmaktadır. Türkiye’de ise adalet algısı arttıkça sessizliğin de arttığı yönündeki bulgusuyla farklı bir sonuç elde eden Özçınar vd., (2015) ile iki değişken arasında düşük düzeyde bir ilişkiye karşın bir neden sonuç ilişkisi olmadığını vurgulayan Karacaoğlu ve Cingöz, (2009) dışında tarafımızca ulaşılabilen tüm araştırmalarda birbiri ile tutarlı sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Adı geçen iki araştırmanın da özel sektör çalışanları üzerinde yürütüldüğü görülmektedir. Oysa konuyla ilgili Türkiye’deki diğer pek çok araştırmanın kamu çalışanları üzerinde yürütüldüğü dikkat çekmektedir (Aküzüm, 2014; Çakınberk vd., 2014; Ünlü vd., 2015; Naktiyok vd., 2015; Meydan vd., 2016). Bu durum, konunun özel sektör ve kamu çalışanları açısından farklılaşabileceği düşüncesini güçlendirmektedir.

Son olarak “çalışanların adalet algısı içsel ve dışsal ihbar niyetlerini aynı şekilde mi etkilemektedir?” sorusu bu araştırmanın bir diğer sorusudur. Bununla ilgili olarak araştırma sonuçları genellikle adalet algısının içsel ihbar eğilimini artırdığı (Seifert, vd., 2010; Seifert, vd., 2014), adaletsizlik algısının ise dışsal mekanizmalara başvuru davranışını artırdığı yönündedir (Goldman, 2003). Bireyler örgütlerini adil algıladıklarında örgüt için olumsuz olduğunu düşündüğü, yasal, meşru ya da ahlaki olmayan bir durumu iç yetkililere ihbar ederek durumun düzeltilmesi için çaba sarf edecektir. Tersine adaletsiz uygulamalara maruz kaldığını düşünen, örgütüne bu anlamda güven duymayan birey ise, belki örgütünü cezalandırma güdüsüyle, belki de daha üst düzeydeki bir motivasyonla (örneğin, toplum sağlığı ya da güvenliği için) durumu dışarıdaki yetkililere bildirmeyi tercih edecektir.

Buraya kadar yapılan kuramsal açıklamalar ve daha önce yürütülmüş ulusal ve uluslararası çalışmalarda elde edilen sonuçlar ışığında araştırmanın modeli ve temel hipotezleri aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

**Şekil 1.** Araştırmanın Modeli ve Temel Hipotezleri

H1: Dağıtım adaleti örgütsel güven aracılığıyla çalışanların içsel ihbar niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Dağıtım adaleti örgütsel güven aracılığıyla çalışanların dışsal ihbar niyetlerini negatif yönde etkilemektedir.

H3: Prosedür adaleti örgütsel güven aracılığıyla çalışanların içsel ihbar niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Prosedür adaleti örgütsel güven aracılığıyla çalışanların dışsal ihbar niyetlerini negatif yönde etkilemektedir.

H5: Etkileşim adaleti örgütsel güven aracılığıyla çalışanların içsel ihbar niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H6: Etkileşim adaleti örgütsel güven aracılığıyla çalışanların dışsal ihbar niyetlerini negatif yönde etkilemektedir.

## **Araştırma Yöntemi ve Analiz Süreci**

### **Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Süreci**

Bu çalışma, Türkiye'deki kamu çalışanlarına yönelik olarak tasarlanmıştır. Araştırmada kamu çalışanlarının seçilmesinin nedeni, bu kurumlarda çalışanların ihbar davranışlarının, kamu yararı, kamu sağlığı ve kamu güvenliğini doğrudan etkileyebilecek olmasıdır. Bu çalışanların kurumlarında şahit olacakları yasal, ahlaki ya da meşru olmayan bir durumu ihbar etmeleri, önemli toplumsal kazanımlar sağlayabilecek ve etki alanı çok daha geniş olabilecektir.

Çalışmanın evreni Doğu Marmara Bölgesindeki kamu kurum ve kuruluşlarının çalışanları olarak tanımlanmıştır. Ancak evrene ulaşmak zaman

ve maliyet kısıtları nedeni ile mümkün olmadığından nüfus yoğunluğu, ekonomik ve sosyal gelişmişlik açılarından bölgenin önde gelen illeri arasında yer alan Sakarya ve Yalova valiliklerine bağlı kamu kurum ve kuruluşu çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemi ile veriler toplanmıştır. Araştırma kapsamında Yalova ve Sakarya illerindeki sosyal güvenlik hizmeti ve kamu maliyesi gibi alanlarda çalışan merkezi idareye bağlı kamu kurumları çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. İçeriği itibariyle çalışanların araştırmaya katılmaya gönüllü olmaması ya da çekingen davranmaları araştırmanın önemli zorluklarından biri olmuştur. Bunun aşılabilmesi için anketörler yardımıyla yüz yüze görüşmelerle ve kapalı zarflarda anketlerin dağıtılıp tekrar aynı kişilerce elden teslim alınması yoluyla veriler toplanmıştır. Bu yöntemle ulaşılabilen ve araştırmaya katılmayı kabul eden 322 kamu çalışanından veri toplanmıştır. Kapalı zarflarda dağıtılıp toplanan anketler içinde eksik ve hatalı doldurulan 10 anket değerlendirmeye alınmadığından, analize dahil edilen toplam anket sayısı 312 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasında kurgulanan ilişkileri incelemek üzere Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM modelleri kovaryans matrisindeki farkların anlamlılığına ve örneklem hacmine duyarlı olan testlere dayandığı için, örneklem hacmi küçük olmamalıdır. Üzerinde anlaşılmış bir örneklem hacmi olmamakla birlikte modelin karmaşıklığı ve gösterge değişkenlerinin sayısı dikkate alınarak örneklem hacminin belirlenmesi gerektiği belirtilmektedir. Pratik bir kural olarak modeldeki değişken sayısının 8 kat fazlası örneklem hacmi kabul edilmektedir (Bayram, 2013:51). Schumacker ve Lomax (2004) pek çok araştırmada 250-500 büyüklüğünde örneklem hacminin kullanıldığını belirtmişlerdir. Bu araştırmada analiz için uygunlukları kontrol edildikten sonra toplam 312 anket YEM’de kullanılmıştır.

Anketi cevaplayan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Araştırmaya katılan toplam 312 kamu çalışanının %48,7’si kadın, kalanı erkektir. Yaş dağılımına bakıldığında yarısından çoğunun (% 54,1) 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Örneklemin yaş ortalaması 38’dir. Katılımcıların kıdem ortalaması 12 yıl olup, yaklaşık %47’si lisans mezunudur. Kurumda çalıştıkları pozisyon açısından bakıldığında %76,2’si yöneticilik görevi olmayan çalışan, %15’i orta düzey yöneticidir. 11 kişi pozisyon bilgisi vermekten kaçınmıştır.

