

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

HESAP VEREBİLİRLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TÜVASAŞ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa Emre USLU

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan TUTAR

Aralık – 2017

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**HESAP VEREBİLİRLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET
İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TÜVASAŞ ÖRNEĞİ**

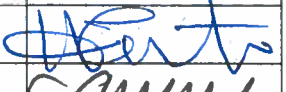
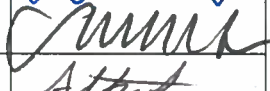
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa Emre USLU

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 22/12/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Hasan TUTAR	BASARILI	
Prof. Dr. Muhlis HALIL	BASARILI	
Prof. Dr. Aykut Hacı İsmail	BASARILI	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrenci Adı Soyadı	:	Mustafa Emre Uslu
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	☒ YÜKSEK LİSANS ☐ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	HESAP VEREBİLİRLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TÜVASAŞ ÖRNEĞİ
Benzerlik Oranı	:	17%

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

☐ Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

İmza: Mustafa Emre Uslu
Adı Soyadı

☒ Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda verilen öğrenci bilgilerinin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda bilgileri verilen tezin jüri karşısında savunulabilir olduğunu bilgilerinize arz ederim.

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof.Dr.Hasan TUTAR

Tarih: 08.12.2017

İmza: Hasan Tutar

.....// 20..... tarih vesayılı EYK kararı ile tez savunma jürisine TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK RAPORUNUN gönderilmesine OYBİRLİĞİ/OYÇOKLU ile karar verilmiştir.

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, bana her zaman yol gösteren ve tezin tüm aşamalarını titizlikle takip eden danışmanım Prof. Dr. Hasan Tutar'a çok değerli katkı ve emekleri için en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bütün süreçler boyunca benden yardımlarını esirgemeyen aileme ve çok değerleri arkadaşlarım Metin Saygılı, Zeliha Ersoy ve Esra Balkancıya teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa Emre USLU

26.12.2017



İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1: HESAP VEREBİLİRLİK	7
--	----------

1.1. Hesap Verebilirlik Kavramı: Amaç ve Önem.....	7
1.2. Yönetim Bağlamında Hesap Verebilirliğin Kavramsallaştırılması	16
1.3. Hesap Verebilirlik ve İlgili Kavramlar	18
1.3.1. Etik ve Hesap Verebilirlik	19
1.3.2. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	22
1.3.3. Yönetişim ve Hesap Verebilirlik	25
1.4. Yönetiminde Hesap Verebilirliğin Önemi	27
1.5. Hesap Verebilirliğin Özellikleri	28
1.6. Hesap Verebilirlik Modelleri.....	31
1.6.1. Bürokratik Hesap Verebilirlik Modeli	32
1.6.2. Performansa Dayalı Hesap Verebilirlik Modeli	33
1.6.3. Profesyonel Hesap Verebilirlik Modeli	34
1.7. Hesap Verebilirliğin Türleri	36
1.7.1. Siyasal Hesap Verebilirlik.....	37
1.7.2. Yönetimsel Hesap Verebilirlik.....	38
1.7.3. Yasal Hesap Verebilirlik	39
1.7.4. Profesyonel Hesap Verebilirlik.....	40
1.8. Etkin Bir Hesap Verebilirliğin Koşulları	42
1.9. Hesap Verebilirliği Sağlamanın Zorlukları.....	42

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ADALET	45
---------------------------------------	-----------

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	45
-----------------------------------	----

2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	47
2.2.1. Dağıtım Adaleti	48
2.2.2. Süreç Adaleti	51
2.2.3. Etkileşim Adaleti.....	54
2.2.3.1. Kişilerarası Adalet.....	56
2.2.3.2. Bilgisel Adalet.....	57
2.3. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler	58
2.3.1. Kişisel Özellikler.....	59
2.3.2. Örgütsel Özellikler	61
2.4. Örgütsel Adalet Teorileri.....	62
2.4.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri.....	63
2.4.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri	66
2.4.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri.....	67
2.4.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri	68
2.5. Örgütsel Adaletin Önemi.....	69
2.6. Örgütsel Adalet ve Hesap Verebilirlik İlişkisi	70

BÖLÜM 3: HESAP VEREBİLİRLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TÜVASAŞ ÖRNEĞİ.....

73

3.1. Araştırmanın Amacı	73
3.2. Araştırmanın Önemi	73
3.3. Araştırma Problemi	74
3.4. Araştırmanın Yöntemi	74
3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	74
3.4.1.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	75
3.4.1.2. Araştırmanın Modeli.....	75
3.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	75
3.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları Ve Kısıtları	75
3.4.4. Verilerin Toplanması	76
3.4.5. Verilerin Analizi	76
3.5. Araştırma Bulguları.....	77

SONUÇ VE ÖNERİLER	87
KAYNAKÇA	97
EKLER	109
ÖZGEÇMİŞ.....	113



KISALTMALAR

SPSS : Statistical Package for Social Scientists
(Sosyal Bilimciler İçin İstatistik Paketi)

TDK : Türk Dil Kurumu

Tüsiad : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

TÜVASAŞ : Türkiye Vagon Sanayii Anonim Şirketi

VB. : Ve Benzeri

VD. : Ve Diğerleri



TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	77
Tablo 2	: Hesap Verebilirlik Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımları.....	78
Tablo 3	: Örgütsel Adalet Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımları.....	80
Tablo 4	: Hesap Verebilirlik Ölçeği One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	82
Tablo 5	: Örgütsel Adalet Ölçeği One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	82
Tablo 6	: Hesap Verebilirlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	83
Tablo 7	: Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	83
Tablo 8	: Korelasyon Analizi.....	83
Tablo 9	: Regresyon Analizi.....	84
Tablo 10	: Hesap Verebilirliği Yönelik Cevapların Çalışma Deneyimine Göre Karşılaştırılması	85
Tablo 11	: Hesap Verebilirliği Yönelik Cevapların Yaşa Göre Karşılaştırılması...	85
Tablo 12	: Hesap Verebilirliği Yönelik Cevapların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	86
Tablo 13	: Örgütsel Adalet Yönelik Cevapların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	87

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Araştırma Modeli.....	72
---------------------------------	----



Tezin Başlığı: Hesap Verebilirlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: TÜVASAŞ Örneği	
Tezin Yazarı: Mustafa Emre USLU Danışman: Prof. Dr. Hasan TUTAR	
Kabul Tarihi: 22.12.2017	Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) + 105 (tez) + 4(ek)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
Bu araştırmanın amacı bir kamu kuruluşu olan TÜVASAŞ içerisinde hesap verebilirlik ve örgütsel adalet ilişkisinin ne düzeyde olduğunu tespit etmek ve değerlendirmektir. Araştırmanın birinci bölümünde hesap verebilirlik kavramı üzerinde durulmuş, ikinci bölümde ise örgütsel adalet kavramı üzerinde durulmuştur. Üçüncü ve son bölümde ise araştırma verileri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Diğdem Doğan (2015) tarafından geliştirilen ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan “Yükseköğretim Kurumlarında Hesap Verebilirlik Ölçeği” nin kamu kurumu çalışanlarına yönelik uyarlaması yapılarak kullanılmıştır. Örgütsel adaleti ölçmek amacıyla Nieoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeğinin (Justice Scale)” Fatma Yıldırım (2007) tarafından uyarlanan Türkçe formundan yararlanılmıştır. Araştırmada tarama modellerinden ilişkisel bir tarama modeli benimsenmiştir. Araştırmanın evreni TÜVASAŞ’ta çalışan 1103 kişiden oluşmakta ve çalışmamızın örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 337 kişiden oluşmaktadır. Elde edilen verilerin analizi için SPSS 20.0 paket programından yararlanılmıştır. Veriler korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ile analiz edilmiş ve araştırma sonuçlarına göre hesap verebilirlik ve örgütsel adalet arasında pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca hesap verebilirliğin, örgütsel adalet üzerindeki etkisi incelendiğinde istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve hesap verebilirliğin örgütsel adaleti açıklama düzeyinin %50’nin üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları, söz konusu kamu kurumundaki hesap verebilirliğin ve adalet algısının bilimsel yollarla tespit edilerek mevcut olan olumsuz algıların giderilmesi için uygun çözüm yolları ve önerilerin oluşturulması açısından önem arz etmektedir.	
Anahtar Kelimeler: Hesap Verebilirlik, Örgütsel Adalet, TÜVASAŞ, SPSS, Etik	

Title of the Thesis: A Study on The Relation Between Accountability and Organizational Justice: The Case of Tüvasaş	
Author: Mustafa Emre USLU	Supervisor: Professor Hasan TUTAR
Date: 22.12.2017	Nu. of pages: vii (pre text) +105 (main)+4(App.)
Department: Bussiness Administration Subfield: Administration and Organization	
The purpose of this study is to determine and evaluate the degree of accountability and organizational justice relation withing a public establishment named Tüvasaş. In the first chapter of the study the main focus is on the concept of accountability, and in the second chapter, the focus is on organizational justice. In the third and final chapter, we focused on the research data and the findings. In this study, “Scale of accountability in Higher Education Institutions” adapted for public officials, which was developed by Diğdem Doğan (2015) and tested for reliability and validity was used as an assesment instrument. In order to measure the Organizational Justice, Justice Scale's Turkish version which was used by Fatma Yıldırım (2007) was used as an assesment instrument. In this study, Relational Screening Model was used as a screening model. The population of this research consists of 1103 Tüvasaş employees and the sampling of the research consist of 337 people whom were selected by convenience sampling method. For data analysis, SPSS 20.0 package program was used. The data were analysed with regression analysis methods and according to the findings, it was seen that there has been a positive and statistically significant relationship between the accountability and organizational justice. Further, it was clearly seen that when investgating the effect of accountability on organizational justice, it is statistically significant and the degree of statement of accountability for the organizational justice is above % 50. The findings of this study provide great importance in order to determine the accountability and the perception of justice with scientific means, and help find solutions and suggestions in order to eliminate the existing negative senses on the subject.	
Keywords: Accountability, Organizational Justice, Tüvasaş, SPSS, Ethic	

GİRİŞ

İster kamu ister özel olsun örgütler ya da kurumlar mal ve hizmet üretmek amacıyla ortaya konulmuş ekonomik ve sosyal sistemlerdir. Bu sistemlerin amaç ve hedefleri doğrultusunda düzenli bir şekilde çalışması, varlıklarını devam ettirebilmesi için astların ve üstlerin belirli bir verimlilik ve uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Örgüt içerisinde verimli ve uyumlu bir çalışma ortamının sağlanması için adalet ve hesap verebilirlik kavramları şüphesiz ki büyük önem arz etmektedir. Yöneticiler arasında, yöneticiler ve işçiler arasında veya işçilerin kendi aralarında adaletli bir çalışma ortamı olmadığını düşünmeleri, örgüt içerisinde sorun teşkil etmekte ve çalışma ortamını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Yapılan çalışmalarda ve iş yaşamında gözlemlenen olaylarda bu gibi olumsuz durumların mevcut kurum ve kuruluşlar için son derece sıkıntılı sonuçlar doğurduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda örgütsel adalet ve hesap verebilirlik olgusunun örgütler içerisinde ne derece işlevsel olduğu, çalışanların örgüt içerisinde bu kavramların geçerliliğine ne derece inandığı örgütler açısından son derece önemlidir.

Hesap verebilirlik yapılması gereken işleri ne ölçüde ve ne şekilde yerine getirildiğine dair yapılacak açıklamaları ifade etmektedir. Hesap verme işlemi genel olarak üstlere yapılırken, bazı durumlarda astlara veya aynı düzeyde çalışanlara da yapılması gerekebilir. Hesap verebilirlik örgütün geleceğine hitap eder ve ortaya çıkan sonuçların hesap verenlerce üstlenilmesini gerektirir. Genel olarak örgütlerde sorumluluk en alt kademeden en üst kademeye doğru artış göstermektedir. Bu nedenle hesap verebilirlik yöneticiler üzerinde daha büyük bir baskı oluşturmaktadır.

Neo-liberal yaklaşımlar kamu yönetimine dair anlayışlar üzerinde önemli gelişmelere neden oldu. Weberyen tarzı bürokratikleşmiş örgütlenme modellerinin, kurumsal düzeyde çağdaş ekonominin gereksinimlerinin karşılayamayacağı varsayımı, kamu bürokrasisinin hesap verebilirlik çerçevesi içerisinde yeniden yapılanmasını gerekli kıldı. Sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel gelişmeler toplumların yönetim üzerindeki etkinliğinin ve denetiminin artmasına neden olurken, hesap verebilirlik anlayışı önemli bir yönetsel fonksiyon olarak gelişmeye başladı. Bu gelişmelerle birlikte hesap verebilirlik interaktif yönetim anlayışının gereği olarak ortaya çıktı (Tutar ve Altınöz, 2017). Ortaya çıkan hesap verebilirlik olgusu beraberinde örgütsel adalet kavramını da

güçlendirmiş bununla birlikte çalışanlarında bir anlamda güçlenmesine, bir anlamda da yönetimin daha da demokratikleşmesine sebep oldu.

Değişen yönetim anlayışlarıyla birlikte klasik bürokraside yer alan gizlilik, kapalılık, mahremiyet vb. anlayışlar yerini şeffaflığa, açıklığa ve hesap verebilirlik anlayışına bıraktı. Esasen örgütsel adalet kavramı da bu değişiklikler ile birlikte daha da ön plana çıktı ve gerçek anlamda adından söz edilebilir bir hale gelmeye başladı.

Hesap verebilirlikte anlayışı içerisinde mevcut kaynakların verimli kullanılması, israf, yolsuzluk, hırsızlık gibi davranışların asgari seviyeye indirilmesi, yönetime olan güvenin artırılması önemlidir. Bu bağlamda yönetimde hesap verilebilirlik ve şeffaflık anlayışlarının gelişmesi, iyi bir yönetimin temel unsuru olarak görülmeye başlandı. Özellikle 1980'lerden sonra kamu yönetimi üzerindeki hesap verebilirlik alanında yaşanan gelişmeler, yalnızca vatandaşların yaptıklarından dolayı devlete hesap vermeleri gerektiği anlayışının yerine, devletin de yaptıklarından dolayı vatandaşlarına hesap vermesini gündeme getirdi. Bu süreçte gelişen şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışına göre hizmet verenlerin değil, hizmet alanların da paydaş anlayışı ve kamu yararı çerçevesinde sorumluluk yüklenmesi ilkesi benimsendi (Tutar ve Altınöz, 2017). Asıl amacı vatandaşın ihtiyaçlarını karşılamak olan kamu hizmetlerinin sadece mali açıdan değil, fiziksel ve insan kaynaklarının etkin kullanımı bakımından denetiminin sağlanması, örgütsel adalet kavramının gereklerinin yerine getirilmesi açısından hesap verebilirliğin önemini ön plana çıkarttı. Yalnızca kamu kurumlarında değil özel sektörde de kaynak kullanımında tutumluluğun ön plana çıkması, verimliliğin son derece önemli bir hale gelmesi ve demokratik bir yönetim anlayışının benimsenmesinden dolayı hesap verebilirliğin önemi giderek arttı.

Özellikle son yıllarda ülkemiz yönetim anlayışı çerçevesinde hesap verilebilirlik bağlamında pek çok yasa ve düzenleme yapılmıştır. Bu düzenlemelerden bazıları; Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kanunu, Kamu İhale Kanunu, Kamu Mali Yönetimi, Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve Kontrol Kanunu, Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu'dur. *"5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kalkınma planlarında yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, verimli ve ekonomik kullanılması, hesap verebilirliği, malî saydamlığı ve şeffaflığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını,*

uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolünü düzenlemeyi amaçlamaktadır” (Çoban, 2012: 5).

Örgütsel adalet kavramını adaletin işyerindeki konumu, algılanması ve rolü olarak tanımlamak mümkündür. Örgütsel adalet kavramına ilişkin literatürde birçok çalışma ve birçok örgütsel adalet tanımı mevcuttur. Örneğin Polat örgütsel adaleti, örgüt içinde işgörenlerin kendilerine ne derece adil davranıldığı konusundaki algıları ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, örgüte güven vb.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Polat, 2007) şeklinde tanımlamaktadır.

Örgütsel adalet ve hesap verebilirlik kavramları arasında sıkı bir ilişki olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Şöyle ki, örgütsel adaletin sağlanmış olduğu bir örgütte yapılan işler, sergilenen tutum ve davranışlar vb. şeyler açısından sorumlu olunan kişilere karşı hesap verilebilirliğin de kolay olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde hesap verebilirlik kavramı ve özellikleri ele alınmıştır. Bu doğrultuda hesap verebilirliğin önemine, hesap verebilirliğin modellerine ve hesap verebilirlik türlerine değinilmiştir. Son olarak etkin bir hesap verebilirliğin koşulları ile hesap verebilirliğin zorlukları ana hatları ile açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel adalet kavramı ele alınmıştır. Bu doğrultuda örgütsel adaletin boyutlarına, örgütsel adaleti etkileyen faktörler ile örgütsel adalet teorilerine değinilmiş ve son olarak örgütsel adaletin önemi üzerinde durulup genel hatları ile açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise araştırmaya yönelik verilerin toplanması, analizlerin yapılmasına ve araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın problemine, yöntemine, örnekleme, model ve hipotezleri ile yorumlara yer verilmiştir.

Çalışmanın Konusu

Bu çalışmada hesap verebilirlik ile örgütsel adalet algısının özelliklerine değinilmiş. Bu çerçevede çalışmada TÜVASAŞ üzerinden hesap verebilirlik ve örgütsel adalet aralarındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma daha verimli ve etkin bir yönetim için örgütsel adalet kavramı ile hesap verebilirlik kavramlarının ne derece önem arz ettiğini ortaya koymak amacı ile yapılmıştır. Hesap verme ya da hesap sorma kavramları ile iş

yaşantısının yanı sıra, günlük yaşamda da sıklıkla karşılaşılmaktadır. Aynı şekilde iş yaşantısında ve günlük yaşantımızda büyük bir öneme sahip olan adalet kavramının bir kamu kuruluşu olan TüVASAş üzerinde ne derece önem arz ettiğini ve mevcut durumun çalışanları ne şekilde etkilediğini ortaya koymak amacı ile bu çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın Amacı

Bu araştırmada hesap verebilirlik ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin TüVASAş üzerinden incelenmesi amaçlanmıştır. Aynı zamanda araştırma kapsamında TüVASAş'da çalışanların hesap verebilirlik ve örgütsel adalet kavramlarına karşı nasıl bir düşünce içerisinde olduklarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu amaç doğrultusunda araştırmanın temel problemi "hesap verebilirlik ve örgütsel adalet arasında nasıl bir ilişki vardır?" şeklinde belirlenmiştir. Araştırma problemini cevaplandırmak amacıyla araştırma problemi ve teorik ereve doğrultusunda çeşitli hipotezler üretilmiş, betimleyici istatistiklerin yanında ilişki ve etki analizleriyle hipotezler test edilmiştir.