**Tablo 1.** Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

|                           |                     | <b>f</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|---------------------|----------|----------|
| <b>Cinsiyet</b>           | Kadın               | 152      | 48,7     |
|                           | Erkek               | 160      | 51,2     |
| <b>Yas</b>                | 20 ve altı          | 10       | 3        |
|                           | 21-30               | 57       | 18,2     |
|                           | 31-40               | 169      | 54,1     |
|                           | 41-50               | 65       | 20,8     |
|                           | 51-60               | 11       | 3        |
| <b>Eğitim</b>             | İlköğretim          | 3        | 0        |
|                           | Lise                | 44       | 14,1     |
|                           | Yüksekokul          | 71       | 22,7     |
|                           | Lisans              | 149      | 47,7     |
|                           | Lisansüstü          | 45       | 14,4     |
| <b>Kurumdaki Pozisyon</b> | Çalışan             | 238      | 76,2     |
|                           | Orta Düzey Yönetici | 47       | 15,0     |
|                           | Üst Düzey Yönetici  | 15       | 5        |
| <b>Toplam</b>             |                     | 312      | 100      |

### Veri Toplama Araçları

Araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere ihtiyaç duyulan veriler geniş bir örneklemeden veri toplamayı gerektirdiğinden, veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Ankette araştırmanın değişkenlerine ilişkin veri toplamaya yönelik üç ölçek yer almaktadır. Bunlardan ilki, kamu çalışanlarının örgütsel adalet algısının ölçülebilmesi için kullanılan, Colquitt (2001) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği”dir. Ölçeğin ilk 7 ifadesi prosedür adaleti algısını, sonraki 4 ifadesi dağıtım adaleti algısını, 4 ifadesi bireyler arası ilişkide adalet algısını ve son 5 ifadesi bilgilendirmeye ilişkin adalet algısını ölçmeye yöneliktir ve toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Ancak ölçeğin daha önce Türkiye’de kullanıldığı araştırmaların bazılarında (Özmen, Arbak ve Özer, 2007; Yürür ve Demir, 2011, Yürür ve Mengenci, 2014) uygulanan faktör analizi sonucunda ölçeğin üç faktörlü bir yapı sergilediği ifade edilmektedir. Bu araştırmada da yapılan pilot araştırmada toplanan verilere uygulanan faktör analizinde, bireyler arası ilişkide adalet ile bilgilendirmeye ilişkin adalet boyutları tek bir boyuta yüklenerek üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert formatında yanıt istenmiştir, buna göre “1=Kesinlikle Katılmıyorum”, “5=Kesinlikle Katılıyorum”u ifade etmektedir. “Bu işten elde ettiğim kazanım işim için ortaya koyduğum çabanın karşılığıdır” ve “Yöneticim bana saygılı davranır” ifadeleri ölçekte yer alan ifadelerdir.

Araştırma kapsamındaki kamu çalışanlarının örgüte duydukları güven düzeylerini ölçmek için Whitener vd. (1998)'den yararlanılarak Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından geliştirilen ve kullanılan örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç boyuttan ve 27 ifadeden oluşan bir ölçektir ve bu araştırmada bu ölçeğin sadece 8 ifadeden oluşan örgüte güven alt ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert formatında yanıt istenmiştir. Buna göre "1=Kesinlikle Katılmıyorum", "5=Kesinlikle Katılıyorum"u ifade etmektedir. "Çalıştığım kuruma her zaman güvenirim" ve "Çalıştığım kurum genelde açıklıkla yönetilir" ifadeleri ölçekte yer alan ifadelerdir.

Çalışanların ihbar niyetleri ise Park vd., (2005) ihbar ölçeğinin, 7 ifadeden oluşan içsel ve dışsal ihbar niyeti alt ölçekleri kullanılarak ölçülmüştür. Bu ifadelerden 3'ü dışsal, 4 tanesi ise içsel ihbar niyetini ölçmeye yöneliktir. Ölçeklerde 5'li Likert ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçekte, "Kurumunuzda yasal ya da meşru olmayan bir takım uygulamalara şahit olduğunuzu varsayalım. Bu durumda ne yaparsınız?" sorusuna karşılık verilen "Kurumun dışındaki yetkililere durumu bildiririm" ifadesi dışsal ihbar eğilimini ölçmeye yönelik ifadelerdir. Buna karşılık "İlk amirime söylerim" ifadesi içsel ihbar niyetini ölçmeye yönelik ifade örneğidir. Ölçek araştırmacılar tarafından ve İngilizce okutmanlarından yardım alınarak Türkçe'ye daha sonra tekrar İngilizceye çevrilmiştir. İfadelerin Türkçe anlam uygunluğu için de konuyla ilgili iki araştırmacının görüşlerine başvurulduktan sonra yapılan düzeltmeler sonucunda ölçek pilot araştırmada kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olup, elde edilen sonuçlara ilerde yer verilmektedir.

Saha araştırmasından önce yaklaşık on beş kamu çalışanına taslak uygulanmış, ardından kavramlar ve ifadeler hakkında yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu şekilde soru formunda yanlış anlamaya sebep olabilecek ifade hataları gözden geçirilerek son hali verilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Araştırma modelini test etmek üzere iki aşamalı bir süreç izlenmiştir. Öncelikle ölçüm modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Bu şekilde ölçeğin daha önce bilinen boyutlar ile uyum sağlayıp sağlamadığı istatistiksel olarak incelenmiştir. İkinci aşamada yapılar arasındaki ilişkiler test edilmiştir. DFA sonuçları Tablo 2 ve Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 2.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| <b>YAPILAR</b>                  | <b>Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları</b> |
|---------------------------------|--|
| <b>Dağıtım Adaleti</b>          |  |
| DA 1                            | 0,86   |
| DA 2                            | 0,89   |
| DA 3                            | 0,86   |
| DA 4                            | 0,85   |
| <b>Prosedür Adaleti</b>         |  |
| PA 1                            | 0,77   |
| PA 3                            | 0,57   |
| PA 4                            | 0,80   |
| PA 5                            | 0,83   |
| PA 6                            | 0,75   |
| PA 7                            | 0,52   |
| <b>Etkileşim Adaleti</b>        |  |
| EA 1                            | 0,77   |
| EA 3                            | 0,76   |
| EA 4                            | 0,77   |
| EA 6                            | 0,89   |
| EA 7                            | 0,91   |
| EA 9                            | 0,87   |
| <b>Örgütsel Güven</b>           |  |
| G1                              | 0,79   |
| G2                              | 0,85   |
| G3                              | 0,78   |
| G5                              | 0,81   |
| G6                              | 0,74   |
| G7                              | 0,72   |
| G8                              | 0,80   |
| <b>İçsel İhbar Etme Niyeti</b>  |  |
| İ1                              | 0,76   |
| İ2                              | 0,74   |
| İ3                              | 0,86   |
| İ4                              | 0,71   |
| <b>Dışsal İhbar Etme Niyeti</b> |  |
| D1                              | 0,90   |
| D2                              | 0,93   |
| D3                              | 0,77   |

Modifikasyon sonrası DFA sonuçlarına göre tabloda yer alan ifadelerin tümünün standartlaştırılmış regresyon katsayıları  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

DFA sonuçları çok maddeli ölçekle ölçülmüş yapının geçerliliği, değişkenlerin faktör ağırlıkları, faktörler arası ilişkiler ve DFA modelinin uyum derecesi hakkında bilgi vermektedir. Her bir faktöre ait ifadelerin açıklayıcılık derecesi ve faktörler arası korelasyonların incelendiği DFA sonucunda açıklayıcılıkları düşük olan maddelerin çıkarılması ve gerekli modifikasyonların yapılması ile yukarıdaki tabloda sunulan bulgular elde edilmiştir.

Modelin uyum indeksleri Tablo 3'te yer almaktadır. Bulgular, modelin eldeki veriye tatminkâr düzeyde uyduğunu göstermektedir. Buna göre örgütsel adalet algısının üç alt boyutu, güven ve ihbar etme niyeti yapılarının Tablo 2'de yer alan maddeler tarafından iyi temsil edildiği söylenebilir. Tablodaki değerler modelin uyum indekslerinin literatürde yaygın olarak tavsiye edilen uyum indeksi değerleri ile örtüştüğünü göstermektedir (Doll vd., 1994, Mishra ve Datta, 2011).

**Tablo 3.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

| Model Uyum İndeksleri | Sonuçlar | Tavsiye Edilen Değer |
|-----------------------|----------|----------------------|
| $\chi^2/df$           | 2,25     | $\leq 5$             |
| GFI                   | 0.83     | $\geq 0.8$           |
| AGFI                  | 0.80     | $\geq 0.8$           |
| CFI                   | 0.92     | $\geq 0.9$           |
| TLI                   | 0.91     | $\geq 0.9$           |
| RMSEA                 | 0.06     | $\leq 0.08$          |

DFA modelinin iyi uyum değerleri tespit edildikten sonra her bir yapıya ait güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Her bir yapının ayrı ayrı Croanbach Alfa ve Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. Alfa değerlerinin kritik değer olan 0.70 'in üzerinde ve kabul edilebilir (Hair vd. 2009) olduğu görülmüştür. AVE değerleri kritik değer olan 0,50'nin, CR değerleri 0,70'in üzerindedir.

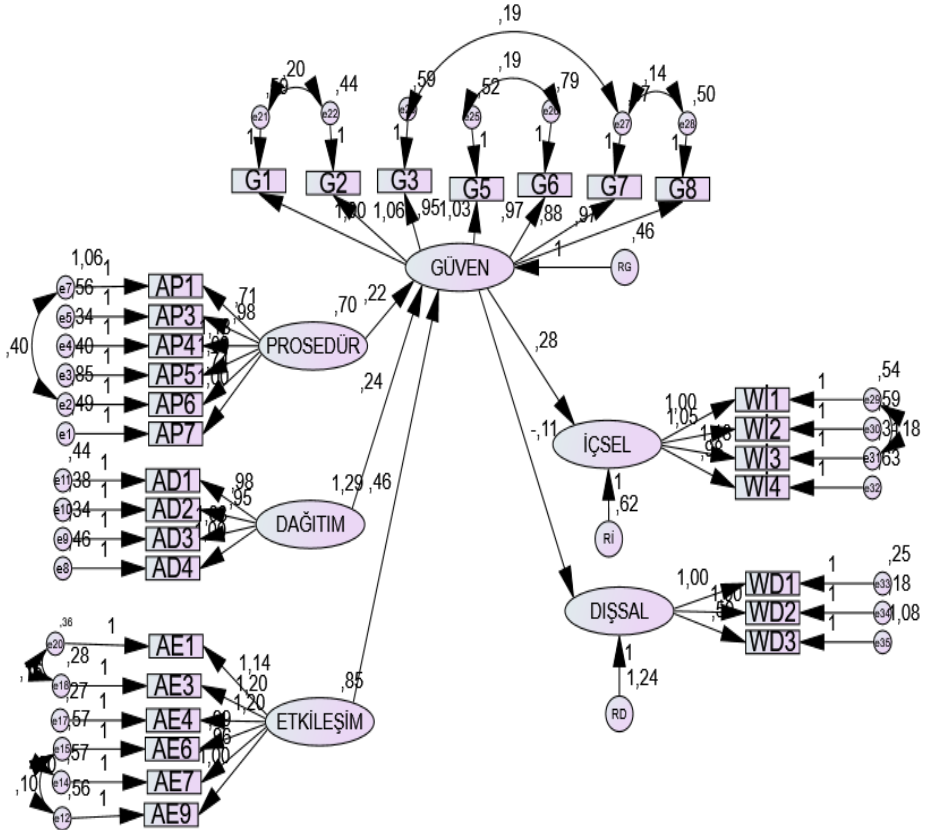
**Tablo 4.**Yapılar Arası Güvenilirlik Test Sonuçları

| Yapı      | Cronbach $\alpha$ | AVE  | C.R. |
|-----------|-------------------|------|------|
| Etkileşim | 0,83              | 0,59 | 0,88 |
| Prosedür  | 0,81              | 0,54 | 0,87 |
| Dağıtım   | 0,79              | 0,55 | 0,89 |
| Güven     | 0,90              | 0,58 | 0,82 |
| İçsel     | 0,95              | 0,51 | 0,86 |
| Dışsal    | 0,92              | 0,57 | 0,89 |

DFA sonucunda tatmin edici değerlere ulaşıldığından yapılar arası ilişkilerin diğer bir ifade ile araştırma hipotezlerinin sınındığı yapısal model test edilmiştir. Aşağıdaki şekilde, örgütsel adalet alt boyutları, güven ve modelin bağımlı değişkenleri olan içsel ve dışsal ihbar eğilimi arasındaki yapısal eşitlik modeli görülmektedir.



Şekil 2. Araştırmanın Yapısal Modeli



Yapılan analiz sonucunda Şekil 2’de gösterilen yapısal modeldeki bir yolun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu yol güven ve dışsal ihbar etme eğilimi arasındaki ilişkidir ( $p > 0,05$ ). Bu ilişki modelden çıkarılarak model revize edilmiş ve tekrar sınama yapılmıştır. Modelin son haline ilişkin uyum iyiliği istatistikleri Tablo 5’te verilmiştir.

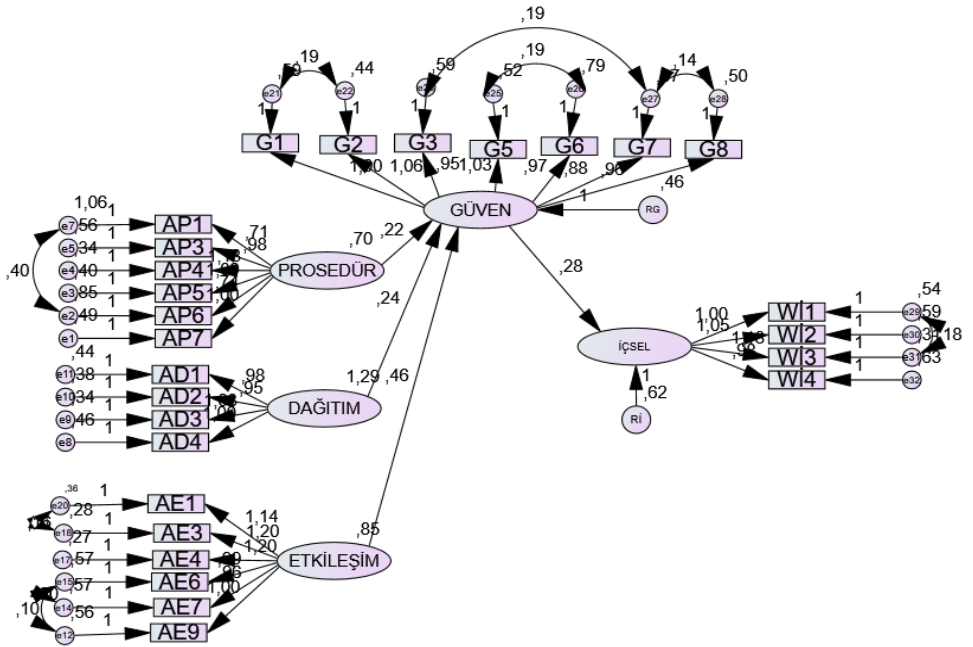
**Tablo 5.** Araştırma Modeli İçin Uyum İndeksleri

| Model Uyum İndeksleri | Sonuçlar | Tavsiye Edilen Değer |
|-----------------------|----------|----------------------|
| $\chi^2/df$           | 2,15     | $\leq 5$             |
| GFI                   | 0.88     | $\geq 0.8$           |
| AGFI                  | 0.84     | $\geq 0.8$           |
| CFI                   | 0.92     | $\geq 0.9$           |
| TLI                   | 0.90     | $\geq 0.9$           |
| RMSEA                 | 0.07     | $\leq 0.08$          |

Revize edilmiş araştırma modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri literatürde genel kabul gören uyum iyiliği indeksleri ile örtüşmektedir (Mishra ve Datta, 2011). Tüm kriterler açısından uyum sağlandığından araştırmanın nihai modeli Şekil 3'teki gibi ortaya çıkmıştır. Revize edilmiş model ve modeldeki yapılarla ilişkin standardize değerler şekil üzerinde sunulmuştur. Buna göre örgüte duyulan güven algısı üzerine etkileşim, dağıtım ve prosedür adaletinin pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Benzer şekilde güven algısı, içsel ihbar niyeti üzerinde pozitif yönde etkilidir. Ancak dışsal ihbar niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Yapısal ilişki katsayıları incelendiğinde  $\beta = 0,22$  (Prosedür Adaleti),  $\beta = 0,24$  (Dağıtım Adaleti), ve  $\beta = 0,46$  (Etkileşim Adaleti) son olarak  $\beta = 0,28$  (Güven algısının İçsel İhbar Niyeti üzerine etkisi) görülmektedir. Katsayıların tümü  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiki açıdan anlamlıdır. Böylece Örgütsel Adalet Algısı boyutları olan Dağıtım, Etkileşim ve Prosedür Adaletinin Güven üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Benzer şekilde Güven, ihbar etme niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinin tümü doğrulanmıştır. Ayrıca Örgütsel Adalet algısının Güven aracılığı ile İhbar Etme Niyeti üzerinde dolaylı etkisi olduğunu söylemek mümkündür.  $R^2$  değerlerinden, Güven değişkeninin Adalet algısının alt boyutları tarafından açıklanan varyansının % 38,7 ve İçsel İhbar Niyetinin Güven tarafından açıklanan varyansının %18,7 olduğu görülmektedir.