Çalışmanın nemi

Çalışmanın nemi, öncelikli olarak çalışma hayatında bulunan bireylerin, hesap verebilirlik ve örgütsel adalet algılarını tespit etmek ve bu konularda daha bilinçli ve haklarını bilerek hareket etmelerini sağlamaktır. Çünkü hesap verebilirlik ve örgütsel adalet algıları çalışma hayatında hem maddi yönden hem de manevi yönden verimlilik için son derece önem arz etmektedir. Hesap verebilirlik konusu özellikle maddi konularda önem arz etmekte ve ekonomik kaynakların daha verimli ve dikkatli kullanılmasına olanak tanımaktadır. Böylece ekonomik gelişmelere önemli ölçüde katkı yapacağı varsayılmaktadır. Bu durum kamu kuruluşları açısından dşnldğnde hesap verebilirlik olgusunun işlevsel hale getirilmesi ülke ekonomisine de büyük katkılar sağlayacaktır.

Bu alışmada Türkiye için önemli kamu kuruluşlarından biri olan TüVASAş üzerinde hesap verebilirlik ve örgütsel adalet kavramlarının karar alıcılar ve uygulayıcılar açısından nasıl algılandığını, ne derece bir geçerliliğe sahip olduğunu ve ne derece önemli olduğunun tespit edilmesi için önemlidir. İşyerinde rgtsel adalet kavramı oluşmadığı sürece g sahibi olanlar istediği gibi davranıp karşısındaki insanlara zarar

verebilir. Yöneticilerin yanlış tutum ve davranışlarını engelleyecek bir adalet kavramının olmaması ona güven ve rahatlık verir. Bu durum keyfiliğe neden olur. Söz konusu keyfiliğin önlenmesi ve insanların hakları konusunda bilinçlendirilmesi açısından bu çalışma önem arz etmektedir.

Tüm kurum ve kuruluşlarda her tür hırsızlığa karşı önlemlerin alınması çerçevesinde Türkiye’de 4982 sayılı kanun ile bilgi edinme hakkı yasal hale getirilmiştir. Ülkemizde 2010 yılında yapılan referandum ile bilgi edinme hakkı Türkiye Cumhuriyeti Anayasa’sının 74’ncü maddesine eklenmiştir. Bu çalışmada Türkiye için önemli bir kuruluş olan TÜVASAŞ üzerinde bu kanunun ne derece uygulandığının tespiti için önemlidir.

Bu çalışmanın sonucunda elde edilecek olan veriler birçok açıdan kamusal düzene ve çalışma hayatına fayda sağlayabilir. Öncelikle bilgi edinme hakkının ne derece benimsendiğinin ve örgütsel adalet algısının tespiti için önem arz etmektedir. Bununla birlikte örgütsel adalet algısı ve hesap verebilirlik arasında nasıl bir ilişki olduğunun tespiti için de bu çalışma önem arz etmektedir.

Çalışma Kapsamı

Çalışmada, hesap verebilirlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler bir kamu kuruluşu olan TÜVASAŞ bünyesinde çalışan karar alıcılar ve uygulayıcılardan oluşan bir örneklemden elde edilmiştir. Bu açıdan araştırma sonucunda elde edilen bulgular sadece söz konusu kuruluşu ve örneklemini kapsamaktadır.

Bu çalışmanın teorik kısmı mevcut literatür taranarak hazırlanmıştır. Bir kurumun hesap verebilirlik ve örgütsel adalet algısını oluşturmak ve yürütmek için kullandığı alt yapı çalışmaları, dokümantasyon bilgileri gibi teknik detaylara girilmemiştir. Araştırmada veri elde etmek için anket formlarından yararlanıldığı için araştırmaya katılan bireyler önceden yapılandırılmış veri toplama teknikleriyle yanıtlarını veya tepkilerini sınırlamak durumunda kalmıştır. Ayrıca örneklemin ortaya çıkardığı kısıtlar, nicel araştırmada elde edilen bulguların genellenebilmesini güçleştirmektedir. Bu kapsamda araştırma sonuçları sadece çalışma evrenine genellenebilir. Araştırma belirli bir zaman aralığında yapılmıştır bu nedenle zaman kısıtı araştırmanın önemli kısıtlarındandır.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler anket formları yardımı ile elde edilmiştir. Araştırmada hesap verebilirlik düzeyini ölçmek için Diğdem Doğan (2015) tarafından geliştirilen hesap verebilirlik ölçeğinin kamu kurumlarına uyarlaması yapılmış ve çalışmada bu uyarlamadan yararlanılmıştır. Örgütsel adaleti ölçmek için ise Nieoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğinin Fatma Yıldırım (2007) tarafından uyarlanan Türkçe formundan yararlanılmıştır.

Araştırmada veriler hesap verebilirlik, örgütsel adalet ve kişilerin demografik özelliklerini ölçen ve üç bölümden oluşan bir anket formu yardımı ile toplanmıştır. Anket formları elle dağıtılarak örnekleme ulaştırılmıştır. Bu kapsamda 337 adet geçerli anket formu toplanmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler araştırma hipotezleri ve amacı doğrultusunda nicel analiz teknikleri yardımı ile değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda verilerin analizi IBM SPSS 20.0 programı yardımı ile tanımlayıcı istatistikler ile regresyon ve korelasyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1: HESAP VEREBİLİRLİK

1.1.Hesap Verebilirlik Kavramı: Amaç ve Önem

Hesap verebilirlik kavramı, yapılan, gerçekleştirilmiş olan veya gerçekleştirilecek olan bir şey hakkında, astlarına, üstlerine veya kendi vicdanına karşı cevap verebilme, açıklama yapa bilme anlamına gelmektedir. Literatür incelendiğinde hesap verebilirlik kavramının çok farklı biçimlerde kullanıldığı, kavramı kullananlarca, kullanım amacı ve kişisel görüşlerine göre tanımlanmış birçok anlamının olduğu görülmektedir.

Hesap verebilirlik günümüzde en ufak bir yönetim hiyerarşisinin bulunduğu her yerde yönetim anlayışı çerçevesinde etkin kılınmaya çalışılmaktadır. Aslına bakılırsa hesap verebilirlik yalnızca gelişen ve modernleşen, demokrasi, eşitlik, çalışan hakları gibi kavramların ön plana çıktığı günümüz dünyasında ortaya çıkmış bir kavram değildir. Hesap verebilirliği kamu kaynaklarını kullananların, bu kaynakların verimli ve etkin kullanımından sorumlu olması şeklinde değerlendirirsek, hesap verebilirlik anlayışının uygarlık tarihinde yaklaşık dört bin yıllık bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir. Günümüzden geçmişe doğru baktığımızda uygarlık tarihinde çeşitli yönetim şekillerinde hesap verebilirliğin izlerine rastlamak mümkündür. Örneğin, Babil Kralı Hammurabi'nin kanunlarında kaynakları elinde bulunduranların hesap verebilmelerine değinilmiştir (Ciğerci, 2007: 22). Bununla birlikte eski Yunan'da ise demokrasi gelişmesi ve şehir devletlerinin oluşturulması ile birlikte, kamu görevlileri yurttaşlara hesap vermekle yükümlü kılınmışlardır (Sanal, 2002: 1). Bir başka örnekte ise Atina demokrasisi içerisinde, bütün kamu görevlileri konsey önünde ya da kamusal şikâyet durumunda jüri mahkemelerin önünde hesap verme durumunda idiler (Schmidt, 2001). Arkeolojik kazılardan elde edilen bilgilere göre hesap verebilirlik kavramının, M.Ö. 3000 yıllarına kadar dayandığı söylenebilir. Şöyle ki; Mezopotamya'da kralların, kraliyet tahıl ambarlarının sayımını yapmak ve buradaki görevlileri kontrol etmek için katiplerine yetki verdikleri saptanmıştır (Gezmiş, 2008: 55). Bu durum katiplerin yaptıkları denetimlerin sonuçlarını krallarına açıklamalarını gerekli kılmakta ve bu da bir anlamda üstlerine hesap verebilme anlayışı ifade etmektedir. Hesap verebilirlik kavramının etimolojisine bakıldığında hesaplamayla ilgili olduğu ve muhasebecilikten alındığı ve diğer alanlara yayıldığı görülmektedir (Bovens, 2005: 182; Bovens, 2007: 448).

Hesap verebilirliğe bir terim olarak bakarsak hesap verebilirliğin kelime olarak Latince’de hesaplamak ve hesap vermek kelimelerinden türediği, Fransızca’da, İspanyolca’da, Almanca’da ve Portekizce’de sorumluluk ve hesap verebilirlik terimlerinin birbirine çok yakın anlamlar taşıdığı anlaşılmaktadır (Bovens, 2007, akt; Erdağ, 2013). İngilizcede ise, Wagner (1989), —accountability ve —accountable terimlerinin aynı —accountl fiil kökünden türediği ve hesap yapma, hesabını yapma ve hesaplamak anlamında kullanıldığı, 1600’lerden sonra ise anlam içeriğinin kısmen değişerek, ifade vermek, açıklama yapmak, cevap vermek, anlamlarında da kullanılmaya başlandığını belirtmektedir. Günümüzde hesap verebilirlik en yalın haliyle eylemlerinden dolayı sorumlu tutmak, anlamında kullanılmaktadır (Bennett, 1997, s. 28, Leithwood ve Earl 2000, Akt; Erdağ 2013).

Hesap verebilirlik önceleri yalnızca maddi, finansal anlamda gündeme gelirken günümüzde sosyal anlamda, insan hakları, çalışma standartları, demokrasi, kamusal eylemlerin vb. olduğu alanlarda da gündeme gelmektedir. Yani hesap verebilirlik sabit tek bir şeyi ifade etmemekte, bir dizi farklı anlayışı yansıtmaktadır. Hesap verebilirliği kamusal anlamda ele aldığımızda kamu yönetiminde hesap soran devlet anlayışının yerine, günümüze gelindiğinde vatandaşa hesap veren bir devlet anlayışına doğru bir dönüşümün yaşandığı görülmektedir. Hesap verebilirlik anlayışı ile yolsuzluk, adam kayırma, sabote etme gibi eylemlerin önüne geçilmek, kamusal yetkilerin bilerek ve isteyerek yanlış ya da kötüye kullanımının kontrol altına alınması amaçlanmaktadır. Kamu kurumları, 1970’lerin ekonomik krizinin ve 1980’lerden itibaren yaşanan yapısal dönüşüm ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle yavaş işleyen, gereksiz işlemler ile işleri uzatan, hantal ve verimsiz olma eleştirileriyle sıkça karşılaşmaya başlamıştır. Kamusal yapı oluşan güvensizlik ortamına ve bunalımına karşı hesap verebilirlik ile çözüm getirmeye ve meşruiyetlerini geri kazanmaya çalışmaktadır (Sancak & Güleç, 2009). Dünyanın varoluşundan beri ortaya konan uygulamalar, kullanılan kavram ve anımsattıkları içerikler sürekli bir değişim halinde olmuştur. Günümüzde de bu özelliğini devam ettirmekte ve ele aldığımız “Hesap Verebilirlik” kavramında da bu değişim ve gelişim gözlemlenmektedir.

Hesap verebilirlik kavramı bugünlerde ilk dönem anlayışından farklı olarak kamu ve özel sektör yönetiminde, “iyi yönetim”in formülü haline gelmiştir. Hesap verebilirlik örgütsel demokrasinin tamamlayıcı ve önemli bir unsuru olarak görülmeye başlanmıştır.

Günümüzde hesap verebilirlik kavramı yönetim kademesinde bulunan yani sorumluluk mevkiindeki kişilerin kendilerini tamamen özgür ve denetimsiz görmemeleri gereğinin bir sonucu olarak, bulunmuş oldukları mevkide seçilmiş olmanın yetkili olmayı getirdiği gibi, yetkilerinden ve yaptıklarından sorumlu olmayı da getirdiği şeklindeki anlayışın gereği olarak düşünülmektedir (Bovens, 2007: 449).

Yapılan işlerde elde edilen sonuçlar ne olursa olsun yetkililere, hak sahiplerine, hatta çalışanlara karşı bir cevap verebilme anlayışı gelişmiştir. Yönetim anlayışı içerisinde gelişen bu davranış hesap verebilirlik olarak nitelendirilebilir. Bütün yönetim teknikleri içerisinde farklı şekillerde de olsa bir şekilde yer alan hesap verebilirlik kavramı bir denetim yetkisi olarak demokrasi kavramının içerisinde doğal olarak yer aldığı kabul edilmektedir. 1980’li yıllardan itibaren gelişen bilgi teknolojileri ve artan küresel rekabet ile hesap verebilirlik kavramı yönetim modelleri üzerinde bir baskı unsuru olarak yer almaya başlamıştır (Gül, 2008: 73- 76). Hesap verebilirlik kavramı yetki ve sorumluluk sahibi olan kişilerin, yapmış olduklarından ve yapmaları gerektiği halde yapmadıklarından sorumlu tutuldukları ve örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı göstermeleri konusunda inancı ifade eden dinamik bir süreçtir (Ebrahim, 2003: 817). Diğer bir tanımla hesap verebilirlik kavramı hesap sorma yetkisi bulunan bir otoritenin, gerçekleştirmiş olduğu eylemlerinden dolayı, kendini savunması ve eylemlerinin nedenlerini açıklamasıdır. Hesap verebilirlik bireylerin yapmış olduklarından veya yapmakla sorumlu olduğu halde yapmadıklarından dolayı yönetsel, politik, idari ve hukuksal olarak sorumlu tutulmasıdır. Tüm bunların yanı sıra, hesap verebilirlik, kimin, kime karşı, niçin, neden ve hangi gerekçelerle sorumlu tutulduğuna ilişkin ortaya konan yükümlülük düzeyi olarak da ifade edilmektedir (Manning, 2008: 98). Hesap verebilirlik özünde aynı anlamları ifade eden birçok tanıma sahip olsa da bu farklılıklar hesap verebilirlik kavramını açıklamak adına gereklidir. Çünkü hesap verebilirlik kavramını ve anlayışını tek bir anlamda, dar bir çerçevede açıklamak mümkün değildir.

Hesap verebilirlik; bireyler ve örgütler arasında, yerine göre örgütler ile örgütler ve bireyler ile bireyler arasındaki ilişkiler vasıtasıyla icra edilen karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Hesap verebilirliği tek bir cümlede veya yapı içerisinde tanımlamak zor olsa da belirli bir uzlaşıya göre hesap verebilirlik; bilgi sağlama ve belirli bir konuma, otoriteye karşı hesap vermeyi içeren bir kavramdır. Hesap verebilirlik, günlük konuşma

dili içerisinde sorumluluk ya da yapılan bir uygulama veya ortaya konulan bir eylemin nedeninin açıklanabilir olmasıdır. Yapılan bir uygulamanın veya ortaya konulan eylemin nedeninin açıklanması yasal bir zorunluluktan dolayı olabileceği gibi, ahlaki bir erdemden dolayı da olabilir (Hendry and Dean, 2002).

Hesap verebilirlik kısaca şu şekilde ifade edilebilir; Hesap verebilirlik, hesaba çekilme, denetlenme, bir hesap ve açıklama verme gerekliliğidir. İster kamu görevlileri isterse özel bir işletme bünyesinde bulunan hiyerarşik yapılanmada, kayıtlarla, yapılan işler ve elde edilen sonuçlarla kamuya, astlara ve üstlere karşı şeffaflık ve açıklık yoluyla hesap verilmektedir (Stanley, 2001: NAO Chaired Public Audit Forum). Hesap verebilirlik, karar verenlerin bu kararların sonuçlarından sorumlu olmalarını gerektirmektedir. Hesap verebilirlik kavramı başta hissedarlar olmak üzere, tüm çıkar sahiplerinin işletme yönetiminin aldığı kararları ve yapılan faaliyetleri sorgulamasını sağlar (Doğan, 2007). Hesap verebilirlik ilkesi, sorumluluk, şeffaflık, açıklık ve anlaşılabilirlik ilkeleri ile iç içedir. Hesap verebilirlik ilkesi, özel işletmelerde pay sahiplerinin kamu işletmelerinde ise kamunun, yani halkın işletmenin faaliyetleriyle ilgili tüm kesimlerin, işletme yönetiminin aldığı kararları ve uygulamalarını sorgulanmasını sağlar. Hesap verebilirlik ilkesinin benimsenmiş olduğu kuruluşlarda işlerin daha verimli, demokratik ve düzenli bir şekilde işlemesi gözlenen bir gerçektir.

Hesap verebilirlik tek taraflı bir anlayış değil, çift taraflı bir anlayışı ifade etmektedir. Yapılan bir işte o işi yapan kişi veya kişilerin dışsal bir otoriteye karşı, yapılan faaliyetler konusunda açıklamalarda bulunmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda hesap verebilirlik hesap soranlarla hesap verenler arasında çift yönlü bir ilişkidir. Bu durum, hesap verenlerle hesap soranlar arasındaki ilişkilerin nasıl olması gerektiği, sürecin ve amacın önceden belirlenmesini gerekli kılmaktadır. Hesap verenlerin aykırı davranışları ve yapmış oldukları işlerin sonuçlarına yönelik hesap verenler tarafından sorumluluğun üstlenilmesini, bu doğrultuda gerekli yasal mekanizmaların önceden kurulmasını zorunlu kılmaktadır.