Şekil 3.Revize Edilmiş Araştırma Modeli



R<sup>2</sup> :Güven= 0,387 R<sup>2</sup> : İçsel: 0,187

Kabul edilen revize edilmiş yapısal modele göre, modelde yer alan değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Revize Edilmiş Modeldeki Standardize, Dolaylı ve Toplam Etkiler

|           | St. Dolaylı Etki |       | St. Doğrudan Etki |       | St. Toplam Etki |       |
|-----------|------------------|-------|-------------------|-------|-----------------|-------|
|           | İçsel            | Güven | İçsel             | Güven | İçsel           | Güven |
| Etkileşim | ,145             | ,493  |                   |       | ,493            | ,145  |
| Prosedür  | ,061             | ,207  |                   |       | ,207            | ,093  |
| Dağıtım   | ,093             | ,318  |                   |       | ,318            | ,061  |
| Güven     |                  |       |                   | ,294  |                 | ,294  |

Adalet algısını oluşturan boyutlardan Etkileşim Adaleti Güvendeki varyans değişimini en çok etkileyen boyut iken, Prosedür adaleti en az etkileyen boyuttur. Dolaylı etkiler incelendiğinde benzer şekilde Güven aracılığı ile İçsel İhbar Niyetini en çok etkileyen değişken Etkileşim Adaletidir.

## **Sonuç ve Değerlendirme**

Çalışanların örgütlerini adil algılamaları durumunda pek çok olumlu tutum ve davranış sergiledikleri bilinmektedir (Bkz. Colquitt vd., 2013). Peki, çalışanların kurumlarında şahit oldukları yasal, meşru ya da ahlaki olmayan bir durumu yetkililere ihbar ederek açığa çıkarma davranışları veya eğilimlerinde örgütlerini adil/adaletsiz algılamalarının rolü nedir? Eğer bir rolü varsa, bu ilişki nasıl ortaya çıkmaktadır? Bu sorulara yanıt bulmak, araştırmamızın temel motivasyonunu oluşturmaktadır. Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964) ve yapılan pek çok görgül araştırmaya dayanarak geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla kamu çalışanları üzerinde yürütülen araştırma bulgularına dayanarak, örgütsel adalet algısının, çalışanların ihbar niyetini etkilediği söylenebilir. Ayrıca örgütsel adaletin bu etkiyi yaratmasına aracılık eden faktörlerden biri de örgütsel güvendir.

Bulgular içsel ve dışsal ihbar niyeti açısından ele alındığında, adalet algısının bu iki ihbar niyeti üzerindeki etkisinin farklılaştığı görülmektedir. Örgütteki dağıtım kararlarını, bu kararların dayandığı prosedürleri ve yöneticileri ile aralarındaki ilişkiyi adil algılayan çalışanlar, örgütlerine güven duymakta ve böylelikle şahit oldukları olumsuz durumları örgüt içi yetkililere ihbar etmekten çekinmeyeceklerini ifade etmektedirler. Yani adalet algısı bireyin kendini güvende hissetmesine neden olmakta ve kurumuna yarar sağlamak adına, yolunda gitmeyen durumları örgüt içindeki yetkililere bildirmelerini sağlamaktadır denilebilir. Burada, örgütsel adalet algısının yol açtığı güven duygusunun temel olarak iki şeyle ilgili olduğu düşünülebilir: (1) araştırma kapsamındaki kamu çalışanları kurumlarında şahit oldukları gayri meşru, yasal ya da ahlaki olmayan bir durumu kurum yetkililerine bildirdiklerinde bundan zarar görmeyeceklerine güven duyuyor olabilirler. (2) Şahit oldukları durumu kurum içinde açığa çıkardıkları takdirde çözüleceğine ya da düzeltileceğine dair güven duyuyor olabilirler. İlgili yazında ihbar davranışının sonucunda herhangi bir şeyin değişmeyeceğine ve durumu yetkililere bildirdiği takdirde bundan kendisinin zarar göreceğine inanan bireylerin bu davranışı sergilemekten kaçınacağı ifade edilmektedir (Near ve Miceli, 1985; Dozier ve Miceli, 1985; Miceli vd., 1991). Kısacası, kurum yetkililerine durumu bildirerek onları durumdan haberdar etmek yoluyla örgütsel ya da toplumsal yarar sağlama davranışını göstermesi için kamu çalışanlarını cesaretlendirecek örgütsel koşullardan birinin adalet olduğu bu araştırmada doğrulanmıştır.

Araştırmanın bulgularından bir diğeri de, güvenin adalet algısı ile içsel ihbar niyeti arasındaki ilişkideki kısmi aracılık rolüdür. Bu sonuç, güvenin ihbar ve adalet arasındaki ilişkide aracılık rolünü doğrularken, bu ilişkiye aracılık eden başka faktörlerin de varlığına işaret etmektedir. Bireylerin ahlaki değer yargıları ve herhangi bir durumu ahlaki açıdan nasıl değerlendirdikleri, kendilerini bu

duruma müdahale etmek konusunda sorumlu hissedip hissetmemeleri gibi kişisel faktörler, ihbar etme niyetinin konusu ile yakından ilgilidir (Miceli ve Near, 1991). Bunun yanı sıra yapılan pek çok araştırma konunun çok boyutlu olduğunu göstermektedir. Çalışanların ihbar eğilimi ya da davranışı kişilikleri (Bjorkelo vd., 2010), demografik özellikleri (Mesmer vd., 2005), örgütsel bağlılık düzeyleri (Somers ve Casal, 1994) gibi bireysel değişkenlerin yanı sıra örgüt yapısı (King, 1999) ve örgüt kültürü (Berry, 2004) gibi örgütsel değişkenlerden etkilenmektedir. Bu nedenle belki de adalet algısının ihbar niyeti üzerindeki etkisinin nasıl şekillendiğinin tam olarak anlaşılabilmesi için bu değişkenlerin de dikkate alındığı modeller analiz edilmelidir. Örneğin adalet algısı çalışanların örgütlerine bağlılığını artırmak yoluyla ihbar eğilimlerini etkiliyor olabilir.