Hesap verebilirliğin günümüzdeki genel anlamı, yapılanlara ilişkin belli bir otoriteye karşı açıklamalarda bulunmaktır. Buna bağlı olarak hesap verebilirlik kavramının, bir tarafın, diğer tarafa karşı, verilen görev ya da işlevlerin performansına ilişkin olarak açıklamalarda bulunduğu hiyerarşik bir ilişkiyi ifade ettiği söylenebilir (worldbank.org, 2005). Hesap verebilirlik kavramı yalnızca gerçekleştirilmiş olan bir işin sonucuna göre

üstlere karşı verilen bir raporu ifade eden bir anlayış değildir. İşin nasıl yapıldığı, alınan kararlarda ve ortaya konulan eylemlerde nasıl bir tutum sergilendiği ve doğal olarak ortaya çıkan sonucun neden öyle sonuçlandığına dair yapılan açıklamaları kapsamaktadır. Yani yalnızca sonucun sebebini değil, yapılan işin tüm paydaşlarının neden yapıldığını gerektiğinde açıklamayı ifade etmektedir.

Hesap verebilirlik kendilerine kaynak, yetki ve güç verilenlerin, kendilerine bu yetkileri verenlere karşı yetki ve sorumluluklarının ne zaman, neden, nerede ve nasıl kullanıldığına bu sayede ne tür eylemlerin gerçekleştirildiğine ve nasıl sonuçların elde edildiğine, hedeflere ne derece ulaşılabilirdiğine dair bilgi verme ve açıklama yapma süreci olarak ifade edilmektedir (Acar,2002, s.208-209). Yani hesap verebilirlik gerekli şeylere yönelik açıklama yapmak ve sorumlulukları üstlenmeyi ifade etmektedir. TÜSİAD tarafından ortaya konulan hesap verebilirlik tanımında ise; Hesap Verilebilirlik, örgüt yönetimine ilişkin olan kural ve sorumlulukların açık, net ve anlaşılabilir bir şekilde tanımlanması, yönetim ile hak sahiplerinin çıkarları arasındaki paralelliğin yönetim kurulları tarafından gözetilmesi olarak tanımlanmaktadır (TÜSİAD, 2002: 36). Hesap verebilirliğe ilişkin olarak yapılan bir başka tanımda ise hesap verebilirlik, kamuyu önemli şekilde etkileyen sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili olarak, kamusal alandaki yetki sahiplerinin, kamuya karşı cevap verme yükümlülüğü şeklinde tanımlanmıştır.

Yönetime katılma, hukukun üstünlüğü, duyarlılık, şeffaflık, yüksek adalet algısı, açıklık ve sorumluluk gibi anlayışların gelişmesi hesap verebilirliğin önemini artırmıştır. Hesap verebilirlik anlayışı içerisinde en kritik ve anahtar kavram olarak “sorumluluk” kavramı ön plana çıkmaktadır. Kişinin eylemlerinden sorumlu olması ve bu eyleminin sonucu ile ilgili olarak hesap vermede kendini yükümlü sayması, sorumluluk sahibi olmanın bir göstergesidir. Burada vurgulanmak istenen, kişi veya kurumların dıştan kaynaklanan herhangi bir zorlama olmaksızın kendi özgür iradesi ile yaptıklarının sorumluluğunu üstlenmesidir. Buna göre hesap verebilirlik iki soruyu gündeme getirmektedir. Bunlardan ilki kurumun kime hesap vereceği, ikincisi ise niçin hesap vereceği ile ilgilidir (Dumont, 2013: 9). Yalnızca belli kademelerdeki yöneticilerin veya sorumlu personellerin hesap vermesinin yanında çalışanların da yapmakla hükümlü oldukları işler bazında hesap verebilme bilinci ile hareket etmeleri o kuruluş için hem verimliliği

arttıracak hem de düzenin sağlamasını, örgütsel adaletin güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

Hesap verebilirlikte oluşturulan bir sorumluluk çerçevesinde faaliyetlerin devamlılığının sağlanması amaçlanmaktadır. Forrer'e göre hesap verebilirlik; yetki sahibi olan kişilerin, gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerle ilgili olarak, hak sahiplerine karşı bilgi vermenin zorunlu kılınmasını, kayıtların tutulmasını, ortaya konulan faaliyetlerle ilgili olarak sorumluların belirlenmesini ve sorumluların yapmış oldukları veya yapmaları gerektiği halde yapmadıkları şeyler hakkında açıklama yapmalarını ve faaliyetlerinin sonucundan sorumlu olmalarını ifade eder (Forrer vd., 2010). Yani hesap verebilirlik ortaya konulan işin yalnızca sonucuna ilişkin bir şey değil, belirli süreçleri ve sorumlulukların nedenini ve niçinini de kapsayan bir kavramdır.

Hesap verebilirlik kavramına dair yapılan tanımları göz önüne aldığımız zaman, söz konusu kavramın başlıca şu unsurları barındırdığını söyleye biliriz;

- Başkası adına yürütülmesi gereken bir hizmetin varlığı,
- Söz konusu hizmeti başkası adına yürüten birinin varlığı,
- Başkasına yetki kullandıran veya yetki verenlerin dolayısıyla hesap alanların bulunması,
- Hesap verme ve hesap almanın bir sözleşmeye dayalı olarak, hukuksal kurallar ve etik ilkeler çerçevesinde yapılmasıdır.

Behn tarafından yapılan çalışmada hesap verebilirliğin sözlüklerdeki tanımları şu şekildedir (Behn, 2001); Melvin Dubnick, Uluslararası Kamu Yönetimi ve Siyaset Sözlüğü'nde hesap verebilirliği şu şekilde tanımlamaktadır; Ortaya konulan performansa ilişkin olarak, bir kişinin veya kurumun, cevap verme zorunluluğu içinde olduğu, başka bir ifade ile sorumlu tutulduğu ilişki olarak tanımlamaktadır. Muhasebe terimleri sözlüğü ise hesap verebilirliği şu şekilde tanımlamaktadır; Hesap verebilirlik, belirli bir fonksiyonu icra etme noktasındaki, bireysel ya da kurumsal sorumluluk" dur. Hesap verebilirlik kavramı verimlilikle alakalı bir kavramdır. Hesap verebilirlik, sorumlu ve otorite sahibi kişilerin kendilerine verilen kaynakları ve yetkileri verimli bir şekilde kullanıp kullanmadıkları ile ilgilidir (Behn, 2001).

Fesler ve Kettle (1996) hesap verebilirliği iki boyutuyla ele almaktadırlar. Bir yönüyle hukuka, kurallara, emirlere ve ekonominin gereklerine uyma; diğer yönüyle de etik ve ahlaki değerlere sahip olma, etik dışı davranışlardan kaçınmadır. Aslında Fesler ve Kettle'nin ele almış olduğu bu iki boyut en genel tanımla hesap verebilirliği ortaya koymaktadır. Hukuka ve etiğe uygun hareket eden bireyin hesap verme yönünden de bir zorlukla karşılaşması pekte mümkün değildir. İşleri kuralına uygun yapan kişinin hesap verme sorumluluğundan da bir çekincesi olmayacaktır. şeffaflık, sorumluluk, cevap verebilirlik, performans gibi kavramları içerisinde barından hesap verebilirlik kavramı maliyet kontrolünden profesyonel etiğe kadar geniş bir alanı kapsayan kavramdır. Hesap verebilirlik, sorumluluk sahibi kişilerin yapmış oldukları faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin olarak, adına yetki kullandıkları kişilere karşı hukuki açıdan sorumlu olmalarıdır. Hesap verebilirlik dar anlamda hukuka ve hiyerarşik kurallara uyum; geniş anlamda ise kamuda vatandaşın güvenini tesis etmek şeklinde tanımlanabilir (Callahan, 2007: 106).

Hesap verebilirliğin işlevsel olabilmesi için alınan kararların, ortaya konulan sonuçların kontrol edilmesi gerekmektedir. Yani hesap verilebilirlik için hesap soran bir merciinde bulunması gerekmektedir. En başta bulunan ve herkesin hesap vermekle hükümlü olduğu kişinin de bir hesap vermesi gereken yer olması yani hesap soran ve hesap veren konumların bir çember konumunda olması gerekmektedir. Bu durum sonucunda gerçek anlamda hesap verebilirlik amacına ulaşmış olunur. Yeni kamu yönetimi anlayışının demokratik bir yönetim anlayışını öngörmesi, yönetim mevkiindeki insanları “hesap veren”, vatandaş ise “hesap soran” konumuna getirmektedir. Söz konusu bu konumda hesap veren ile hesap soran arasındaki yönetsel ilişki, hesap verme anlayışının etik bir temel üzerinde yürümesi gereğini ortaya koymaktadır (Tutar ve Altınöz, 2017).

Literatür incelendiğinde ortaya konmuş olan birçok hesap verebilirlik tanımının ortak değerlerinden biri de, hesap verebilirliğin “cevap verebilirlik” (responsiveness) olmadığıdır. Her durumda ve her koşul altında hesap verebilirliğin işlevselliğinin korunabilmesi, hesap verebilirliğin amacına ulaşması ve söz konusu kavramın içinin boşaltılmaması için hesap verebilirliğin hukuksal bir yaptırıma bağlanması gerekmektedir. Hesap verebilirlik anlayışı basit bir “laf yetiştirme”, şu ya da bu şekilde her hususla ilgili sorumluların bir sözünün olması durumu değildir. Aksine hesap verebilirlik anlayışı, sorumlu kişilerin ortaya koymuş olduklarından, yaptıklarından veya yapmadıklarından dolayı gerekçeleri ile birlikte yasal anlamda kendini yükümlü

görmeleri durumudur (European Commission, 2003: 37). Etkin bir hesap verilebilirlik için yasal sorumlulukların yanında vicdani sorumluluğa da sahip olunması gerekmektedir.

Günümüzde işgörenlere, yöneticilere ve kamusal anlamda devlete olan güvenin azalmasından dolayı, hesap verebilirlik kavramı kaybolan bu güvenin, kazanılması için son derece önem arz etmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı olarak benimsenen anlayış içerisinde artık sadece vatandaşların devlete değil, devletin de vatandaşlara, bir diğer ifade ile kamu görevlilerinin de, vatandaşlara karşı hesap vermesi gerekmektedir. Bu durum, yeni kamu yönetimi içerisindeki hesap verebilirlik ilkesinin bir sonucudur. Bu sonuca bağlı olarak hesap verebilirlik anlayışı yönetimde yeniden yapılanma, reform, yönetişim ve değişim gibi yaklaşımlar içerisinde, vazgeçilmez unsurların başında gelmeye başlamıştır (Balcı, 2003: 115). Hesap verebilirlikte açıklama yapmak ve bilgilendirmek temel amaçlardandır. Bu amaçlar doğrultusunda kurumun yapmış olduğu işler ve yapması gereken işler yani sorumlulukları bazında kontrolünün sağlanarak karşılıklı güven ilişkisini geliştirmektir. Hesap verebilirlik yöneticilerin, bireysel menfaatlerinden çok, sorumlulukları altında bulunan kurum ve yönetimin menfaatleri doğrultusunda hareket etmesini sağlamanın bir aracı olarak da ifade edilebilir (www.oecd.org). Hesap verme işlemi sırasında, hesap veren ve hesap soran kişi arasındaki ilişki, sorumluluk ve yetki dağılımı, hesap verme sırasında yapılan açıklamalar ve hesap verilen kişinin, yapılan açıklamaları değerlendirmesi hesap verebilirliğin işlevselliği açısından büyük önem arz etmektedir.

Hesap verebilirlikte şeffaflık son derece önemli bir konudur ve hesap veren ile hesap soran kişi veya kişiler arasında yapılan görüşmede şeffaf ve anlaşılır olmalıdır. Bu unsurlar dikkate alınmazsa hesap verebilirlik kavramı yalnızca sözde kalmış olur. Hesap verebilirliğin yalnızca verilen bir karar ile gösterilen bir faaliyet ya da ortaya konulmuş olan bir davranışın açıklanması olarak nitelendirilmesi, hesap verebilirlik kavramının hikâye söyleme gibi algılanmasına sebep olacaktır (Quirk, 1997). Hesap verebilirlik anlayışının benimsenmesi ve yasal hükümlerle korunması, hesap vermenin zorunlu hale getirilmesi yönetim kademelerinde gücün tek elde toplanmasını da engelleyecektir.

Hesap verebilirlik salt bilgi verme anlamına gelmemektedir. Hesap verme, bireyin yetki ve sorumluluklarını, neler yapması gerektiğini, nereye kadar müdahale edebileceği gibi sınırlarını belirler. Böylece bir anlamda hesap verebilirlik anlayışı sayesinde gücün tek

bir elde toplanıp otorite sahiplerinin özgürlükler için tehdit oluşturmaması ve yönetimin halkın istekleri ve arzuları doğrultusunda hareket etmesi için olanak tanımaktadır (Balcı, 2003: 115). Hesap verebilirlik anlayışının hukuksal açıdan desteklenmesi ve otorite sahiplerine karşı yaptırımların varlığından söz edilmesi, hesap verebilirlik anlayışının gelişmesi doğru bir şekilde uygulanması açısından önemlidir. Bu bağlamda Türkiye’de hesap verme sorumluluğu, yasal olarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2010)’nun 8’inci maddesinde düzenlenmiştir. Söz konu madde aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır;

“Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumlular ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır. Hesap verebilirlik kavramı, yetki ve kaynakların hukuka, verimlilik ve etkinlik ilkelerine uygun kullanılmasına; belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşılmasına ilişkin sorumluluğu ifade etmektedir” (T. C. Başbakanlık, 2003, Akt; Koçak, 2011).

Etkin bir hesap verebilirlik için hesap verme işleminin anlaşılır olması gerekmektedir. Hesap verme işlemi halka ulaşmalı, üçüncü şahıslarca anlaşılabilir olmalıdır. Ortaya konulmuş olan davranışlar ve olaylar açıklanıp doğrulanmalıdır. Hesap soran ve hesap veren arasındaki ilişkiler şeffaf olmalı. Böylece etkin bir hesap verebilirlik anlayışı ortaya konulmuş olur (Bovens, 2005). Schedler’e göre (1999) hesap verme iki temel öğeden oluşmaktadır ve otorite sahipleri ile onların eylemlerinden etkilenenler arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Schedler’e göre hesap vermeyi oluşturan öğeler; cevap verebilirlik ve zorlayabilirlik öğeleridir. Cevap verebilme (answerability), otorite sahiplerinin kararlarını açıklayabilmesini ifade ederken, açıklayıcılık ve bilgi vericilik olmak üzere iki bileşenden oluşur. Zorlayabilirlik ile düşük performans cezalandırma kastedilirken, bu öğenin performans hakkında hüküm verme ve yaptırım uygulama olarak iki bileşenden oluştuğu belirtilir. Bu öğeler aynı zamanda hesap verebilirliğin güçlü ve zayıf taraflarını da oluşturmakta ve hesap verebilirlik anlayışı içerisinde birey hesap soran konumunda iken, başka bir açıdan da hesap veren konumundadır (Kuçuradi, 1999).

Hesap verebilirlik ile gelişen iletişim teknolojileri ile arasında önemli bir bağ bulunmaktadır. Haber alma ve bilgi edinme alanlarının gelişmesi, hızlanması bilgi toplumu olma yolunda izlenen seyir, bilgiye ulaşmayı kolaylaştırırken, ulaşılan bilginin doğru ve sağlıklı olup olmadığına dair riskleri de beraberinde getirmiştir. Tüm bu gelişmeler beraberinde hesap verme zorunluluğunu da getirmektedir (Samsun, 2003: 27). Gelişen teknolojiler ile yapılmamış şeylerin yapılmış gibi gösterilmesi veya tam tersi durumların olması kolay hale gelirken bu gibi sahtekârlıkların önlenmesi ve karşılıklı güven ilişkisinin sağlanması açısından hesap verebilirlik anlayışının önemini artmaktadır. Yasal olarak denetlenen ve bir çember şeklinde herkesin birilerine hesap verme zorunluluğu olduğu bir sistemin gerekliliği son derece açık bir hale gelmiştir. Gücün ve yetkinin tek bir yerde toplanmaması karşılıklı güven ilişkisinin devamı için şeffaflık ve hesap verebilirlik son derece önem arz etmektedir.

Hesap verebilirlikle ilgili tanımlamalar literatürde oldukça geniş bir yer kaplamaktadır. Bu tanımlamalar kamuda hesap verebilirlik üzerine yoğunlaşmakla birlikte özel işletmeler açısından da değerlendirilmektedir. Bu tanımlar genel olarak hesap verebilirliği; şeffaflık, cevap verebilme, yetkilerini belirleme, raporlama, açıklama, kendini haklı çıkartma işlemi olarak ele almaktan, karşılıklı güven işleminin gereği olmaya kadar çeşitlilik göstermektedir.

Sonuç olarak hesap verebilirlik, hesap veren tarafın yalnızca yaptıklarına veya yapmadıklarına dair bir açıklama, cevap verme olayı değildir. Hesap verme işleminin sonunda hesap soran kişinin belli bir yaptırım gücünün olması ve uygunsuz durumları düzeltmek adına müdahale etmesi gerekli kılmaktadır. Bu sayede hesap verebilirlik etkin bir işlev görecektir. Sonuçta hesap verebilirlik, hesap verme ve hesap sorma rollerini aynı anda içeren bir kavramdır ve ortaya konulan faaliyetlerin sonucunu nedenleriyle birlikte açıklanarak üstlenilmesini içeren bir mekanizmayı ifade etmektedir.

1.2. Yönetim Bağlamında Hesap Verebilirliğin Kavramsallaştırılması

Hesap verebilirlik genel anlamı ile bir kişinin kendisinden daha üst seviyede bulunan bir otoriteye yaptıklarından ve sorumlu olduklarından dolayı açıklama yapma zorunluluğudur. Örgütler dışında sosyal hayatta da hesap verebilirlik olgusu karşımıza çıkmaktadır. Şöyle ki dindar olan bir kişi inandığı değerlere veya vicdanına karşı kendisini hesap vermekle hükümlü olarak görebilir. Kamu görevlileri açısından

bakıldığında da bu, genel olarak halk olabilir. Her durumda hesap verebilirlik için bir hesap veren ve birde hesap soran kişi veya olguların olması gerekmektedir.

Hesap verebilirliğin kavramlaştırılması açısından kamu yönetimi alanına bakıldığında Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlarda, politika yapıcıları tarafından yayınlanan raporlar ve çalışmalar ile kamu yönetimi içerisinde ortaya çıkan bir takım sorunların aşılmasında hesap verebilirliğin merkezi bir çözüm olarak ele alındığı görülmektedir. Hesap verebilirlik kavramı günümüzde kamu kurumlarının ve bu kurumlardaki yönetim anlayışının yeni bir düzene sokulması açısından yönetimin temel unsurlarından biri olarak görülmektedir. Hesap verebilirlik kavramının kamu yönetimine bütünleşmesiyle birlikte kamu kurumlarının performanslarını artıracaklarını, yozlaşma ve suiistimallerin kontrol edilebileceğini, verimliliğin artacağı, kamu yönetiminde sürdürülebilir bir gelişimin sağlanmasına hizmet edeceği ifade edilmektedir. Aslında kamuda hesap verebilirliğin sağlanması ile halkın güveninin kazanılacağı düşünülmektedir. Hesap verebilirlik ile vatandaş ve devlet arasında bir hesap verebilirlik ilişkisi kurularak bürokrasilerin daha da demokratik bir hale gelmesi amaçlanmaktadır (Balcı, 2003).

Hesap verebilirliği devlet ve vatandaş arasındaki ilişki bakımından erdem ve bir mekanizma olarak iki farklı şekilde görebiliriz. Hesap verebilirliği bir erdem olarak ele aldığımızda güvenilirlik başta olmak üzere, saydamlık, açıklık vb. imajlar taşıırken, hesap verebilirliği sosyal bir mekanizma olarak ele aldığımızda kurumlar ve kişiler, topluluklar ve kişiler arasındaki ilişkiler ve düzenlemeler olarak tanımlanabilir (Bovens 2010, s. 948). Kamu yönetim bir mekanizma olarak yer alan hesap verebilirlik, devlet kurumlarını kamu ihtiyaçları ve taleplerine karşı daha çok cevap verebilir ve daha güçlü kılmayı amaçlayan sistemleri ve mekanizmaları kapsayan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Mulgan, 2000).

Genel olarak hesap verebilirlikten üst otoriteye karşı kendini doğrulama girişimi olarak söz edilmektedir. Yönetim bağlamında hiyerarşik bir yapı içerisinde alttan üste doğru bir hesap verme durumu söz konusudur. Hesap verebilirlik için, hesap soranın, hesap verene karşı bir yetkisi ve yaptırım gücünün olması gerekmektedir. Hesap verme işlemi, hesap soran kişi veya kurum ile hesap veren arasında bulunan ilişki dâhilinde, açıklama, ispatlama, betimleme ve savunma düzeylerinde gerçekleştirilebilir (Leithwood ve Earl, 2000, Akt; Erdağ 2013). Hesap verebilirliği kavramlaştırırken tek bir tanım içerisinde kesin bir ifadeyle hesap verebilirlik şudur şeklinde bir tanım yapmak pek mümkün

değildir. Bu durum hesap verebilirlik anlayışının, farklı şekillerde kullanılması, uygulamalara farklı boyutlarda dahil edilmesi ve geçmişten günümüze çok çeşitli durumlarda ve konumlarda kullanılmış olması ile ilgilidir.

Örneğin Mezopotamya’da hakimiyet sahibi olan kralların, kraliyete ait olan tahıl ambarlarının sayımını yapmak ve burada bulunan görevlileri kontrol etmek için kâtiplerine yetki verdikleri bilinmektedir (Sanal, 2002). Bu durum bize finansal bakımdan üst bir otoriteye hesap verme anlayışını gösterirken eski Yunan’da ise demokrasi anlayışının gelişmesi ve bunun beraberinde şehir devletlerinin oluşturulmasıyla birlikte, kamu birimlerindeki görevli olan kişiler yurttaşlara karşı hesap vermekle yükümlü kılınmışlardır (Sanal, 2002). Bu durumsa hesap verebilirliğin halka karşı sorumlulukla ilgili olduğu ve üst yönetimin halka hesap verdiği bir anlayışı göstermektedir. Günümüzde kamu alanında baktığımızda genel anlamda halka karşı bir hesap verme anlayışının yanında kamu kuruluşları içindeki çalışanlarında üst otoritelere karşı hesap verme sorumlulukları mevcuttur. Bu gibi durumlardan ve farklılıklardan dolayı tek bir hesap verebilirlik tanımı yapmak pek mümkün değildir.

1.3. Hesap Verebilirlik ve İlgili Kavramlar

Hesap verebilirlik, başta şeffaflık ve cevap verebilirlik olmak üzere, etik, duyarlılık, yönetim, sorumluluk gibi birçok kavramla yakından ilgilidir. Hatta çoğu zaman bu kavramlar birbiri ile karıştırılmakta veya birbirinin yerine geçecek şekilde kullanılmaktadır. Aslında anlam bakımından benzer şeyleri ifade etseler de karşılıkları içerik bakımından bire bir aynı değildirler. Bu kavramlar kullanım alanına göre biri olmadan diğerinin anlamsız kaldığı kavramlardır. Özellikle hesap verebilirlik kavramı ile cevap verebilirlik arasında yakın bir ilişki kurulmuş olup bu iki kavram birbirini tamamlar niteliktedir. Hatta literatürde, hesap verebilirliği, direk cevap verebilirlik olarak tanımlayan kavramlar da mevcuttur. Bir anlamda bu tanımlama kabul edilebilir olsa da hesap verebilirlik kavramını, cevap verebilirlik kavramına göre daha geniş bir anlam içeriğine sahiptir.

Hesap verebilirlik kavramının açıklanmasında, modern yönetim anlayışının getirmiş olduğu başlıca değerlerden yola çıkmak mümkündür. Bu açıdan düşünüldüğünde hesap verebilirlik kavramını açıklayan kavramlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz; Etik, Açıklık, Şeffaflık, Kurallara uyma, Katılımcılık, Cevap verebilirlik (Gül, 2008: 73). Hesap verebilirlik kavramı, sıralanan bu kavram ile birlikte değerlendirildiği takdirde

tam anlamı ile karşılık bulmuş olacaktır. Tüm bunların yanı sıra, hesap verebilirlik kavramı bazı şartlar altında geçerli olan ve bazı şartlar altında söz edilebilir bir durumdur. Söz konusu bu şartlar şu şekilde sayılabilir (Balcı, 2003'den akt. Gül, 2008: 73-74):

- Hesap verebilirlik dışsal bir kavramdır ve başka bir dış otoriteye karşı yapılır.
- Hesap verebilirlik sosyal bir etkileşim, tek taraflılık değil bir karşılıklılık içerir. Bir taraf cevap beklerken, diğer taraf bu yaptırımını kabul eder ve talebi yerine getirir.
- Hesap verebilirlik, otoritenin haklarının kabulü anlamına gelmektedir. Hesap verebilirlik üst makamların astları üzerindeki haklarını kapsar.

Söz konusu şartların yanında etkin bir hesap verebilirlik sisteminin oluşması için, hesap veren ile hesap soran arasındaki iletişimde anlaşılır olması veya karşılıklı geliştirilen yazışma, raporlama vb. hususların üçüncü kişilerce anlaşılır olması gerekmektedir.

1.3.1. Etik ve Hesap Verebilirlik

Etik Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Etik meslek ahlakı olarak da tanımlanmaktadır. Güçlü ve arkadaşlarının yapmış olduğu tanıma göre; etik, “İyi”nin, iyi davranışların doğasını, kaynağını ve özünü araştıran, “insan için iyi bir yaşam ne tür bir yaşamdır?”, “doğru bir yaşam sürmek için hangi seçimler yapılmalı” tarzında birbirini tamamlayan sorular ile birlikte, “nasıl yaşamalı?” sorusuna yanıt arayan bir felsefe dalı olarak tanımlanmaktadır (Güçlü ve diğerleri, 2003: 500). Türkçede ahlak sözcüğü ile de eş anlamda kullanılan etik kelimesinin kökeni antik yunan diline dayanmaktadır ve gelenek ve göreneğin otoritesi anlamına gelen “ethicos” kelimesinden türetilmiştir (Svensson, 2004). Etiği en yalın anlamı ile töre bilimi olarak tanımlamak mümkündür (wikipedia.org, 2017). Etik kelimesinin anlamı ve tanımı araştırmacılara göre değişiklik göstermektedir. Literatürde bulunan pek çok tanıma göre etik bir ahlak çalışması olarak ifade edilmektedir. Ahlak; belirli hükümler, standartlar ve kurallar üzerine kurulmuştur ve etik belirli durumlarda ahlaki olarak doğru davranışta bulunmayı ifade etmektedir.

Etik Türk Kamu Yönetiminde de sıklıkla sözü edilen bir kavramdır. Etik konusuna ilişkin olarak yapılan vurgular daha çok, kaynakların etkin kullanılması ve kamu hizmetlerinin etkin sunulması gibi konularda daha belirgindir. Etik bir davranış bilimi

olarak da değerlendirilmektedir. Yapılan işler ve faaliyetlerde doğru olan davranışlarla ilgili olan etik kavramı bir hedefe ulaşmak için bilinçli bir şekilde hareket etme şeklinde değerlendirile bilmektedir. Etik konular; belirsiz kurallar çerçevesinde ve farklı çıkar grupları arasındaki karmaşık bir çevre içerisinde varlığını sürdürmektedir ve yapılacak olan işlerde, alınan kararlarda etik davranışlar sergilemek bireylerle ilgili bir meseledir. İşletme literatüründe etik konusu, genel olarak bireylerin olaylar karşısında nasıl davranmaları gerektiği üzerine odaklanan teori geliştirme çalışmalarında kullanılmıştır. Etik yalnızca kamusal alanda veya iş yaşantısında gerekli olan ve uyulması gereken bir kavram değildir. Sosyal yaşantı sırasında alınan kararlarda sergilenen tavırlarda etik ilkeleri benimsemek ve o ilkeler doğrultusunda hareket etmek insanlar arasındaki iletişimi ve etkileşimi daha kaliteli hale getirir. Etik insanların bireysel ve toplumsal yaşamdaki değer yargılarını düzenlerken bireylerin istek, tutum ve davranışlarındaki ahlakiliğin değerlendirildiği bir alanda, iyi ile doğru hareketlerin tespit edilmesini sağlar (Sayın, 2006: 4). Örgüt içerisindeki etik davranışı açıklamak için örgütlerin bazı unsurlarına ve bazı konular hakkındaki tutumlarına bakmak gerekmektedir. Çünkü genel etik kurallarının yanında bazı karmaşık durumlarda etik olarak değerlendirilen veya etik dışı olarak nitelendirilen davranışlar örgütlere, toplumlara veya gruplara göre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle örgütün hedeflerine ulaşmak için seçtiği yöntemler, etik kurallarının nitelikleri belirleyici olacaktır (Sümer, 2010: 17). Etik olarak ifade edilen kavramlar, kodlar ve tanımlamalar meslek ya da örgüt tarafından belirlenen resmi ifadedirler ve mesleğin ideallerinin ve görüşlerinin toplum ve meslek elemanları arasında paylaşılması ile oluşur. Etik davranış olarak nitelendirilen davranışlar örgütün idealleri, çalışma şartları ve görüşleri ile kabul edilen davranış tipleri ile uyumlu olması gerekmektedir.

Kamu hizmetlerinde etik kavramından çokça söz edilmektedir. Etik değerlerin benimsenmediği kurum ve kuruluşlarda görevlilerde meydana gelen yozlaşma ve ortaya çıkan yolsuzluk o kurum ve kuruluşlara hem maddi açıdan hem manevi açıdan büyük zararlar vermektedir. Etik değerlerin çalışanlarca benimsenmesi ve bir iş standartı olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Etik, işletmeler, örgütler ve çıkar grupları arasında gerçekleşen etkileşimlerin bir fonksiyonu olarak görülebilir (Svensson, 2004). Etik anlayışına ilişkin olarak gelişmiş ülkeler etik dışı faaliyetlerle daha etkin mücadele ederken gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde etik dışı faaliyetlere ilişkin olarak yasal kuralların saptanıp, gerekli önleyici çalışmaların yapılmasında çok ağır ve çoğu

zaman yetersiz kaldığı görülmektedir (Yüksel, 2005c:347). Hesap verebilirlik, hesap verme kendinden başka birisine karşı yapılmakta yani dışsal bir kontrol sürecini ifade etmektedir. Etik ise daha çok kişinin kendisi ile ilgili yani kişinin kendi içindeki kontrol sistemini ifade etmektedir. Hesap verebilirlik ve etik kavramları arasında yakın bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu iki kavram göz önüne alındığında ikisi de bir kontrol biçimidir ve iki kavramda kişilerin ve kurumların sorumluluğunu geliştirmeyi amaçlar (Rosenbloom, 1998). Etik anlayışının gelişmiş olduğu ve çalışanlarında kendi içlerinde bu anlayışı benimsemiş oldukları kurum ve kuruluşlarda hesap verebilirlik kolaylaşır.

Hesap verebilirlik ve etik birbirlerini tamamlayan iki kavramdırlar (Gül, 2008: 84). Etik ve hesap verebilirlik kavramları ilgilendikleri konu bakımından insan faaliyetlerini ve insan davranışlarını kapsamaktadır. Hesap verebilirlikte ortaya konulan bir davranış veya meydana getirilen bir faaliyetin nedenleri araştırılıp bunların amaca ve kurallara uygunluğu izlenirken, etik çerçevesinde bu davranışın iyi, doğru olup olmadığı ve söz konusu davranışın iyi ve doğru olması için ne gibi kuralların takip edilmesi gerektiği ile ilgilidir (Yıldırım, 2006: 80,85). Literatürdeki kullanımlara bakıldığında etik kavramının, hesap verebilirlik kavramını kapsadığını söyleyebiliriz. İşlevsel bir hesap verebilirlik anlayışının gelişmesi için etik anlayışının da gelişmiş olması gerekmektedir. Hesap verebilirlik anlayışı, uluslararası alanda genel olarak kabul görmüş olan etik davranış ilkelerinden birisidir ve hesap verebilirlik anlayışına dair meydana gelen artışlar, ülkedeki etik sistemin iyi işlediğine dair önemli bir gösterge olarak kabul edilir (Yüksel, 2005). Etik anlayışının gelişmemiş olduğu kurum ve kuruluşlarda görünen yozlaşma ve beraberinde gelen yolsuzluk, işlerin yürümemesi gibi şeyler, hesap verebilme anlayışının gelişmemesine, bir takım kişilerin güçlenmesine, halkın devlete olan güveninin azalmasına vb. gibi durumlara sebep olduğu görülmektedir. Bu sebeptendir ki gelişmiş ülkeler dahil olmak üzere tüm kamu kuruluşu ve özel şirketlerde hesap verebilirlik kavramı geliştirilmeye hatta yasalarla zorunlu hale getirilmeye çalışılmaktadır.

Hesap verebilirlik mekanizmasının etkili olabilmesi ve cevap verebilirlikten öteye geçebilmesi için etik anlayışının da gelişmesi gerekmektedir. Tüm bunlar göstermektedir ki hesap verebilirlik ve etik kavramları birbirinden farklı kavramlar fakat birbiri ile son derece ilgili hatta birbirlerini tamamlayan kavramlardır.

1.3.2. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

Şeffaflık derneğinin yapmış olduğu açıklamaya göre, şeffaflık; “kararların, kurallar ve düzenlemeler doğrultusunda alınması ve uygulanması, alınan kararlardan etkileneceklerin bilgiye erişiminin sağlanması ve bu bilginin de ulaşılabilir, anlaşılır ve somut olması prensibidir” şeklindedir (seffaflik.org, 2016). Şeffaflığı yönetime indirgediğimizde ise şeffaflık, yönetim faaliyetleri ile mevcut durum arasındaki bilginin ulaşılabilir ve anlaşılabilir olması olarak tanımlanabilir (Ciğerci, 2007: 24). Şeffaflığı en basit ve temel anlamda, ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşılabilmesi olarak da tanımlamak mümkündür. Şeffaflık kişiye göre değişmemeli, belirli çerçeveler doğrultusunda kamuya açık olmalıdır.

Şeffaflığın sağlanması ile birlikte vatandaşların o kurum ve kuruluşa olan güveni de artmakta bununla birlikte görev, amaçlar ve sorumluluklar bazında şeffaf olan bir kurumda çevresi ile paylaşacakları bu bilgilerden dolayı görevinin gereklerini yerine getirmeme, suiistimal etme vb. davranışlarında önüne geçilmiş olur. İster kamu ister özel kurum ve kuruluşlar olsun şeffaf olunması ve vatandaşların yönetimin eylem planları hakkında bilgilenmesi yönetimi de etkili çalışmaya zorlar ve böylece yönetimi de güçlendirir.

Şeffaflığın yer ettiği bir yönetim düşüncesinde uygulama, karar alma ve denetim süreçlerinde belirginlik, düzenleyici işlemlerin tarafların işbirliği ile gerçekleştirilmesi, açık ve anlaşılır bir dil kullanılması, bilginin tutarlı ve güvenilir olması gerekmektedir. Bu şartların sağlandığı yönetim düşüncesinde şeffaflık ilkesinden söz edilebilir (Bozkurt, 2008: 17). Şeffaf olmanın getirisi olarak özellikle yüksek seviyedeki ve yüksek maliyetlerdeki satışların süresi esnasındaki şeffaflık ne kadar fazla ise müşterilerin, işletmeye olan güveni de o oranda artmaktadır. Bu da beraberinde karlı satışlar, iş hacminin genişlemesi vb. olumlu katkılar yapar. Örneğin; satıcı, müşteriye karşı hizmet ya da ürün hakkındaki şeffaflığı arttırmak adına ne kadar bilgi sağlarsa, müşterinin gözünde satın alacağı hizmetin ya da ürünün niteliğini değiştirmek suretiyle, kaliteyi aradığı hissini uyandırır. Son dönemlerde şeffaflık anlayışı için ortaya konulan görüşlerde ve yapılan tartışmalar göstermektedir ki; işletmelerin şeffaflığa önem vermesi ve giderek daha şeffaf hale gelmesinde yalnızca paydaşların haklarına duyulan saygıdan dolayı değil, aynı zamanda bir rekabet avantajı sağlama, büyüme ve karlılığı

arttırmaya yönelik bir neden olduğunu görülmektedir (Elia, 2009). Yani değişen düzen içerisinde şeffaflıkta hesap verebilirlik gibi bir zorunluluk haline doğru ilerlemektedir.