Bu araştırmada doğrulanan örgütsel adalet ve içsel ihbar niyeti arasındaki ilişki Siefert vd.'nin (2010) araştırmasında, bu ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi de Siefert vd.'nin 2014 yılında yaptıkları araştırmada elde ettiği sonuçlarla da desteklenmektedir. Bezer şekilde Miceli vd. (2012), örgüt içindeki raporlama kanallarını adil algılamayan çalışanların örgütte yanlış giden şeylere daha fazla seyirci kaldıklarını, yani ihbar davranışında bulunmadıklarını ifade etmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi Türkiye’de örgütsel adalet ile ihbar eğilimini ilişkilendiren herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle de aralarında bazı farklılıklar olsa da, benzer kavramlar olması nedeniyle örgütsel sessizlik ile ilgili araştırma bulguları dikkate alınabilir. Buna göre, örgütsel adalet ile sessizlik arasındaki ilişkileri inceleyen ve kamu çalışanları üzerinde yürütülen araştırmalarda elde edilen sonuçların bu araştırmada elde edilen sonuçları desteklediği görülmektedir (Örn; Ünlü vd., 2015; Naktiyok vd., 2015). Bu konuda Türkiye’de yapılan araştırmalara ilişkin yazın taraması sonucunda ilgimizi çeken bir nokta, konunun kamu çalışanları ve özel sektör çalışanları açısından farklılaşabileceğidir. Özel sektör çalışanları üzerinde yürütülen iki çalışmada bu ilişki beklendiği şekilde doğrulanmazken (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009; Özçınar, vd., 2015), kamuda adaletsizliğin sessizliği artırdığı ifade edilmektedir (Aküzüm, 2014; Ünlü, vd., 2015; Naktiyok, vd., 2015; Meydan, vd., 2016). Yani, kamu çalışanlarının adaletsizliğe karşı sessiz kalma tepkisi ile özel sektör çalışanlarının tepkileri farklı olabilmektedir. Her ne kadar özel sektör çalışanlarına yönelik olduğunu ifade ettiğimiz araştırma sayısı böyle bir yargıya varmak için yetersiz olsa da, ilgi çekicidir.

Araştırmanın, örgütsel adaletsizlik algısının örgüte güvensizlik yaratarak, dışsal ihbar niyetini artıracak yönündeki hipotezleri doğrulanmamıştır. Kurumunu adaletsiz algılayan çalışanların şahit oldukları yasal, meşru ya da ahlaki olmayan bir durumun kurum içinde çözülmeyeceğini düşünüp, kurumuna

güvenmeyerek dışarıya bunu raporlama eğilimi göstereceği düşüncesinden yola çıkılarak geliştirilen bu hipotezlerin doğrulanmaması, dışsal ihbar niyetinin farklı mekanizmalarla ilişkili olduğu izlenimi vermektedir. Örgütsel adalet yazınındaki Çok Odaklı Adalet Modeli (Cropanzano, Bryne, Bobocel ve Rupp, 2001) bu durumu açıklamak için kullanılabilir. Kaynak esaslı bu yaklaşıma göre, adalet ya da adaletsizliğe karşı çalışanların tepkileri, adaletin kaynağına yönelmektedir, çünkü çalışanlar adil/adaletsiz durumdan bu kaynağı sorumlu tutmaktadırlar (Cropanzano vd., 2001; Rupp ve Cropanzano, 2002; Lavelle vd., 2007). Örneğin, adil ya da adaletsiz bir sonucun kaynağı örgüt olduğunda örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi, örgüte yani adaletin kaynağına yönelik sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte adaletin kaynağı yöneticiler olduğunda, bağlılık ve vatandaşlık davranışları yöneticiye yönelik olarak oluşmaktadır (Cropanzano vd., 2001). Örgütsel adaletin kaynağı olarak çoğunlukla yöneticiler, örgütün kendisi ve çalışma arkadaşlarının ele alındığı görülmektedir (Cropanzano vd., 2001; Liao ve Rupp, 2005; Stinglhamber ve DeCremer, 2008). Dışsal ihbar konusuna bu açıdan bakıldığında, bu davranışı yönlendiren olgu örgütün dışındaki bağlama ilişkin adalet algısıdır denilebilir. Yani bireyin, dışsal ihbar eğilimini etkileyen algının, örgütsel adalet algısından çok genel olarak ülkedeki hukuk sistemine ilişkin adalet algısı olduğu düşünülebilir. Örgütsel adalet, çalışanın içinde bulunduğu örgütteki politika, prosedür ve uygulamalara ilişkin adalet algısıdır. Bu nedenle de örgüte yönelik çalışan tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Buna karşılık dışsal ihbar, örgüt dışındaki bağlamı da dikkate almayı gerektiren bir kavram olarak görülebilir. Yani çalışanlar kurum dışındaki yetkililere/kurumlara bu durumu bildirdiklerinde konunun çözüleceğine, adil bir sürecin işleyeceğine inanmaları gerekir. Bu nedenle içsel ve dışsal ihbar eğiliminin bir arada ele alındığı bu tür çalışmalarda örgütsel mekanizmalara ek olarak örgüt dışı mekanizmalara ilişkin çalışan algısının da dikkate alınması önerilebilir.

Araştırma modelinin kamu çalışanlarının dışsal ihbar eğilimini açıklayamamasının bir başka nedeni de Türkiye'deki siyasal ve sosyal bağlam olabilir. Son yıllarda Türkiye'de etnisite ve mezhep farklılığından çok özellikle siyasal görüş farklılığı zemininde yaşanan kutuplaşma ve artan sosyal mesafe (Bilgiç vd., 2014) bunun bir başka nedeni olarak yorumlanabilir. Gruplar arası ayrımcılığın psikolojik temellerini açıklamaya çalışan Sosyal Kimlik Kuramına (Tajfel, 1974) göre bireyler kendilerini bir ya da daha fazla sosyal grupla tanımlama eğilimindedirler ve bu tanımlama diğer gruba karşı ayrımcı bir bakış açısı ortaya çıkarmaktadır. Etnik, siyasî, dini ya da sosyo-kültürel kutuplaşmalar ve özellikle de egemen kimliğin adil olmayan uygulamaları nedeniyle ortaya çıkan çatışma zemini, ortaklaşa davranışçı kültürlerde zaten var olan iç grup-dış grup ayrımını daha da belirginleştirmekte ve hasmane hale getirmektedir. Böyle bir toplumsal ortamda da bireylerin özellikle ihbar etmek gibi, sonucunda ihbar

edilen için ciddi zararlara yol açabilecek davranışlarının altında, güç kazanma, karşı tarafı zayıflatma ya da zarar verme niyetleri olabilir. Hatta bireylerin adalet algıları bile ait olduğu toplumsal, siyasal, etnik ya da dini grubun öncelikleri veya çıkarlarına bağlı olarak şekillenebilir. Bu nedenle de içsel ihbar eğilimi için de geçerli olmakla birlikte özellikle dışsal ihbar eğilimini yönlendiren toplumsal, siyasal ve kültürel süreçlerin dikkate alınması önemli görülmektedir.

Miceli ve Near (1991), kimlerin ihbar davranışı gösterdiği, kimlerin örgütlerindeki yasal, meşru veya ahlaki olmayan durumlara seyirci kaldığını yanıtlamaya çalıştığı makalelerinde, seyirci kalan çalışanların dışsal ihbarı ancak toplumsal bir zarar ortaya çıktığında doğru bulduklarını ifade etmektedir. Dışsal ihbar örgütü de zor durumda bırakabilecek bir davranış olduğu için ihbar eden çalışan açısından içsel ihbara nazaran daha da önemli riskler taşımaktadır. Bu nedenle de olayın toplumsal açıdan önemli sayılacak zararlara yol açan bir durum olması durumunda birey ancak örgüt dışına durumu ihbar etmeye cesaret edebilecektir. Örgütsel adalet ile dışsal ihbar arasında ilişki olmaması bulgusuna yapılabilecek bir diğer açıklama da bu olabilir. Araştırma kapsamındaki kamu çalışanları ancak toplumsal destek görebileceklerine inandıkları, önemli olayları dışarıya ihbar etme eğilimi gösteriyor olabilirler. Bu aynı zamanda, dışsal ihbar ile birlikte örgütün zarar görmesi sonucunda kendisine yönelecek misilleme davranışlarından da çekindiği anlamına gelebilir. Bu durumda da ilerideki araştırmalarda, ihbar konusunun ne olduğu ya da ihbara konu olan durumun çalışanlarca ne derecede önemli sayıldığının da araştırmaya eklenmesi düşünülebilir.