Günümüzde şeffaflık yapılan eylem ve işlerdeki dürüstlüğün tek garantisi olarak ileri sürülmektedir (Arıkboğa, 2007: 114; Samsun, 2003: 29). Bu durumdan dolayı şeffaflığı yalnızca bir bilgilendirme süreci olarak düşünmek veya karşılıklı bilgi değişimi gibi yorumlamak yeterli değildir. Şeffaflık kavramı kendi içerisinde, uygunluk, kalite ve erişilebilirlik kavramlarını da içermektedir. Erişilebilirlik kavramı, hizmet veren veya ürün satan tarafın, hizmet veya ürün alan için uygun olduğu sürece, bilgi sağlamasıyla ilgilidir. Kalite kavramı; güvenilir, doğru ve zamanında bilgi sağlanması ile ilgili iken, uygunluk kavramı alıcı tarafından ihtiyaç duyulduğu zamanlarda bilginin sağlanması ile ilgilidir. Literatür incelendiğinde şeffaflığın yalnızca yönetim alanında tartışılan bir konu olmadığı görülmektedir. Pek çok farklı alanda farklı başlıklar altında tartışılmış ve üzerine tanımlar yapılmıştır. Yapılan bu tartışmalar ve tanımlar incelendiğinde, şeffaflıkla ilgili olarak özünde hepsinin aynı fikri ifade ettiği görülmektedir. Şeffaflık genel olarak, açıklık, elverişlilik veya bilgi ifşasını içeren bir kavram ve meziyet olarak görülmektedir.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik birbirleri ile ilişkili kavramlardır. Hatta birbirlerini tamamlar nitelikte kavramlar olduğu da söylenebilir. Şöyle ki; hesap verme süreçlerinin etkili ve iyi bir şekilde işlemesi için açık ve şeffaf politikalara ihtiyaç vardır. Bu sebepten dolayı hesap verebilirlik, şeffaflığı sağlayabilmenin vazgeçilmez bir aracı, şeffaflık da hesap verebilirliğin layığı ile yerine getirebilmenin ön koşuludur (Tüsiad, 2005).

Kurum ve kuruluşlarda etkin bir hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesi için şeffaflık olgusunun da yerleşmesi gerekmektedir. Şeffaf olmayan bir hesap verme olayı üçüncü şahıslarca hoş karşılanmaz ve hesap verebilirliğin inandırıcılığı ortadan kalkar. Hesap verebilirlik ve şeffaflık birbirlerine son derece sıkı bir bağa sahip olan kavramlardır ve bu kavramlar arasındaki ilişki karşılıklıdır. Bu kavramlardan biri olmadan, diğerinin pek bir anlam ifade ettiği söylenemez. Bir anlamda hesap verebilir olmak demek şeffaf olmak demektir. Yönetimde şeffaflığın sağlanabilmesi için etkin bir şekilde işleyen hesap verme sürecine, hesap verme süreçlerinin etkili bir şekilde işleyebilmesi için ise açık, saydam ve şeffaf politikaların olması gerekmektedir (Aktan ve diğerleri, 2003: 173). Hesap verecek olanların etkin ve sağlıklı bir şekilde hesap verebilmeleri için

şeffaf olmaları gerekmektedir. Hesap soranlar açısından ise yalnızca hesap verenin sunduklarıyla değil gerektiğinde kendi imkanları ile araştırıp, hesap verenin doğruluğunu teyit etmek adına ulaştığı rapor, belge vb. kaynaklarında şeffaf ve anlaşılır olmak gerekmektedir. Bu sebeplerden dolayı şeffaflığın, hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesi ve düzgün bir şekilde sağlanabilmesi adına bir ön şart olduğu söylenebilir. Şeffaflık derneğine göre hesap verebilirliğin ön şartı şeffaflık ve hukukun üstünlüğü ilkeleridir (şeffaflık Derneği, 2013). Hesap verebilirliğin gerçekleşmesi adına yerine getirilmesi gereken şartlardan en önemlilerinden biri de şeffaflıktır.

Şeffaflığın gereği olarak görev ve yükümlülükler yerine getirilirken açık usuller kullanılmalı ve gizlilikten uzak durulmalıdır. Zaten iki kavram arasındaki mevcut ilişkiye bakıldığında şeffaflık kavramı, hesap verebilirlik kavramı ile birlikte anılmaktadır (Kuzey, 2003). Kurum ve kuruluşların halka hesap verme yükümlülüklerinden dolayı hazırladıkları finansal tablolar, bilgi ve açıklamalar sektör bazlı farklılıklar gösterse de gerçek bir hesap verebilirlik için hepsinin şeffaf olması gerekmektedir. Bu sebeple hesap verebilirlik, şeffaflığın nihai koruyucusu olarak nitelendirilirken, şeffaflık hesap verebilirliğin tamamlayıcı olan bir unsur olarak nitelendirilmektedir (Samsun, 2003). Aslında şeffaflık yalnızca hesap vermekle sorumlu olan kişiler için gerekli değildir. Günümüz iş yaşantısında çeşitli riskler ve durumlarla mücadele etmek için yani yönetimin kendi çıkarları içinde şeffaflık önemli bir kavramdır. Örneğin yaşanan çeşitli sorunlarda müşterilere karşı şeffaf olunmasının müşteri tatmininin artmasına katkı sağladığı saptanmıştır. Aynı şekilde kamuda meydana gelen bir olumsuzluk karşısında veya ortaya konulan çalışmalara yönelik şeffaf olunması ve halka karşı etkin bir hesap verme sürecinin oluşması devlete olan güveni arttırmakta ve insanları daha memnun etmektedir.

Yönetimde şeffaf olunması hesap verebilirliği kolaylaştırdığı gibi etik davranışları da olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumun tam tersi olarak yönetimde şeffaflık eksikliği, hesap verme işlemini zorlaştırmakla birlikte etik dışı faaliyetlerin önünü açacak ve işleri karmaşık hale getirecektir. Bu duruma göz önüne alındığında kamuda kullanılan kaynakların nasıl kullanıldığı hakkında vatandaşa bilgi verilmesi ve vatandaşın olabildiğince açık bilgilere sahibi olması, yönetime olan güveni artıracaktır. Bununla birlikte hesap vermekle yükümlü olan kamu yönetiminin de denetimi sağlanmış olacak ve böylece etkinliğinin ve verimliliğinin artması sağlanacaktır.

(Bozkurt, 2008: 20- 22). Bu sebeplerden de anlaşılacağı gibi şeffaf olmak ve etkin bir hesap verebilirlik mekanizmasının bulunması, hem çalışan verimliliği hem de kamuya olan güven açısından büyük önem arz etmektedir.

1.3.3. Yönetişim ve Hesap Verebilirlik

Yönetişim kavramı Türk Dil Kurumunun güncel sözlüğünde, “resmi ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik ve politik otoritenin ortak kullanımı” şeklinde tanımlanmıştır. Yönetişim kavramı önceleri yönetim anlamında da kullanılmıştır. Fakat günümüzde bu ayrım giderek netleşmiş ve yanlış kullanımlar dışında salt yönetim anlamından farklı bir anlamda kullanılmaktadır. Terim ilk olarak Kuzey Avrupa’da kullanılmış ve ardından tüm dünyada kullanılmaya başlanmıştır. Yönetişim teriminin 17. yüzyılda Fransa’da, hükümet ile sivil toplumu uzlaştırmaya çalışan bir yaklaşımdan esinlendiği belirtilmektedir (Yüksel, 2000:147). Yönetişim kavramı anlam olarak, hak talep eden vatandaşın, sorumluluk alan aktif bir vatandaş modeline geçiş sürecini ifade etmektedir (Koçak, 2010: 16). Yönetişim teriminin içeriği ve oluşturduğu algı eski kamu yönetimi anlayışının değişmesine sebep olmuş ve kamu yönetimi de yönetim algısı ile yeniden dizayn edilmiştir. Şöyle ki; Yönetişim kavramının kamu yönetimi bazında merkezi yönetimin yanına, sivil toplum örgütlerini, kar amacı gütmeyen özel kuruluşları da yönetim süreçlerine dahil etmek anlamına gelmektedir (Gül, 2008: 80). Yönetişim kavramı bürokratik bir yapıya dayalı ve hiyerarşik bir düzenin olduğu yönetim anlamından farklı olarak hükümet dışında resmi bir sıfatı bulunmayan kişi, grup veya kuruluşlar gibi aktörlerin de yönetim faaliyetinde yer aldığı yönetim modelidir.

Bozkurt (1998) yönetişimi toplumsal ve politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabaları sonucunda elde edilen sonuçların, oluşturduğu yapı ya da düzen olarak tanımlamaktadır (Bozkurt vd., 1998:274). Fakat bu tanımın yanında yönetim kavramının içerik olarak farklı şekilde doldurulduğu da görülmektedir. Daha çok genel kabul görmüş olan tanıma göre yönetim; yönetimin daha iyi yönetebilmek amacıyla yeni baştan yapılandırılmasıdır ve bunun yanında yönetim, ayrımı bulanık olan ve birbirini içine geçmiş kamu kuruluşları ile özel sektör arasındaki sınırlarda gelişen, yönetim tarzlarını ifade etmektedir (Stoker, 1998). Yönetişim terimi uzun bir süre boyunca özel şirketlerin yönetim süreçleri içerisinde hisse senetleri, pay sahipleri ile şirket yöneticileri arasındaki ilişki şekillerini anlatmak için kullanılmıştır (Şaylan,

2000:20). Aslında yönetim terimi yönetimde belirli bir anlam farklılığını ifade etmek adına kullanılmıştır.

Yönetme tarzı olarak da tanımlanan yönetim, özel sektör ve kamu sektörü arasındaki sınırların karmaşıklaştığı, belirginliğini kaybettiği yönetim tarzını ifade eder. Stoker ise, yönetim ve yönetim kavramları arasındaki farklılığın yalnızca süreçler bazında olduğunu söylemektedir (Stoker, 1998:17). Literatürde yer alan bir başka tanıma göre ise yönetim terimi, birbirine bağlı olan pozisyonların ve karşıt çıkarları bulunan aktörlerin oluşturduğu, birbirinden farklı ağsal yapıları koordine eden bir süreç olarak görülmekte, Tekeli (1996) ise yönetimin değişik aktörlerce gerçekleştirilen etkileşim sonucu ortaya çıkan bir süreç olduğu belirtilmektedir (Tekeli, 1996:52-53). Yönetim kavramı anlam bakımından incelendiğinde, yapılan çalışmalar ve ortaya konulan tanımlarda kavramın herkesçe kabul görmüş tek bir tanımı mevcut değildir. Bunun sebebi olarak yönetim kavramının hukuktan siyasete, kamu yönetiminden işletmeye ve uluslar arası ilişkilere kadar çok boyutlu, bir çok disiplinle iç içe ve ilgili olması ile birlikte lokal, ulusal ve global mekansal ölçeklerde uygulama alanı bulmasından dolayıdır (Bayramoğlu, 2005).

Literatürde iyi yönetimin sağlanması ve iyi yönetimin gerçekleşmesi için birbirini tamamlayan başlıca sekiz unsuru bulunduğu belirtilmektedir. Bu unsurları şu şekilde sıralayabiliriz; Katılımcılık, hukukun üstünlüğü, şeffaflık, hız, eşitlik, etkinlik, stratejik vizyon ve hesap verebilirlik (Deniz, 2007: 92- 93). Bunun yanında yönetim adına değişen ve yeni kamu yönetimi olarak adlandırılan düzenin iyi bir şekilde kurgulanamaması ve denetiminin sağlanamaması sonucu kamu gücünün zayıflaması ve özel çıkarlara hareket alanı bırakarak karşılıklı bağımlılıkların oluşması gibi bir takım olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir (Yıldırım, 2006: 67). Bu gibi olumsuz sonuçların önüne geçilebilmesi ve riskleri asgari düzeye indirebilmek adına kurumsal yönetim içerisinde, hesap verebilirliği sağlayan araçların etkin bir biçimde kullanılması gereklidir (Samsun, 2003: 19). Etkin bir yönetim anlayışının oluşturulabilmesi için, etik anlayışının gelişmesi ve etkin bir hesap verebilirlik sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Aksi halde çok sayıda aktörün etkileşimi ile karmaşık bir yapıda oluşan yönetimle birlikte menfaatler uğruna kamu gücünün zayıflaması, verimliliğin düşmesi gibi olumsuz durumlar görülme riski büyük ölçüde

artar. Bu durumda devlete olan güvenin azalmasına, otoritenin kamu gözünde sarsılmasına sebep olabilir.

Devlet, toplum ve piyasa üçgeninde tanımlanan yönetim (Arıkboğa, 2007: 113) sisteminde iyi bir yönetişimin sağlanabilmesi için yetki sahibi olan kişilerin, yetkileri, sorumlulukları ve görevleri açık ve anlaşılır bir biçimde belirtilmesi gerekmektedir. Böylece bir sorunla karşılaşıldığı takdirde, kimin ne şekilde bu duruma müdahale edeceği bilinir. Ortaya çıkan bir aksaklığın sebebi de kolayca tespit edilebilir. Tüm bu sistemin oluşturulması ve etkin bir şekilde işleyebilmesi için etik anlayışının yerleşmiş olması ve hesap verebilirlik kavramının işlerlik kazanması gerekmektedir.

1.4. Yönetiminde Hesap Verebilirliğin Önemi

İster kamu isterse özel kuruluş olsun her örgütsel yapı içerisinde yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesi için hesap verebilirlik uygulamasının benimsenmesi ve bir yaptırıma bağlanması gerekmektedir. Yönetim güvenin sağlanması, verimlilik, işlerin aksamaması, örgütsel adaletin sağlanması, yetki ve sorumluluk bilinci, gibi örgüt için hayati önem taşıyan bu durumların uygulamaya geçirilmesi açısından ve denetiminin sağlanması açısından hesap verebilirlik son derece önem arz etmektedir.

Günümüzde değişen yönetim anlayışları, örgüt yapılarındaki çeşitlilik ve değişimlerde hesap verebilirlik anlayışı önemini giderek arttırmaktadır. Hesap verebilirlik anlayışının olmadığı örgütlerde ahlaka ve kanuna aykırı uygulamaların ortaya çıkması, bunun yanında denetimsizliğin getireceği israf, verimsizlik, yolsuzluk, işlevsizlik ve düzenleyici ilkelere aykırı olan uygulamaların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Yönetimde hesap verebilirliğin bir başka önemi de örgütsel adaletin sağlanmasına yöneliktir. Örgütsel adaletin sağlanmadığı bir yönetim anlayışının etkin ve verimli olması beklenemez. Örgütlerde hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesi birçok açıdan örgütün yönetimini de kolaylaştıracığı düşünülebilir. Yönetim için mesleki, siyasal, hukuksal, yönetsel ve demokratik olmak üzere her tür hesap verebilirlik büyük önem arz etmektedir.

Etkin bir yönetim anlayışı içerisinde yapılan işlerde hataların giderilmesinden çok, ortaya çıkmadan önüne geçilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bununla birlikte etkin bir yönetim anlayışı için örgüt içi denetim mekanizmasının da gelişmiş olması gerekmektedir. Bu bağlamda hesap verebilirliğin sağlanması ile çalışanların hesap

verme yükümlülüklerinden dolayı yaptıkları işlerde daha dikkatli ve özenli olacağı böylece hata ihtimallerinin de azalacağı vurgulanmaktadır. Bununla birlikte hesap verebilirliğin bir denetim mekanizması olduğu da göz önünde bulundurulursa etkin bir yönetim anlayışının sağlanması için ne derece önem arz eden bir uygulama olduğu bir kez daha anlaşılmaktadır.

Bu bağlamda örgütler hesap verebilirlik anlayışının kabul görmesi ve yaptırımlarla desteklenerek işlevsel bir hale getirilmesi örgütsel adaletin sağlanmasına yardımcı olurken, etkin bir yönetim anlayışının ve denetim mekanizmasının oluşmasını da sağlar. Bununla birlikte her örgütün yapısına ve faaliyet alanına göre farklı ve kendisine uygun bir hesap verebilirlik türünün öncelikli ve önemli olacağını ifade edilmektedir. Örneğin, siyasi örgütler için demokratik hesap verebilirlik çok daha önemli iken, üretime yönelik çalışan, üretim amaçlı örgütler için mesleki hesap verebilirliğin çok daha önemli olduğu bilinmektedir. Fakat örgüt türü ve faaliyet alanı fark etmeksizin hesap verebilirliğin sağlanması ile örgütte kontrolü sağlamak, kamusal yönetim yoluyla örgütsel güveni pekiştirerek, örgütsel adaleti sağlamak, bunun yanında yozlaşmayı ve yolsuzluğu önlemek ve ayrıca kaynakların verimli, etkin ve yerinde kullanılması ile işgören performansını ve kurumsal verimliliği artırmak hesap verebilirliğin öncelikli ve önemli amaçları arasında yer almaktadır (Bovens, 2005: 194). Tüm bu amaçlar göz önüne alındığında etkin ve iyi bir yönetim için hesap verebilirlik anlayışının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

1.5. Hesap Verebilirliğin Özellikleri

Hesap verebilirlik en az iki taraf arasında gerçekleşen bir durumdur. Hesap verebilirlik için en azından bir hesap soran ve birde hesap veren tarafın olması gerekmektedir. Bu açıdan hesap verebilirlik kavramı iki taraflı bir kavramdır. Hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesi ve etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, hesap soran tarafın belli bir yaptırım gücüne sahip olması, hesap verene karşı bir nevi üstünlüğünün olması gerekmektedir. Örneğin demokratik yönetimlerde hükümetin halka karşı bir hesap verme zorunluluğu vardır ve halkta hükümeti seçme, yeniden iktidara taşıyıp taşıyama konusunda bir yaptırıma sahiptir.

Hesap verebilirlik anlayışı özelliği itibari ile tek taraflı bir bilgi verme durumundan ziyade hesap veren ile hesap soran arasındaki karşılıklı bir ilişki ve etkileşime dayanmaktadır. Bu özelliği ile hesap veren ile hesap soran arasında meydana gelen

yönetmelik ilişkisi, hesap verme anlayışının aynı zamanda etik bir temel üzerinde yürütmesi gereğini ortaya koymaktadır. Günümüzde geline nokta hesap verebilirliğin özelliklerinden birisi de hesap sorma işleminin bir çember biçiminde olmasıdır. Yani söz konusu uygulamada hesap soran tarafın mutlak güç ve otoriteye sahip olmaması, hesap soran kişilere de hesap soran yetkili bir merci veya kişilerin olmasıdır. Bu şekilde örgütsel adaletin sağlanması ve etik bir uygulamanın ortaya konulması mümkün olabilmektedir (Biricikoğlu, 2016; 10).

Hesap verebilirliğin özelliklerinden biri olarak standartlaşmadan bahsetmek yanlış olmayacaktır. Hesap verebilirliği bir performans ölçme aracı olarak düşündüğümüzde hesap vermekle yükümlü olan tarafın işleri istenilen şekilde yerine getirip getiremediğini veya ne şekilde yerine getireceğini bilmesi için sorumlu olunan işlerin bir şekilde standartlarının olması gerekmektedir. Bu şekilde hesap vermekle sorumlu olan kişi işlerini layıkıyla yerine getirip getirmediğini bilir veya sorumlu olduğu şeylere yönelik hesap verme işlemini kolaylaştırmak adına işleri layıkıyla yerine getirmek için nasıl bir yol izlemesi gerektiği adına bir fikre sahip olabilir. Hesap soran taraf ise ne için ve nasıl hesap sorması gerektiğini, beklentilerin karşılanıp karşılanmadığını, hesap verenin yapması gereken işleri beklenen ve istenilen şekilde yerine getirip getirmediğini anlaması için belli standartlara ihtiyaç duyacaktır. Bu bağlamda hesap verebilirliğin bir özelliği olarak standartlar belirlemeden bahsedilebilir.

Kısaca ifade etmek gerekirse hesap verebilirlik özelliği itibariyle sorumluluklara, görevin gerekliliklerine ilişkin bir cevap verme yükümlülüğünü, standartlara ve hedeflere göre bir performans değerlendirmesini, kararların nedenleri, gerekçelerinin sunulmasını içermekle birlikte hesap verebilirliğin başlıca özelliklerinin yetkilerin demokratik kontrolü, yozlaşma ve suiistimalin önlenmesi, kaynakların hukuka uygun kullanılması ve etkinliğin artırılması olduğu söylenebilir. Hesap verebilirliğin en önemli özelliklerinden biriside, kamu bürokrasinin demokratik kontrolünün sağlanmasına yönelik bir işleve sahip olmasıdır (Bovens, 2007: 462). Hesap verebilirlik anlayışının benimsendiği örgütlerde bütün uygulamaların aşırı bürokratik kurallara bağlandığı bir yönetim anlayışı içerisinde işlerin amacından uzaklaşması ve örgütte formalleşme derecesinin yüksek olmasından başka bir sonuç doğurmayacaktır. Belli uzmanlık gerektiren alanlarda veya örgüt adına yararlı olabilecek işlerde sorumluluk olarak yeni

atılımlar yapmak isteyen kişiler, başarılı olunamaması sonucunda hesap vermekten çekindikleri için girişimci özelliklerini geri planda tutabilmektedirler.

Hesap verebilirlik anlayışı ve oluşturulan hesap verme sisteminde ister istemez bazı bürokratik işlemlerde beraberinde gelmekte ve bu işlemler bazı işleyişleri yavaşlata bilmektedir. İnisiyatif kullanma yerine formel kurallara sıkı sıkıya bağlılığın amaç olarak görülmeye başlandığı ortamlarda, çalışanlar örgütsel amaçların değil, kuralların gereğini yerine getirme kaygısıyla hareket etmeye başlayacaktır. Hesap verebilirlik anlayışı yapısı itibari ile çalışanları bu tür bir anlayışa yönlendirebilmektedir. Yöneticilerin bu açıdan uygulama esnasında dikkatli olmaları gerekmekte kısaca yönetime geleneksel “idare” (administration) anlayışının değil “yönetim” (management) anlayışının egemen olması gerekir. Böylece örgüte etkin bir hesap verebilirlik anlayışı yerleştirilerek, hesap verebilirliğin amacına yönelik olarak verimlilik, kalite, iyi yönetim sağlanmış olur (Azrak, 2004: 225).

Mulgan’a (2003) göre, hesap verebilirliğin genel anlamda üç özelliği vardır bunlar; dışsallık, sosyal etkileşim ve yetkiye dayanan haklar şeklindedir. Yani hesap verebilirlikte hesap verenler, kendilerinden başka bir yapıya karşı hesap verirler. Hesap verebilirlikte karşılıklı ilişkiler söz konusudur ve hesap soranlar, cevap beklemekte; hesap verenler ise cevap vermeyi ve söz konusu yaptırımları kabul etmektedirler. Bir başka özellik olarak hesap verebilirlikte hesap soranlar bir üst otorite olarak hesap verenlerden cevap isteme ve belirli yaptırımlarda bulunma haklarına sahiptirler (Mulgan, 2003). Hesap verebilirlik özel sektörde, kamu sektöründe, ticari olmayan kuruluşlarda dahi kullanılan bir kavramdır ve çalışanların daha iyi bir performans sergilemelerine yönelik bir motivasyon sağlama özelliğine de sahip olduğu söylenebilir (Acar, 2001). Bir başka özelliği ile hesap verebilirlik örgütlerdeki insan unsurunun karmaşık ilişkilerinin, sosyal konumunun anlaşılmasını ve değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Hesap verebilirlik her şeyden önce, örgüt üyelerine ilişkin olarak mevcut beklentilerin tahmin edilebilmesini ve bunun sürdürülmesini sağlayarak bireysel çabaların koordinasyona ve bütünleştirilmesine yönelik bir araç niteliği taşımaktadır. Literatürde geçen bir başka tanıma göre hesap verebilirliğin genel özellikleri; Anlaşılabilirlik uygunluk, güvenilirlik ve karşılaştırılabilirlik olarak tanımlanmaktadır. Raporların ve hesap sorana karşı yapılan açıklamaların üçüncü kişilerce de anlaşılır olması, yapılan

işin niteliğini ve kapsamına bağlı olarak raporların kamuoyuna açık olması gerekmektedir.

Hesap verebilirliğin birçok çeşidi mevcuttur ve buna bağlı olarak pek çok özeliğinden söz edilebilir. Genel olarak düşünüldüğünde yukarıda belirtilen hesap verebilirlik özelliklerine göre bir örgütün hesap verebilirlik ilkeleri belirlenirken önemli olan örgütün kendi değerleri ve hedefleri doğrultusunda davranış standartlarının belirlenmesidir. Hesap verebilirlik bir örgütün yasalara ve etik standartlara karşı kendini sorumlu saymasıdır.

1.6. Hesap Verebilirlik Modelleri

Günümüzde yönetimle ilgili olarak hemen hemen her yerde karşımıza çıkmaya başlayan hesap verebilirlik kavramı, muhasebedeki anlamının ötesine geçerek hem özel sektörde hem de kamu yönetiminde demokratik bir yönetimin sembolü haline gelmiştir. Genel olarak hesap verebilirlik tanımlarında aynı hedeflerden bahsediliyor olmasına rağmen, bu hedeflere ulaşmak için farklı yollar ortaya konulmuştur. Hesap verebilirlik ilişkileri temel alınarak farklı bağlamlarda farklı hesap verebilirlik ilişkileri kurgulanabilir. Hesap verebilirliği denetim yetkisi, kalite geliştirme girişimi, verimlilik artırma yöntemi, örgütsel adaleti güçlendirme aracı şeklinde ele almak ve yorumlamak mümkündür. Bu bağlamda hesap verebilirlik istenilenin başarılı şekilde gerçekleştirilmesi için bir araçtır. Başarının artırılmasına yönelik olarak literatürde yer alan ve temel dışsal hesap verebilirlik modelleri olarak ortaya çıkan, bürokratik hesap verebilirlik modeli, performans hesap verebilirliği modeli ile profesyonel hesap verebilirlik modelleri mevcuttur.

Çeşitli araştırmacılar tarafından farklı hesap verebilirlik modelleri geliştirilmiştir. Hesap soran ile hesap veren arasında bulunan ve sosyal ilişkiyi temel alan hesap verebilirlik yaklaşımları, sistem içerisinde yer alan birimlerin hangi birimlere, nasıl ve hangi konular hakkında ve hangi sonuçlarla açıklama yapma mecburiyeti içerisinde olacağı konusunda farklı hesap verebilirlik modelleri oluşturulmaya başlamıştır (Erdağ, 2013). Literatür incelendiğinde geliştirilen bu modeller arasında sıklıkla rastlananların şu şekilde sıralamak mümkündür; Bürokratik hesap verebilirlik modeli, profesyonel hesap verebilirlik modeli, katılımcı hesap verebilirlik modeli ve piyasa hesap verebilirlik modeli.

Örgütsel adalet ve hesap verebilirlik arasındaki ilişkiyi araştırdığımız bu çalışmamızda, örgütsel adalet ile ilişkili olduğunu düşündüğümüz başlıca üç hesap verebilirlik modelinden bahsedebiliriz. Süreç odaklı ve ast-üst ilişkisini ortaya koyan bürokratik hesap verebilirlik modeli, ürünlere ve bireysel yargıya dayanan profesyonel hesap verebilirlik modeli ve sorumluluğuna dayanan ödül ve ceza süreçlerini içeren performans hesap verebilirlik modeli (Bennett, 1997, s. 31).

1.6.1. Bürokratik Hesap Verebilirlik Modeli

Bürokrasi TDK'nın güncel Türkçe Sözlüğünde “Devlet kurumlarında çalışan üst düzey yöneticiler topluluğu” olarak ifade edilmekte ve bir diğer tanıma ise “Devlet kurumlarında kırtasiye işlerini öne sürerek işlemleri zorlaştırma, kırtasiyecilik” olarak tanımlanmaktadır. Bürokrasi kavramı özel sektörde yer almakla birlikte kamu yönetimi ile özdeşleşmiş bir kavramdır. Yönetimde mutlak doğru olarak tek bir yönetim anlayışı bulunmadığı, yapılan işlere ve ihtiyaca yönelik olarak farklı yönetim anlayışlarının benimsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Hesap verebilirliğin etkin bir şekilde uygulanmaması, kişisel çıkarlara göre düzenlenmesi, üçüncü kişilerin de rahatlıkla hesap verme işlemini değerlendirememesi, şeffaf olunmaması sonucunda hesap verebilirliğin bir kırtasiye işlemi olarak görülmesi son derece normaldir.

Bürokrasiyi yönetim kademelerinde yetkilendirme bakımından ele aldığımızda hesap verebilirlik açısından hesap veren ve hesap soran arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik gerekli bir adım olarak görebiliriz. Bürokratik hesap verebilirlik modeli, ast-üst ilişkisi temelinde neyin nasıl yapılacağına ilişkin belli standartların olduğu, hesap soranın, hesap verene karşı ödül ve ceza uygulamalarına gidebileceği bir denetim ve kontrol sistemi ile birlikte işlemektedir. Kamu kurumlarında verimliliğin artırılması ve gelişimin sağlanmasını hedefleyen bürokratik hesap verebilirlik modeli, kurumlar ile üst yönetim kademeleri arasındaki hesap verebilirlik ilişkisi üzerine kurulmuştur. Kamu kurum ve kuruluşları bir bütün olarak ele alınıp, üst konumda bulunan yönetime hesap verme mecburiyeti içerisinde kurgulanmaktadır. Bürokratik hesap verebilirlik modelinde kurum ve kurum personeli, kurum girdileri ve süreçlerinin etkili ve verimli bir şekilde işletilmesinden sorumludur (O'Day, 2002). Bürokratik hesap verebilirlik modeli, iş bölümü, uzmanlaşma, hiyerarşi, gibi kavramlar çerçevesinde yapılandırılmayı ifade etmektedir.

Bürokratik hesap verebilirlik modeli, mali performans, idari süreçler ve sonuç performansları, hesap verebilirlik mekanizmalarının odak noktasını oluşturmaktadır (Samsun, 2003). Halka karşı hesap vermenin yanında vatandaşların talep ettikleri ve dile getirdikleri istekler ve ihtiyaçların karşılanması amacıyla demokratik ve yasal süreçler ile devlet kurumlarının önceden belirlenmiş kurallar ve düzenlemeler çerçevesinde çalışması bürokratik hesap verebilirlik olarak tanımlanmaktadır (Bovens, 2010, s. 951). Bürokratik hesap verebilirliğin temel amacı merkezin istekleri doğrultusunda kamu çalışanlarının başarılı ve verimli bir şekilde çalışmalarına zemin hazırlamak olduğu söylenebilir.

Bürokratik hesap verebilirlik modelinin temel özelliği hiyerarşik yapı içerisinde kuruluşların merkezin istediği doğrultuda yönetilmesine yardımcı olmaktır. Bürokratik hesap verebilirlik yapısı ve doğası gereği dikey yönlü bir hesap verebilirlik yaklaşımı olarak sınıflandırılmaktadır. Ast üst ilişkisi arasında belirli kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmekte üst otoritenin alt düzey yönetimler ve kurumlar üzerinde kurduğu kontrol baskısını ifade eder. Bu anlamda, bürokratik hesap verebilirliğin alt birimler üzerindeki baskıyı ifade etmekte olduğu söylenebilir. Bürokratik hesap verebilirlik hizmet üreten alt birimler üzerindeki dış kaynaklı ve üstten gelen bir kontrol baskısını içermektedir (Poole, 2007, s. 11).

1.6.2. Performansa Dayalı Hesap Verebilirlik Modeli

Hesap verebilirlik tanımlarına ve hesap verebilirlik ile elde edilmek istenilenlere bakıldığında performans ve hesap verebilirlik arasında bir bağ olduğu görülmektedir. Hesap verebilirliği yönetsel bir ilke olarak ele aldığımızda hesap vermekle sorumlu olan kişiler hesap verme işlemini sorunsuz bir şekilde yapabilmek adına yapmakla sorumlu oldukları işlerde performanslarına dikkat etmeleri gerekmektedir.

İyi bir performans yönetimi için gerekli olan prensipler göz önüne alındığında bu prensiplerin etkin bir hesap verebilirlik açısından da gerekli olduğu görülmektedir. Örgütün sağlamış olduğu çıktılar üzerine odaklanan üst düzey kontrol sistemi performans hesap verebilirlik olarak adlandırılmaktadır (Adams ve Kirst, 1999; Darling-Hammond ve Ascher, 1991; O'Day, 2002; Poole, 2007). Süreçlere önem veren bürokratik hesap verebilirlik anlayışından farklı olarak performans hesap verebilirliği modeli süreçler yerine sonuçlara odaklanır. Uygulamalardaki bazı standartlar ve süreçler gevşetilerek istenilen sonuçlara ulaşmak ön plana çıkmaktadır (O'Day, 2002).

Performans hesap verebilirliği modeli çerçevesinde kurum ve kuruluşlarda gelişimin ve istenilen hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli olan iradenin oluşturulması hedeflenmektedir.

Standartların ve hedeflerin ulaşılabilir ve makul olduğu düşünöldüğünde Tetlock (1998, Akt. Robinson ve Timperley, 2000, s. 69) insanların bu standartlara ve hedeflere ulaşabilmek için çabalayacağını ve hatta daha iyi bir performans sergilediği savunmaktadır. Bunun yanında hesap verebilirlik anlayışı içerisinde hesap vermekle yükömlü olanlar, hedeflere ulaşamadığında bir cezaya maruz kalacaklarını veya hedefe ulaştıklarında bir ödöl alacaklarını bilirlerse performans düzeylerindeki değişikliğin daha belirgin olduğu görölmektedir. Performans hesap verebilirliği modeli içerisinde ödöl ve cezalara ek olarak açık, net ve iyi bir şekilde tanımlanmış olan hedeflerin veya standartların da çalışanların motivasyonunu artıracacağını varsaymaktadır (Kelley ve Protsik, 1997). Yani ister kamu ister özel sektör olsun çalışanların net ve makul bir hedefi olursa çalışanlar bu hedefe ulaşmak için daha fazla çaba göstermektedirler.

Performans hesap verebilirliği modeli içinde söz konusu kurum veya kuruluş bir bütün olarak hesap verme yükömlüğündedir. Bunun yanında hiyerarşik yapıda hesap verme zorunluluğu daha çok kurum veya kuruluşun üst düzey yöneticisinin omuzlarındadır. Kurum veya kuruluş yöneticisinin yapmakla yükömlü olduğu faaliyetler açısından ve belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılabilmesine yönelik hiyerarşik yapıda üst yönetime hesap vermek zorundadır. Hesap verme işleminin sonucuna göre hesap soranlarda yani üst yönetimde oluşacak yargıya göre; terfi, görevden alma, finansal destek gibi ödöl ve ceza sistemleri uygulanmaktadır (Heneman ve Ledford, 1998).

1.6.3. Profesyonel Hesap Verebilirlik Modeli

Bürokratik hesap verebilirlik modeline alternatif olarak sunulan profesyonel hesap verebilirlik modeli, karmaşık bürokratik kurallar ile yönetimin etkili bir şekilde gerçekleştirilemeyeceğini ileri sürmektedir. Yönetimin alanında uzman profesyonellere bırakılarak gereksiz hiyerarşilerin ve kuralların ortadan kaldırılarak daha etkin bir yönetimin sağlanacağını ve başarılı sonuçların elde edileceğini savunur (Adams ve Kirst, 1999; Darling-Hammond ve Ascher, 1991). Profesyonel hesap verebilirlik yöneticilerin yapılan işe ilişkin standartların belirlenmesi ve uygulamaya konulmasında sorumluluk sahibi olması gerektiğini savunur (O'Day, 2002). Profesyonel hesap verebilirlik modelinde yöneticilerin profesyonelliklerinin artırılarak çalışanların

ihtiyaçlarına cevap verilebilir bir hesap verebilirlik sisteminin oluşturulmasın amaçlanmaktadır. Vasudeva bürokratik ve kurumsal baskıların yöneticilerin, çalışanlara karşı olan sorumluluğunu bozduğunu iddia etmektedir (Vasudeva, 2000, s. 47). Hesap verebilirlik anlayışını benimsemiş olan ve gerçek anlamda işinin uzmanı olan profesyonel yöneticilerin mesleki anlamda özerkliğe sahip oldukları, yetki ve sorumluluk sahibi oldukları kurum ve kuruluşların daha başarılı sonuçlar elde ettiği görülmektedir. Bu durum da profesyonel hesap verebilirlik modelinin desteklemektedir.