Sosyal Mübadele Kuramı, çalışanların örgütleriyle ilişkilerindeki sosyal mübadeleleri açıklamak için bir çerçeve oluşturuyorsa da, bu araştırmanın konusu olan ihbar eğilimi, kuramda sözü edilen diğer 'karşılıklardan' farklı görülebilir. İhbar kavramının kapsamındaki olay, sıradan sayılabilecek bir hata ya da yanlış değil, yasaya ya da ahlaka aykırı bir durum olduğu için böyle bir olaya şahit olan bir çalışanın bunu bildirmesi herhangi bir yanlışa tepki göstermesinden farklı görülmelidir. Adalet algısının yüksek olması karşılığında çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi (Moorman, 1991) ya da adaletsizliğe hırsızlık yaparak (Greenberg (1990) veya sessizlik davranışı (Meydan vd., 2016) ile karşılık vermesi, özellikle çalışan açısından taşıdığı riskler (örn., misilleme, Rehg vd., 2008) açısından ihbar davranışından farklı durumlardır. Burada konu olan, ahlaka ya da yasaya aykırı, meşru olmayan bir durumdur ve çalışanlar kurumlarını adil algılamaları durumunda bunu örgüt içindeki yetkililere ihbar edeceklerini bildirmektedirler.

Bu sonuç Sosyal Mübadele Kuramını doğrulamakla birlikte, örgütsel adalet yazınındaki bir başka tartışma sorusuna da yanıt vermektedir. Bu tartışmanın

konusu, bireylerin adalet ya da adaletsizliğe karşı tepkilerinin nedenleri ile ilgilidir ve araştırmacılar temel olarak üç yaklaşım öne sürmektedirler. Bunlar: “Kişisel Çıkar Modeli” (ya da Araçsal Model), “İlişkisel Model” (Lind ve Tyler, 1988) ve Deontolojik Modeldir (Cropanzano vd., 2003). Kişisel çıkar modeline göre adalet, bireylerin kişisel çıkarları için önemlidir ve adalet ya da adaletsizliğe tepkileri kendi çıkarları doğrultusunda şekillenir. İlişkisel modelde ise adalet bireyin grup üyeliğinin niteliğine ilişkin bilgi verdiği için önemlidir (Lind ve Tyler, 1988). Ancak her iki modelin de ahlaki yükümlülükleri göz ardı ettiği vurgulanarak, bireyler için adaletin bazı doğru ya da yanlış standartlarla da ilgili olduğu ifade edilmiştir (Cropanzano vd., 2003). Cropanzano vd.’e (2003) göre kişisel çıkar modeli ve ilişkisel modelin doğruluğu konusunda şüphe olmamakla birlikte bu iki model, hikâyenin tamamını açıklayamamaktadır. Deontolojik adalet yaklaşımına göre adalet, bireyler için doğru ve ahlaki olan bu olduğu için önemlidir. Hatta bu yaklaşıma göre bireyler kısa ya da uzun vadede kendileri için herhangi bir çıkar sağlamayacak olsa da, kendi çıkarlarını feda edecek kararlar verebilmektedirler.

Burada elde edilen sonuçları bu yaklaşımlarla açıklamaya çalıştığımızda, araştırma kapsamındaki kamu çalışanlarının ancak adil prosedür ve uygulamalar olması durumunda kendilerini güvende hissederek örgüt yetkililerini durumdan haberdar edeceklerini ifade etmeleri kişisel çıkar modelini doğrulamaktadır denilebilir. Buna karşılık bireylerin tamamen doğru olduğuna inandıkları ya da ahlaki buldukları/bulmadıkları için duruma tepki gösterebileceklerini ileri süren deontolojik adalet yaklaşımı doğrulanmamaktadır. Eğer öyle olsa idi, ihbar eğilimi ile adalet arasında güvenin aracılık etkisiyle herhangi bir ilişki bulamamış olmamız gerekirdi. Yani çalışanlar adalet algılamasalar dahi, durumun kendisini ‘yanlış’ buldukları için tepki göstereceklerini ifade etmeleri gerekirdi. Çünkü buradaki adaletsizliğe tepki (ihbar etmeme eğilimi) hem bireyin ahlak anlayışı, değerleri, kişiliği gibi olgularla yakından ilişkili hem de sonuçları açısından sadece bireysel değil -belki de- toplumsal sonuçlar yaratacak olaylardır. Sonuç olarak bu araştırmanın kuramsal katkılarından birinin de bu araştırmanın kapsamındaki kamu çalışanları özelinde Kişisel Çıkar Modelinin doğrulanmış olmasıdır denilebilir. Esasen bu yorum ABD’de yapılmış olan ve örgütteki ihbar kanallarına ilişkin adalet algısı ile ihbar davranışı arasındaki ilişkiyi doğrulayan iki araştırma sonucu için de yapılabilir (Siefert vd., 2010; Siefert vd., 2014). Dolayısıyla da yapılan bu yorum Türkiye’de kamu çalışanları özelindeki bağlama ilişkin değildir.

Son olarak araştırmada etkileşim adaletinin modeldeki açıklayıcılık etkisinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırma kapsamındaki kamu çalışanlarının içsel ihbar eğilimleri, kurumdaki kaynak dağılımı ve prosedürlere ilişkin adalet algılarından çok, yöneticileri ile olan ilişkilerine yönelik adalet



algılarından etkilenmektedir. Bu sonucu önemli ölçüde destekleyen bir sonuç Goldman'a (2003) aittir. Araştırmaya göre işine son verilen çalışanlar, kendilerine saygılı ve duyarlı davranıldığında, sürecin ve sonucun adaletsiz olmasından çok da etkilenmemekte ve davacı olmamaktadırlar. Greenberg (1990) ücret kesintisi nedeniyle adaletsizlik algısı yaşayan çalışanların daha fazla hırsızlık yaptıklarını, ancak ücret kesintisinin nedeninin kendilerine açıklanması durumunda adaletsizlik algıları ve dolayısıyla da hırsızlık oranlarının azaldığını tespit etmiştir. Skarlicki ve Folger (1997) yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmaları durumunda, çalışanların daha az misilleme davranışı eğilimi sergiledikleri ve örgütün dağıtım ve prosedürel açıdan adaletsizliğini hoş gördüklerini ifade etmektedir. Burada ilgi çeken nokta etkileşim adaletinin bu öne çıkan açıklayıcılık etkisinin örgütsel güven aracılığıyla olmuş olmasıdır. Çalışanın yöneticisiyle arasındaki ilişkinin niteliğine ilişkin adalet algısı olan etkileşim adaletinin, örgüte yönelik olmaktan çok yöneticiye yönelik tutum ve davranışlarla daha fazla ilişkili olması beklenebilirdi. Bu araştırma kapsamında ele alınan güven aracı değişkeni ise yöneticiye yönelik değil, örgüte yönelik olarak ortaya çıkan güvendir. Dolayısıyla da örgüte yönelik güven duygusunun, örgütle ilişkilendirilen prosedür ya da dağıtım adaleti yerine, yöneticiyle ilgili olan etkileşim adaletinden daha fazla etkilenmesi çelişkili gibi görünmektedir. Bu aynı zamanda yukarıda açıklanan Çok Odaklı Adalet Modelini (Cropanzano vd., 2001) desteklemeyen bir sonuç olarak da görülebilir. Her ne kadar araştırmanın modeli, yöneticiye güven gibi farklı bir adalet kaynağını içermiyor olsa da, prosedür adaleti algısının örgütsel güven üzerindeki etkisinin görece olarak daha yüksek çıkması, Çok Odaklı Adalet Modeli açısından daha anlamlı görülebilirdi.