Bürokratik hesap verebilirlik modelinde yöneticilere gerekli sorumluluğun bırakılmaması hesap verebilirliğin gerçek anlamda uygulanamamasına, gereksiz bir kırtasiye işi gibi görünmesine sebep olmaktadır. Newmann, King ve Rigdon (1997) kurum ve kuruluşlarda otoritenin yöneticilerin eline bırakıldığı bir profesyonel hesap verebilirlik sisteminin daha etkili olduğunu savunmaktadır. Bir probleme ilişkin çözümün bulunması adına, söz konusu sorunla ilgili olarak yetkinin ayrıntılı bilgiye sahip olan profesyonellere bırakılması kamuoyunda da destek görmektedir (Ranson, 2003). Profesyonel hesap verebilirlik modeli ile hedeflere ulaşma ve başarının arttırılması konusunda etkili sonuçlara ulaşılmaktadır.

Çalışanlara en yakın yöneticilerin sorumluluk duygusu içerisinde profesyonelliklerini kullanma, yetki ve sorumluluk sahibi olarak olaylara müdahale etme yetkisi verildiğinde, çalışan ihtiyaçlarına yanıt vermenin en iyi yolunun sağlanmış olacağını savunan profesyonel hesap verebilirlik modeli bu şekilde etkili bir yönetimin sağlanacağını, verimlilik ve başarının artacağını savunmaktadır. Aynı zamanda çalışanlara en yakın olan yöneticilerin olayları daha iyi bildiği için hesap verme konusunda da önemli bir yere sahip olduğunu ileri sürmektedir. Yetki beceri ve yeteneklere sahip donanımlı yöneticilere uygun yetki verildiğinde ve destek sağlandıda buna bağlı olarak alışanlarında başarısının artacağı inancına sahip olan profesyonel hesap verebilirlik modeli, mesleki gelişimi, yöneticilerin seçilmesi, yetiştirilmesi gibi alanların iyileştirilmesine ve bunların yanı sıra yöneticilerin güçlendirilmesine odaklanmaktadır. Profesyonel hesap verebilirlik modelinde bu bağlamda odaklandığı bu konulara yönelik hesap verebilirlik mekanizmaları geliştirilmiştir.

Tüm bu özellikler dikkate alındıda tek bir iyi hesap verebilirlik modelinden bahsetmenin doğru olmayacağı anlaşılmaktadır. Bu konuya ilişkin olarak Darling-

Hammond tüm hesap verebilirlik türlerinin güçlü ve zayıf yönler barındırdığını belirtmekte ve her durum için tek bir doğru modelin olmadığını belli durumlarda bazı türlerin daha etkili olduğunu savunmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları gibi büyük ve son derece karmaşık sistemlerde tüm sistemi hesap verebilir kılmak için farklı hesap verebilirlik yaklaşımlarının birlikte kullanılması gerekmektedir (Brown 1990; Akt. Bennett, 1997, s. 33).

1.7. Hesap Verebilirliğin Türleri

Etkin bir yönetim için uygulanan politikalar ve bu politikaların uygulanma tarzlarına bağlı olarak ilgili mercilere karşı bir hesap verme sorumluluğuna sahip olunması gereklidir. Etkili, verimli bir üretimin sağlanması ile aynı şekilde etkili, adaletli bir yönetim anlayışının geliştirilmesi için örgütte hesap verme sorumluluğunun benimsenmesi gerekmektedir. Çeşitli politikaların ve görevlerin uygulanması ve yerine getirilmesine yönelik olarak çeşitli hesap verme türleri geliştirilmiştir.

Romzek ve Dubnic hesap verebilirlik türlerini bürokratik, hukuki, profesyonel ve siyasi hesap verebilirlik olarak dört ana başlıkta sınıflandırmışlardır. Hesap verebilirlik türlerine ilişkin bir başka sınıflandırmada Dwivedi ve Jabbar tarafından yapılmış ve hesap verebilirliğin türlerini yönetsel, yasal, siyasal, profesyonel ve ahlaki olarak belirlemişlerdir (Dwivedi ve Jabbar 1989). Cendon ise hesap verebilirlik türlerini belirlerken mevcut hesap verebilirlik türlerine ek olarak demokratik hesap verebilirliği de eklemiştir. Demokratik hesap verebilirlik ile kastedilen kamu yönetiminin doğrudan vatandaşlara hesap vermesi ve vatandaşların bu süreçte aktif bir rol oynamalarıdır (Cendon, 1999: 28).

Literatür incelendiğinde genel olarak niteliklerine göre hesap verebilirlik türlerini siyasal, yönetsel, yasal, profesyonel ve hukuksal hesap verebilirlik olarak ele almanın yerinde olacağı görülmektedir. Ciğerci (2007)'ye göre niteliğine göre hesap verebilirlik türleri siyasi, hukuki, yönetsel ve kamusal hesap verebilirlik olarak başlıca dört başlıkta ele alınabilir. Bunların yanında işlevinin özelliklerine göre vatandaşa karşı sorumluluk veya mali hesap verme sorumluluğu gibi çok çeşitli hesap verebilirlik türünden bahsetmek mümkündür (Ciğerci, 2007: 9).

Her örgüt için tek bir iyi hesap verebilirlik türü vardır ve örgütün onu uygulaması gerekir gibi bir nitelendirmenin yapılması kesinlikle doğru değildir. Farklı örgüt

yapılarına ilişkin farklı hesap verebilirlik türlerinin uygulanmasının yanında aynı örgüt içerisinde farklı hesap verme türleri de etkili bir şekilde uygulanabilir. Hesap verebilirliğin uygulanmasına yönelik ideal bir şablon mevcut değildir. Bir örgüt içinde hesap verebilirlik türlerinin hepsi aynı anda veya farklı zamanlarda kullanılabileceği gibi, birbirinden bağımsız olarak da kullanılabilir (Romzek, 2000: 35). Örgütte hangi hesap verebilirlik türüne ağırlık verileceği veya hangi hesap verebilirlik türlerinin uygulanacağı tamamıyla ilgili örgütün kurumsal çevresi, yönetsel stratejisi, hedefleri ve faaliyet alanı ile ilgili olmaktadır (Balcı 2003: 121). Söz konusu kavramın türleri iş yaşamının kültürel, sosyal, siyasal, politik, ekonomik ve hukuksal açıdan çeşitliliğine bağlı olarak ortaya çıkmıştır ve hesap verebilirlik türlerinin genel olarak siyasal, yönetsel, yasal, profesyonel ve hukuksal gibi farklı biçimlerde sınıflandırılmasına neden olmuştur. Literatür incelendiğinde araştırmacılar tarafından büyük ölçüde ortak olarak ele alınan hesap verebilirlik türlerinin kavramın anlaşılması için kısaca açıklanması yararlı olacaktır.

1.7.1. Siyasal Hesap Verebilirlik

Siyasal hesap verebilirlik siyasi partilerin seçimler yoluyla hesap verebilirliğini ifade etmektedir. Günümüzde demokratik yönetimlerin olmazsa olmaz özelliklerinden biriside siyasal hesap verilebilirlik ilkesidir. Siyasal hesap verebilirlik siyasilerin seçmenlere karşı, bir başka ifade ile vekâlet verenler ve vekilleri, arasındaki ilişkileri açıklar.

Siyasal hesap verebilirlik örgütlerin yapmış oldukları işlerden dolayı ortaklarına ve hak sahiplerine hesap vermesini ifade etmektedir. Siyasal hesap verebilirlik yapılan işlerde seçmenlere karşı açıklamalarda bulunularak, ortaya çıkan sonuçların üstlenilmesini ifade etmektedir (Scott, 2000). Siyasal hesap verebilirliği kamu yöneticilerinin kamuya karşı olan sorumlulukları olarak da tanımlayabiliriz. Hesap verebilirlik nasıl ki örgüt içerisinde adaletin sağlanmasında etkisi ise siyasal hesap verebilirlikte kamu yararı ve kamusal adaletin sağlanması için önemlidir.

Siyasal hesap verebilirlik hiyerarşik açıdan iki boyut olarak ele alınmaktadır. Bu boyutlardan birisi dikey hesap verebilirlik diğeri yatay hesap verebilirliktir. Aralarında kurmay, komuta ilişkisi olanlar arasındaki hesap verebilirlik, siyasal güvene dayanan yönetsel yapının üst konumunda bulunanları, yani yalnızca siyasal gerekçelerle kolay bir şekilde atanabilen veya uzaklaştırılabilen çalışanları ilgilendiren ilişki dikey hesap

verebilirlik iken, örgütsel yapı içerisinde bulunan ve aralarında fonksiyonel bir ilişki olanlar arasında gerçekleşen ilişki, yatay hesap verebilirlik olarak isimlendirilir. Siyasi hesap verebilirliğinin dikey boyutunda siyasi makamları, hesap verebilirliğin yatay boyutunda ise parlamento ve vatandaş arasındaki ilişki söz konusudur (Yıldırım, 2006: 15- 16). Siyasal hesap verebilirlik bakanlara ve parlamentoya veya yerel yönetimler gibi diğer seçilmiş yapılara ve bu kuruluşlar aracılığıyla sonunda seçmenlere karşı açıklamalarda bulunarak, sonuçların üstlenilmesini ifade etmektedir (Scott 2000: 42). Siyasal hesap verebilirlik yalnızca siyasileri içeren bir kavram olarak kullanılmamaktadır. Bunun yanında siyasilerce atanan yöneticileri de kapsayacak şekilde kullanıldığı görülmektedir (Mulgan, 2003).

Siyasi hesap verebilirlik vatandaşların kendi iradeleri ile seçtikleri vekilleri denetlemesi olarak da ifade edilebilir (Gül, 2008: 77). En basit şekilde seçmeneler memnun olmadıkları bir siyasi partiye veya hükümete karşı oylarını onlara vermeyerek hesap sora bilirler.

1.7.2. Yönetmel Hesap Verebilirlik

Literatür incelendiğinde yönetmel hesap verebilirlikle ilgili benzer nitelikte çeşitli tanımlar olduğu görülmektedir. Örneğin Romzek, yönetmel hesap verebilirliği geniş anlamı ile bürokratların siyasal üstlerince kontrol edilmesi bunun yanında bütün yönetmel sistemin vatandaşlara seçimler yoluyla dolaylı bir yoldan hesap vermesi anlamına geldiğini vurgulamaktadır (Romzek, 2000: 24-27). Yönetmel hesap verebilirlik dar anlamı ile ele alındığında ise kamu kurumlarının ve görevlilerinin bağlı bulundukları üst makamlar ile bakanlığa karşı sorumlu olmasını ifade etmektedir (Polat, 2003: 71). Samsun da yönetmel hesap verebilirliği kamu bazlı ele alarak kamu görevlilerinin, bilgiye serbestçe ulaşılabilmesini, kamuoyunun politika ve uygulamalardan haberdar edilmesini sağlayarak kişilerin, kendilerini ilgilendiren kararların neden ve niçin alındığına dair bilgilendirme zorunluluğudur olarak tanımlamaktadır (Samsun, 2003).

Yönetmel hesap verebilirlik bazı kaynaklarda bürokratik hesap verebilirlik olarak da geçmektedir. Örgüt içerisindeki hiyerarşide üst kademeye hesap vermeyi ifade etmektedir. Yönetmel hesap verebilirlik, personelin ona görev ve yetki verenlere hesap vermesi olarak tanımlanabilir.

Yönetmel hesap verebilirlik hiyerarşik ve bürokratik hesap verebilirlik olarak da adlandırılmakla birlikte yönetmel hesap verebilirlik, hiyerarşik düzenlemelerden kaynaklı olarak ortaya çıkan, yönetmel denetime ilişkin bir hesap verebilirlik türüdür. Her çalışan belli bir işten sorumludur ve sorulu olduğu bu işi yürütmek durumundadır. Çalışanlar sorumlu oldukları bu faaliyetlerden dolayı hesap vermek zorundadırlar işte bu faaliyetler yönetmel hesap verebilirlik olarak ifade edilebilir. Yönetmel hesap verebilirlik dikey olarak ele alındığında üstlerle yönetmel kademeler arasındaki ilişkilerde komuta-kurmay veya emir-komuta ilişkisi şeklinde kendini gösterir yani alt yöneticilerle üstleri bağlayan bir ilişkidir. Yatay yönetmel hesap verebilirlik fonksiyonel ilişki ile kendini görünür kılmakla birlikte yönetmel hesap verebilirlik merkezileşmiş sistemlerde çok daha geniş alanları ve geniş seviyeleri kapsayan bir özellik göstermektedir (Cendon, 2004).

Yönetmel hesap verebilirlik ile denetlenen ve gözetilen şeyler, çalışanlarca gerçekleştirilen işlemlerin yasalara uygun olup olmadığı ve amaçlara yönelik olup olmadığıdır. Burada belirlenmiş, net yetkiler ile açık ve kesin hiyerarşik ilişkiler söz konusudur (Yıldırım, 2006: 16). Bu sistemin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için hesap verebilirlik ilişkisi içerisinde kurumların kendi oluşturdukları yapılarca denetlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Gül, 2008: 78). Burada amaç siyasi makamların, kamu kurumlarının kendi istedikleri doğrultuda hareket edip etmediklerini kontrol etmeleridir. Yönetmel (bürokratik) hesap verebilirlikten söz edildiğinde kamu kuruluşlarının, siyasilerin, çoğunlukla hükümetin oluşturduğu kurumların denetim ve gözetimi altında olmasıdır. Vatandaşlarla siyasiler arasındaki hesap verebilirlik mekanizmasının işleyişi, bütün bir sistemin vatandaşlara seçimler yoluyla hesap vermesi ile sonuçlanmaktadır (Balcı, 2003: 119–120).

1.7.3. Yasal Hesap Verebilirlik

Yasal hesap verebilirlik kavramı genel olarak yargı organlarına karşı yapılan hesap verme işlemini kapsamaktadır. Yasal hesap verebilirliğin ayırıcı özelliği, sıkı prosedürlere uygun şekilde, açık yasal kuralların, özel durumlara uygulanmasıdır (Mulgan, 2003). Yasal hesap verebilirlik, yasal, hukuksal standartlara dayanması sebebi ile en belirgin ve açık hesap verebilirlik türü olarak nitelendirilebilir.

Yasal hesap verebilirliğin dayandığı hukuksal değerler açısından bütün hesap verebilirlik türlerinin temelini oluşturduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca yasal hesap

verebilirlik hukukun üstünlüğünün sağlanması açısından da yardımcı bir araç niteliği taşımaktadır. Yasal hesap verebilirlikte teknik anlamda yapılan işin yasal olduğunun belirlenmesi hem de sahip olunan yetkilerin herkese karşı eşit, adil ve rasyonel olarak kullanılıp kullanılmadığının ortaya konulması söz konusudur (Balcı, 2003). Ayrıca yasal hesap verebilirlik, yönetimin halk katında meşruiyetini sağlama açısından da önemlidir.

Hesap verebilirlik türlerinden biri olan yasal hesap verebilirlik yoluyla, kurum ve kuruluşlar hukuksal kurallara bağlılık açısından dış makamlara hesap vermektedirler. Kamu kurumlarının yapılan işlerin hukuka uygunluğunun yanında performans konusunda ve mevcut kaynakların kullanımı konusunda da idari kurallar yoluyla dışsal bir otoriteye karşı hesap verirler. Kamu kurumlarının yapısal reformlarına ilişkin olan davalarda, kanuni hükümlerin özüne karşı hesap verebilir olmaları beklenir. Yasal hesap verebilirlik adli mekanizmalar oldukça güçlü bir yere sahiptir. Çünkü söz konusu bu mekanizmalar kamuyu yasal hakları ile donatarak ve prosedürleri belirleyerek hesap verebilirliğin daha iyi uygulanmasına ve işlemesine imkân sağlayacak yapıdadır. Yasal hesap verilebilirlik hukuksal ve yargısal sisteme ilişkin mahkemelere karşı hesap verme işlemi olarak görüldüğü gibi aynı zamanda bazı uzman düzenleyici kuruluşlar da söz konusu bu yapıya dahil edilebilmektedir(Mulgan, 2003). Yasal hesap verilebilirlik diğer hesap verme türleri ile karşılaştırıldığı takdirde diğer hesap verme türlerine kıyasla daha fazla yasal güvence sağlamaktadır.

1.7.4. Profesyonel Hesap Verebilirlik

Profesyonel hesap verebilirlik, çalışanların işlerini yaparken iş ve görev tanımlarına uygun olarak profesyonel bir şekilde işlerini yapmaları ile ilgilidir. Profesyonel hesap verebilirlik, profesyonellerin görevlerini gerektiği gibi yapıp yapmadıklarına dair hesap vermesi olarak tanımlanabilir. Profesyonel hesap verebilirliği, yönetsel hesap verebilirliğin bir devamı olarak tanımlayan Cendon (2004), bu hesap verebilirlik türünün kamu yönetimindeki teknik ve uzmanlık gerektiren hizmetleri yürüten profesyonellerin sayılarının artmasıyla önemli bir hale geldiğini belirtmektedir (Cendon 2004). Profesyonel hesap verebilirlik yönetiminin genişlemesi, karmaşılaşması ve teknik uzmanlık gerektirmesinin bir sonucu olarak çok sayıda uzmanın sorumlu olduklarından, yaptıklarından veya yapmadıklarından dolayı hesap verme durumlarıyla ilgilidir. Profesyonel hesap verebilirlik kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan işinin

uzmanı, profesyonellerin bir takım konulara ilişkin olarak bireysel karar vermeleri açısından uzmanlık, takdir ve özel çalışma alanlarının değerlendirilmesini kapsamaktadır (Balcı, 2003: 119–120). Bir görevlinin işini yaparken sadece işin gerektirdiklerini belli bir profesyonellikle yapması yeterli değildir, bu görevli aynı zamanda iş etiği kuralları çerçevesinde de davranması gerekir. Böylece herhangi bir işi gerçekleştiren birinin, işini etik kurallar çerçevesinde yürütmesi zorunluluğu profesyonel hesap verebilirlik kavramını gündeme getirmiştir.