Dağıtım ya da prosedür adaleti algısı yerine etkileşim adaletinin, özellikle de örgüte yönelik güven duygusunun aracılığıyla açıklayıcılık etkisinin fazla olmasının birkaç nedeni olabilir. Türkiye'deki kamu kurumlarındaki bürokrasi anlayışı bu nedenlerden ilki olarak gösterilebilir. Her ne kadar Türkiye'de örgütsel adaletin çeşitli çalışan tutum ve davranışları ile ilişkisini inceleyen araştırmalarda, hangi adalet türünün daha belirleyici olduğuna ilişkin bulguların karmaşık olduğu ifade edilse de (Yürür, 2015), bu araştırmada elde edilen etkileşim adaletinin öne çıkan etkisine dair sonuç, Türkiye bağlamıyla tutarlılık göstermektedir. Türkiye'deki bürokrasi anlayışı bir örgüt ve yönetim biçimi olarak batı tipi Weberci bürokrasi yaklaşımından farklılık göstermektedir (Sargut, 2015: 156-161). Weberci bürokrasi yaklaşımının özellikle 'örgüt işleyişinin yazılı kurallara göre olması' ve 'şahsi olmayan ilişkilere dayalı örgüt' vurgusu, Türkiye'de tam anlamıyla karşılığını bulamamıştır. Çünkü bürokratik denetimde esas olan yasal otorite iken, klan yapısında bireyler arası ilişki ve güven önemli bir denetim mekanizmasıdır (Sargut, 2015: 156-161). Bu

nedenle de çalışanlar için yöneticiler Türkiye'deki bürokratik yapı içerisinde etkin figürlerdir. Yöneticilerle ilişkilerin niteliği de bu yüzden prosedürlere ilişkin algıdan daha önemlidir. Yöneticisinin adil olduğunu düşünen bir çalışanın, esasen yöneticinin de uyması gereken prosedürler adaletsiz olsa da, yöneticisine ilişkin bu algısı davranışı üzerinde daha belirleyici olmaktadır. Çünkü çalışan, isterse yöneticisinin bu duruma çözüm bulabileceğine inanmaktadır.

Etkileşim adaletinin öne çıkan açıklama etkisinin bir diğer nedeni de çalışanların yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak görmeleri olabilir. Çalışanlar yöneticilerini örgütle özdeşleştirebilmektedirler. Çalışanlar için yöneticiler kurumun kurallarını uygulamakla sorumlu kişilerdir ve örgüt demek bir anlamda yöneticinin bu uygulamaları demektir. Bu nedenle de örgütsel güven yazınında örgüte yönelik güven ile yöneticiye yönelik güvenin ilişkili yapılar olduğu ifade edilmektedir (Erdem, 2003). Benzer şekilde örgütsel destek ve yönetici desteği ile ilgili yazında da yönetici desteğinin örgütsel destek algısını önemli ölçüde güçlendirdiği ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 2002). Bu düşünce aynı zamanda yukarıdaki yorumu da destekler niteliktedir. Türkiye'deki bürokratik örgüt yapısında ilişkiye dayalı işleyiş, yöneticinin ön plana çıkan konumu, çalışanlar için yöneticiyi örgütle özdeşleştirerek aralarındaki ilişkinin niteliğine dayalı olarak örgüte yönelik bir takım tutum ve davranışlar geliştirmelerini açıklar niteliktedir.

Araştırma kapsamındaki kamu çalışanlarının ihbar davranışlarının değil de ihbar eğilimlerinin ölçülmüş olması, bu çalışmanın zayıf yönlerinden biri olarak görülebilir. İlgili yazında ihbar niyeti ile ihbar davranışının farklı mekanizmalar olduğu ve farklı değişkenlerle farklı ilişkiler içinde olduğu ifade edilmektedir (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005). Bu nedenle de örgütlerdeki yasal, ahlaki ya da meşru olmayan bir uygulamanın ihbar edilmesi sürecini sadece niyet ölçerek açıklayamayabileceğimiz için, benzer bir araştırmanın ihbar davranışının ölçülmesiyle yapılması önerilebilir.

## Kaynakça

- Akgündüz, Y. (2014), "Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 6, S. 1, s. 184-199.
- Aküzüm, C. (2014), "The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions", *International Journal of Social Science and Education*, 5(1), s. 96-107.
- 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*, 23, s.267-285.

- Ateş, M. F., Sözen, H. C. ve Yeloğlu, H. O. (2014), “Çalışanların Eşitsizliğe Yönelik Algı ve Tepkileri: Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanların Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/2, s. 106-124.
- Aydın, U. (2003), “İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing)”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, s.79-100.
- Bayram, N.(2013), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, AMOS Uygulamaları*, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı.
- Berry, B. (2004), “Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistle Blowing”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(1), s. 1-11.
- Bies, R. J., ve Moag, J. F. (1986), “Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness”. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, s. 43-55, Greenwich, CT: JAI Press.
- Bilgiç, M. S., Koydemir, F. S. ve Akyürek, S. (2014), “Türkiye’de Kimlikler Arası Kutuplaşmanın Sosyal Mesafe Üzerinden Ölçümü ve Toplumsal Güvenliğe Etkisi”, *Bilge Strateji*, Cilt 6, Sayı 11, Güz 2014, s.163-205.
- Bjorkelo B., Einarsen S. ve 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), s. 371-394.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C. ve Moorman, R. H. (2005), “The Moderating Effects of Equity Sensivity on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No: 2, s. 259-273.
- Candan, H. ve Kaya, T. P. (2015), “İhbarcılık (Whistleblowing) ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 5, S. 2, s. 305-330.
- Celep, C. ve Konaklı, T. (2012), “Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki”, *e-international Journal of Educational Research*, 3(4), s. 65-88.
- Cohen-Charash, Y., ve Spector, P. E. (2001), “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, s. 278-321.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., and Rich, B. L. (2012), “Explaining the Justice-Performance Relationship: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer?”, *Journal of Applied Psychology*, 97: s. 1-15.
- Colquitt, J. A. (2001), “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure”, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, No. 3, s. 386-400.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., 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, s. 425-445
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., and Wesson, M. J. (2013), "Justice at the Millennium, a Decade Later: A Metaanalytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives", *Journal of Applied Psychology*, 98, s. 199- 236.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, R. D. and Rupp, D. E. (2001), "Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, s. 164-209.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., and Chen, P. Y. (2002), "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice", *Group & Organization Management*, 27, s. 324-351.
- Cropanzano, R., Goldman, B., and Folger, R. (2003), "Deontic Justice: The Role of Moral Principles in Workplace Fairness", *Journal of Organizational Behavior*, 24, s. 1019-1024.
- Çakınberk, A.K., Dede, N.P., ve Yılmaz, G. (2014), "Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence: an Example of Public University", *Journal of Economics Finance and Accounting*, 1(2), s. 91-105.
- Demirtaş, Ö. (2014), "İşyerlerinde Olumsuz Durumları İfşa Etmenin Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Yıldırma Algısının Moderatör Rolü", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol:43, Sayı/No:1, s. 136-156
- Demirtaş, Ö. ve Biçkes, D. M. (2014), "Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması", *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Vol. 16, Issue 2, s. 98-112.
- Doll, W.j., Xia, W., ve Torkzadeh, G.(1994), *A Confirmatory Factor Analysis of the End-user Computing Satisfaction Instrument*. MIS Quarterly. December.
- Dozier J. B. ve Miceli, M. P. (1985), "Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective", *Academy of Management Review* 10(4), p. 823-836.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., and Rhoades, L. (2002), "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention", *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 3, p. 565-573.
- Erdem, F. (2003), "Örgütsel Yaşamda Güven", F. Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven İçinde* (s. 153-182), Ankara: Vadi Yayınları.
- Folger, R. ve Cropanzano, R., (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications Inc., USA.
- Fox, S., Spector, P. E., and Miles, D. (2001), "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", *Journal of Vocational Behavior*, 59, p. 1-19.

- Greenberg, J. (1990), "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Paycuts", *Journal of Applied Psychology*, 75, p. 561–568.
- Greenberg, J. (1993), "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", (içinde), Russell; *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey.
- Greenberg, J., and Scott, K. S. (1996), "Why do Workers Bite the Hands That Feed Them? Employee theft as a Social Exchange Process", In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, p. 111–156), Greenwich, CT: JAI Press.
- Goldman, B. M. (2003), "The Application of Reference Cognitions Theory to Legal-Claiming By Terminated Workers: The Role of Organizational Justice and Anger", *Journal of Management*, 29, p. 705–728.
- Hair, J.F., Black, W., Babin, B. and Anderson, R. (2009), *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River N.J. Prentice Hall.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009), "İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı", 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- King, G., III. (1999), "The Implications of an Organization's Structure on Whistleblowing", *Journal of Business Ethics*, 20, p. 315–326.
- Konovsky, M. A., and Organ, D. W. (1996), "Dispositional and Contextual Determinants of organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 17, p. 235–266.
- Konovsky, M. A., and Pugh, S. D. (1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, 37, p. 656–669.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., and Brockner, J. (2007), "Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model", *Journal of Management*, 33, p. 841–866.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., and Vinekar, V. (2009), "Commitment, Procedural Fairness, and Organizational Citizenship Behavior: A Multifoci Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 30, p. 337–357.
- Liao, H. ve Rupp, D. E. (2005), "The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 2, p. 242–256.
- Lind, E. A., ve Tyler, T. R. (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum.
- Martin, C. L. ve Bennett, N. (1996), "The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organization Management*, Vol. 21, s. 1, p. 84-105.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., and Taylor, M. S. (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and

- Treatment on Work Relationships”, *Academy of Management Journal*, 43, p. 738–748.
- McFarlin, D. B. ve Sweeney, P. D. (1992), “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes”, *Academy Of Management Journal*, Vol. 35, Iss. 3, p. 626-638.
- Mesmer-Magnus, J. R. ve Viswesvaran, C. (2005), “Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 62, No. 3, p. 277-297
- Meydan, C. H., Köksal, K. ve Uğurlu Kara, A. (2016), “Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü”, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 17, S. 3, s. 142-159.
- Miceli, M. P., Near, J. P. and Dworkin, T. M. (2009), A Word to the Wise: How Managers and Policy-Makers can Encourage Employees to Report Wrongdoing, *Journal of Business Ethics*, 86, p.379–396
- Miceli, M. P., Near, M. T. Rehg, and J. R. Van Scotter. (2012), “Predicting Employee Reactions to Perceived Organizational Wrongdoing: Demoralization, Justice, Proactive Personality and Whistleblowing”, *Human Relations*, 65, p. 923–954.
- Miceli, M. P., Near, J. P. and Schwenk, C. R. (1991), Who Blows the Whistle and Why?”, *Industrial and Labor Relations Review*, 45, p. 113–130.
- Mishra, P., ve Datta, B. (2011), “Perpatual Asset Management of Customer-Based Brand Equity- The PAM Evaluator”, *Current Research Jaournal of Social Sciences*. 3(1).
- Moorman, R. H. (1991),” Relationship Between Organizational Fairness and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?” *Journal of Applied Psychology*, 76, p. 845–855.
- 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, p. 351–357.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2000), “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, *Academy of Management Review*, 25 (4), p.706-725.
- Naktiyok, A., Kızıl, S. ve Timuroğlu, M. K. (2015), “Çalışanların Adalet Algısı Sessizliklerini Etkiler mi? ÖYP ve Diğer Araştırma Görevlileri Açısından Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.20, S.4, s.197-219.
- Near, J. P., ve Miceli, M. P. (1985), “Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing”, *Journal of Business Ethics*, 4, p.1-16.
- Near, J. P., ve Miceli, M. P. (1996), “Whistle-Blowing: Myth and Reality”, *Journal of Management*, 22, p. 507-526.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993), “Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviors”, *Academy of Management Journal*, 36, p. 527-556.

- Özçınar, M. F., Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2015), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 7, S. 13, s. 150-171.
- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y. ve Süral, P. Ö. (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakı Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 17-33.
- Özler, D. E., Şahin, M. D. ve Atalay, C. G. (2010), “Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing –Etik İlişkisi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), s.169-194.
- Park, H., Rehg, M. T. and Donggi, L. (2005), “The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on Whistleblowing Intentions: A Study of South Korean Public Employees”, *Journal of Business Ethics*, 58(4), p. 387–403.
- Rehg, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P., and Van Scotter, J. R. (2008), “Antecedents and Outcomes of Retaliation Against Whistle-Blowers: Gender Differences and Power Relationships”, *Organization Science*, 19, p. 221-240.
- Rupp, D. E., ve Cropanzano, R. (2002), “The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, p. 925-946.
- Sargut, A. S. (2015), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.
- Sayğan, S. ve Bedük, A. (2013), “Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), s.1-23.
- Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G. (2004), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, 2 nd ed. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey
- Seifert DL, Sweeney JT, Joireman J and Thornton JM (2010), “The Influence of Organizational Justice on Accountant Whistleblowing”, *Accounting, Organizations and Society* 35, p. 707–717.
- Seifert D.L., Stammerjohan, W. and Martin, R. B. (2014), “Trust, Organizational Justice, and Whistleblowing: A Research Note”, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.26, No.1, p.157-168.
- Skarlicki, D. P., ve Folger, R. (1997), “Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice”, *Journal of Applied Psychology*, 82, p. 434–443.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., and Tesluk, P. (1999), “Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Retaliation”, *Academy of Management Journal*, 42, p. 100–108.
- Somers, M. J. ve J. C. Casal. (1994), “Organizational Commitment and Whistle-Blowing: A Test of the Reformer and the Organization Man Hypothesis”, *Group and Organization Management*, 19 (3), p. 270-284.
- Sözen C., Yeloğlu, H.O., Ateş, F., (2009), “Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, s. 395-408.

- Stinglhamber, F. ve De Cremer, D. (2008), "Co-Workers' Justice Judgments, Own Justice Judgments and Employee Commitment: A Multi-Foci Approach", *Psychologica Belgica*, Vol. 48, Iss. 2&3, p. 197-218.
- Tajfel, H. (1974), "Social Identity and Intergroup Behavior", *Social Science Information*, 13: 65-93.
- Tak, B., Sarp, N. ve Divleli, A. (2009), "Çalışanların Yasal, Etik Olmayan ve Hatalı Uygulamaları Bildirme (Whistleblowing) Eğilimi Göstermelerinin Nedenleri: Çok Kültürlü Görgül Bir Çalışma", 17. Ulusal Yönetim ve organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013), "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri*, C.10., S.39 s. 61-76.
- Uyar, S. ve Yelgen, E. (2015), "Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi - Cilt:13 Sayı:1*, s. 85-106.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015), "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Sakarya University Journal Of Education*, 5/2, s. 140-157.
- Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, M. Audrey ve Werner, Jon M. (1998), "Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior". *Academy of Management, The Academy of Management Review*, 23, 3, 513.
- Yürür, S. (2008), "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 295-312.
- Yürür, S. (2015), "Türkiye'de Örgütsel Adalet Konusunda Yapılan Çalışmalara İlişkin Bir Derleme" (çinde) Edt. Kutanis, *Türkiye'de Örgütsel Davranış Çalışmaları-I*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yürür, S. ve Demir K. (2011), "Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:16, S: 3, s.311-335.
- Yürür, S. ve Mengenci, C. (2014), "Örgütsel Adalet ve Ekstra Rol Davranışları İlişkisi", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:24, s. 1-17.
- Zapata - Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A. and Livingston, B. (2009), "Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: the Mediating Role of İntrinsic Motivation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, p. 93-105.
- Zhang, J., Chiu, R. ve Wei, L. (2009), "On Whistleblowing Judgment and Intention", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 Iss. 7, p. 627 – 649.