Profesyonel hesap verebilirlik düşük seviyede bir iç kontrol gerektirir (Page, 2004: 592). Bu düşük seviyedeki iç kontrol profesyonellere, uzmanlara daha rahat bir çalışma ortamı sağlamayı böylece verimliliği ve hedeflere ulaşma derecesini arttırmayı hedeflerken, uzmanlara güvenmeyi de ön plana çıkartır. Ancak bu durum tamamen denetimsizlik ve serbestlik anlamına gelmemekte, çalışanlar ne kadar profesyonel olursa olsun tamamen serbestliği ve denetimsizliği hiçbir örgüt de kabul etmemektedir.

Yıldırım (2006)'ya göre profesyonel hesap verebilirlik yalnızca aynı meslek grubunda yetişmiş kişilerin incelemesi anlamına gelmektedir (Yıldırım, 2006: 19). Bu açıdan burada gerçekleştirilen denetim de bireysel standartların ve karar verme açısından uzmanlık, takdir ve özel çalışma alanlarının değerlendirilmesi ile gerçekleşir (Balcı, 2003: 120). Gelişen ve değişen kamu yönetimi içerisinde doktorluk, avukatlık, mühendislik ve muhasebecilik gibi uzmanlık gerektiren işlerde profesyonel standartlara uygun olarak hizmet yürütmesi gerekenlere, uzmanlıkları açısından belli bir serbestlik tanınmakla birlikte, bağlı olduğu yönetsel veya siyasi otoriteye hesap verme zorunluluğunun yanında (Mulgan, 2000), içsel bir mekanizma ile uzmanlığın gereklerine uygun olarak davranma son derece önemli bir yer tutmaktadır. Yalnız söz konusu olan bu içsellik bireye özgü değil, profesyonel bilgi gerektiren ve ilgili meslek grubunca belirlenen standartlarla ilgilidir.

Profesyonel hesap verebilirlikte hesap soranların yalnızca prosedür ve yasal bilgilere sahip olması yeterli değildir. Profesyonel faaliyetler ve kararlar, ilgili konu hakkında teknik bilgiye sahip kişilerden ve meslek üyelerinden kurulan, aynı profesyonel yetkinliğe sahip organlar tarafından incelenebilir veya denetlenebilir. Hesap soranlarında teknik ve mesleki bilgilere sahip olması gerekmektedir (Cendon, 2005). Yalnızca yönetsel prosedürlere dayalı olan kısımların ise kamu yönetiminin olağan birimleri tarafından kontrol edilebileceği ileri sürülebilir (Cendon, 1999:40–41).

1.8. Etkin Bir Hesap Verebilirliğin Koşulları

Etkin bir hesap verebilirlik konusu kamu yönetimi açısından düşünüldüğünde ülkenin içinde bulunduğu durum ve siyasal ortamın bu konuda son derece etkili olduğu görülmektedir. Kamu yönetimi ülkenin siyasi ve toplumsal ortamından bağımsız bir yapılanma değildir. Kamu görevlilerinin siyasetçilerle, siyasetçilerin vatandaşlarla ve vatandaşların kamu görevlileriyle olan karşılıklı ilişkileri hesap verebilirlik anlayışını da büyük ölçüde etkilemektedir. Etkin bir hesap verebilirlik demokrasi bilincini yaşatacak hassas birtakım dengeleri ve bunu güvence altına alacak bir yapılanmayı gerekli kılmaktadır.

Hesap verebilirlik anlayışının gelişmediği örgütlerde verimsizlik, müsriflik, yolsuzluk ve belirli bireylerin veya grupların lehine kararların alındığı bir yapı ve işleyiş ortaya çıkarabilir (Kluvers, 2003). Etkin bir hesap verebilirlik anlayışı için kimin kime hesap vereceği, hesap verme işleminin ne için gerçekleştirileceği ve hangi amaca yönelik olarak hesap verileceğinin ayrıntılı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Hayllar (2000)'e göre etkin bir hesap verebilirlik için gerekli koşullar, her bir hesap verebilirlik ilişkisinin fonksiyonları rasyonel ve anlaşılır olmalıdır. Hesap verebilirlik ilişkileri karşılıklı güven ve tarafsızlık anlayışına dayanmalı ve karar verme ve ilişkilerde iki yönlü bir şeffaflık olması gerekmektedir (Hayllar, 2000).

Literatür incelendiğinde etkin bir hesap verebilirlik anlayışı için farklı araştırmalarda ortak olarak göze çarpan çıkarımları kısaca şu şekilde sıralayabiliriz; Etkin bir hesap verebilirlik için, hesap veren ve hesap soran arasındaki ilişkilerin açık ve üçüncü şahıslarca kolayca anlaşılır olması gerekmektedir. Gereksiz kırtasiye işi gibi değil, katılıma yer veren bir biçimde düzenlenmiş olması gerekmektedir. Adaletli ve yerinde bir yetki, görev ve sorumluluk dağılımının yapılmış olması gerekmektedir. Yasal bir gereklilikten ziyade örgütün devamı, verimliliği, etkinliği ve adaletli yönetimi için gerekli bir anlayış olarak çalışanlarca benimsenmelidir.

1.9. Hesap Verebilirliği Sağlamanın Zorlukları

Hesap verebilirlikle ilgili olarak şimdiye kadar incelediğimiz literatür göz önüne alındığında ister kamu sektöründe isterse özel sektörde olsun, kurum ve kuruluşlar içerisinde kabul edilen ve etkin bir şekilde uygulanan hesap verebilirlik sonucunda, yolsuzluk, yozlaşma, adam kayırma gibi kötü sonuç verecek olayların azaldığı

verimlilik artışı, örgütsel adalet, hedeflere ulaşma gibi olumlu sayılan sonuçların ise arttığı görülmektedir.

Hesap verebilirlik sistemi oluşturulurken herkes tarafından kabul edilen hedefler ve görüşler üzerine ortak bir sistem kurmak pek mümkün değildir. Bu sebepten dolayı birileri mutlaka oluşturulan yeni sisteme karşı çıkmakta ve çeşitli zorluklar çıkartabilmektedirler. İster kamu sektörü olsun isterse özel sektör olsun, örgütler içerisinde çeşitli çıkar grupları oluşmaktadır. Oluşturulacak bir hesap verme sisteminde bu çıkar gruplarının menfaatleri ortadan kalkacak ve alttan alta çeşitli baskılarla elde ettikleri bazı çıkarlar ellerinden alınmış olacaktır. Bunu bilen ve bu menfaatlerini kaybetmek istemeyen çıkar grupları hesap verebilirlik sistemini de kendi çıkarlarına göre tasarlamak isteyeceklerdir. Söz konusu durum ağırlıklı olarak kamu kurum ve kuruluşlarında meydana gelmektedir. Bir hesap verebilirlik sisteminde dahi uygulamada zorluklar yaşabilmekte veya gerçek anlamda bir hesap sorma işlemi gerçekleştirilemeyebilmektedir. Örneğin çoğu kamu yöneticisi başkalarının erişmekte zorluk çektikleri bilgilere sahiptirler. Bu durumdan dolayı onlara hesap sormakla yükümlü kişi ve kurumlara karşı bazı durumlarda önemli bir avantaja sahip olabilmektedirler. Böyle bir durumda gücü hisseden yönetici hesap sorma işlemini sabote edebilmekte hesap sormayı zorlaştırmaktadır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011).

Hesap verebilirliğin sağlanmasındaki zorlukları kamu yönetimi baz alındığında Rosenbloom başlıca şu şekilde ifade etmektedir: Özel uzmanlık bilgisinin artması ve buna bağlı olarak hesap soranlarında alanda uzman olmalarının gereği, kamu personel sisteminin çalışanlarını koruyucu niteliği, bürokrasinin yine bürokrasi vasıtasıyla kontrol edilmesi ile oluşan zorluklar, kurumların yapı ve fonksiyonlar itibarıyla karmaşıklığı ve siyasi yönlendirmeler nedeniyle hesap verebilirlik ilkesinin sağlıklı işlemesi engellenmektedir (Rosenbloom, 1998). Aslında hesap verebilirliğin sağlanması konusunda en büyük sorun hesap verecekler ile hesap soranlar arasında bir çıkar ilişkisinin oluşması ve şeffaflığın yeterince sağlanamamış olmasıdır. Bunların yanı sıra kamu kurum ve kuruluşlarının karmaşık yapılarından dolayı yetki ve görevlerin kime ait olduğunu çoğu zaman belirsiz hâle gelmekte ve kurumlarda kime ne şekilde hesap sorulacağı bilinmemekte bu sebepten dolayı ufak sayılabilecek suçlar göz ardı edilmekte bunlarda büyük suçlara zemin hazırlamaktadır. Mevcut karmaşık ve açık

olmayan bu kamu yönetiminde hesap verebilirliğin, bürokrasinin içinde bir yerlerde kayıplara karışarak buharlaşması çok muhtemeldir (Rosenbloom, 1998: 542; Eryılmaz, 2010: 96–104). Böyle bir durumda hesap verebilirlik yalnızca prosedür bir işlem olarak kalacak ve örgüt içi adalet anlayışı da sarsılmış olacaktır.



BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı Türk Dil Kurumu'nun güncel Türkçe sözlüğünde “yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları ve herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” anlamlarında tanımlanmıştır (tdk.gov.tr/index). Cevizci (1996)'e göre adalet insan davranışlarının etik olup olmadığını inceleyen, nesnel bir şekilde eleştiren yüce ve mutlak bir düşüncedir (Cevizci,1996 s.11). Aybay ise adalet kavramını; “en yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ve erdem” olarak tanımlamıştır (Aybay,1991:40). Rawls (1971) adalet kavramını sosyal örgütlerin temel ögesi olarak tanımlamıştır. Rawls'a göre adaletin iki ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkelere birincisi herkesin eşit haklara sahip olması gerektiği, ikincisi ise herkesin fırsat eşitliğine sahip olabilmesidir (Rawls, 1971; Akt. Eker, 2006). Anayasa mahkemesi başkanı Zühtü Arslan (2016) yapmış olduğu bir açıklama da adalet kavramını “her şeyi yerli yerine koymaktır, herkese hak ettiğini vermektir” (cnnturk.com) şeklinde tanımlamıştır.

Pek çok farklı kavram adalet kavramı ile benzer anlamda kullanılmaktadır. Örneğin, dürüstlük, doğruluk, meşruluk, eşitlik, tarafsızlık, hak yemeçlik, insaniyet, iyilik vb. kavramlar çoğu kullanımlarında adalet kavramı ile benzerlikler gösterir (Karaman, 2009: 5). Adalet, hem bir ahlâkî erdem, hem hukukî bir kural ve hem de felsefî bir ilke olarak ele alınan bir kavramdır. Örgütsel adalet ise genel anlamda bireyin örgüt içerisindeki uygulamalara yönelik olarak algılamalarına atıfta bulunan ve Adams'ın Eşitlik Teorisine dayalı olan bir kavramdır (Şahin ve Taşkaya, 2010: 86). Adalet kavramının nesnel ölçütlerini bulmak kolay değildir. Bu nedenle adalet kavramı bir algı sorunudur (Tutar, 2007: 98). Kişilerin toplumun her kesiminde ve her yerinde adalet arayışı içerisinde olmaları adaletin örgüt perspektifinden de düşünülmesini zorunlu kılmıştır (Karaeminoğulları, 2006, s.8- 9). Örgütsel adalet kavramı işyerlerinde, çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır.

Sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanması ile geliştirilen örgütsel adalet kavramına yönelik olarak gerçekleştirilen ilk çalışmalar Stouffer'ın “Görelî Yoksunluk”, Homans'ın “Dağıtım Adaleti” ve Adams'ın “Eşitlik Teorisi” dir (Özmen vd., 2007:20). Örgütsel adalet kavramına yönelik en temel çalışma Adams'ın dağıtım

adaletine dayandırarak 1965 yılında geliştirmiş olduğu eşitlik teorisidir. Bu teori uzun bir süre işyerindeki adalet sorunlarının incelenmesine yönelik olarak kabul edilen hakim teori olmuştur. Teorinin temelini bireyin örgütün girdilerine, eğitimi veya çabasıyla sağladığı katkı oranındaki karşılığını örgütün çıktılarından alması oluşturmaktadır (Barsky ve Kaplan, 2007:286).

Literatür incelendiğinde örgütsel adalete yönelik pek çok farklı araştırmacının farklı tanımlamalar yaptığı görülmektedir. Örgütsel adalet, doğruluğun örgüt içerisindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet, adil, hakkaniyetli, tarafsız, ahlaki uygulama ve işlemlerin örgütte egemen kılınmasını içermektedir ve örgütsel adalet en basit tanımıyla “bireylerin örgütteki adalet duygularını” ifade etmektedir. Örgütsel adalet, örgütsel yararların bireyler arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili olarak alınan karar ve davranışlar üzerine odaklanmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007: 107). Örgütsel adalet, “ücretlerin, cezaların, ödüllerin ve terfilerin nasıl gerçekleştirildiğinin, bu tür kararların ne şekilde alındığının çalışanlarca, algılanma biçimi” olarak ifade edilebilir (İçerli, 2010:69). Örgütsel adalet çalışanlara adaletli davranılıp davranılmamasıyla ilişkilidir (Greenberg, 1990. Akt. İşbaşı,2000; Greenberg, 1987, Akt. Balık 2013). Bir örgütün ne derece adaletli olduğunun değerlendirilmesi o örgütün uyguladığı adalet miktarına bağlı değildir. Önemli olan örgüt bünyesinde çalışan kişilerin uygulanan adaleti ne şekilde gördükleridir (Titrek, 2009). Örgütsel adalet kişisel algı ile ilgilidir. Çalışanlarca, örgüt adaletli olarak da adaletsiz olarak da algılanabilir. Örgütsel adalet, çalışanlara işyerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını içeren bir kavramdır (Çöp, 2008: 16).

Örgütsel adalet, örgütte adil olmanın, strateji ve politikalarda adil ve tarafsız davranılmasının yanı sıra etik, yönetsel davranış ve ahlak hakkında kişinin değerlendirmesidir (Cropanzano et al., 2007:35). Beugre ve Baron (2001) ise örgütsel adaleti; bireyin örgütte olan ilişkilerinde kendi algılamalarının nasıl şekillendiğini içeren sosyal bir sistemdir şeklinde tanımlamaktadır (Beugre ve Baron: 2001: 326). Çalışanlar kendileri ile çalışma arkadaşlarını pek çok yönden karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit bir biçimde uygulanması, eşit işe eşit ücret ödenmesi, izinlerde eşit haklara sahip olunması, ödül ve cezaların uygulanış biçimi vb. şeyler örgütte adalet algısını etkilemektedir. Bunların yanı sıra ast üst ilişkileri ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Çalışanların

örgütte tutum ve davranışlarını büyük ölçüde örgüte yönelik algısal yorumlamaları belirlemektedir. Yani çalışanlar örgüt için iyi bir algı besliyorsa tutum ve davranışlarına örgüt yararlı olacak şekilde olmaktadır. Fakat örgüte karşı bir adaletsizlik algısı besliyorlarsa tutum ve davranışlarda örgütün zararına yönelik olmaktadır. Bu bakımdan örgütsel adalet algısı hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından son derece önemlidir. Zira çalışanların adalet algısı olumlu davranışlara, adaletsizlik algısı ise olumsuz davranışların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Eker 2006: 5). Çalışanlar örgüt içerisinde kendilerine adaletli ve eşit bir şekilde davranıldığını düşünürlerse, bu düşünce çalışanların işlerini daha iyi, daha istekli ve severek yapmalarını sağlar (Terkeş, 2015).

Örgütte genel olarak sergilenen bir davranış bazı çalışanlarda adalet algısı uyandırırken bazılarında adaletsizlik algısı uyandırabilmektedir. Bunun yanında kişiye özel olarak gösterilen ayrıcalıklı bir davranış sonucunda kişi bu davranışı örgüte yönelik genellemekte ve örgütü adaletli bir yapı olarak algılayabilmektedir. Aslına bakılacak olursa önemli olan örgütte adaletin ya da adaletsizliğin olup olmaması değil, örgütteki çalışanların adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, Sucan ve Akın, 2008: 632). Yapılan bir takım araştırmaların sonuçlarına göre örgütün adaletli olduğuna inan çalışanlar örgütteki olumsuzlukları daha ılımlı karşılamakta, hatta göz ardı edebilmektedir. Örneğin; düşük ücrete, kötü bir çalışma ortamı, örgütsel politikalara karşı, çalışanın örgütün adaletli olduğuna inanması durumunda bu gibi örgüt içi olumsuzlukları daha az dile getirildiği görülmektedir (İşcan ve Sayın, 2010; 196).

2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütün başarılı olabilmesi için işgörenlerce örgütün adil olduğuna inanılması büyük önem arz etmektedir. Örgütsel adalet kavramı ilk başlarda ödül ve cezaların adil dağıtılmasına odaklanmış ardından herkes için eşit işlem ve kuralların uygulanmasını kapsayan bir biçime dönüşmüş son olarak da örgütün çalışma koşulları, bireyler arası etkileşim ve iletişimi de kapsayacak bir şekle kavuşmuştur (Polat, 2007, s.12). İşyerinde tarafsız ve adil olunmayı kapsayan örgütsel adalet kavramı çeşitli teoriler ve sınıflandırmalar ile tanımlanmaktadır.

Literatür incelendiğinde örgütsel adalet kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalara tabi tutulan bir kavram olduğu görülmektedir. Örneğin Bies ve Shapiro (1988), etkileşim adaletini üçüncü bir boyut olarak ele alırken; Niehoff and Moorman (1993), etkileşim adaletini prosedür adaletin bir alt boyutu olarak ele

almışlardır. Greenberg ise etkileşimsel adaletin kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayrılmasını önermiştir. Colquitt'un (2001) yapmış olduğu çalışmada ise örgütsel adalet kavramı dört boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet şeklindedir. Bu çalışmada ise örgütsel adalet kavramı dağıtımsal adalet, süreç adaleti, etkileşimsel adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet boyutları ile ele alınacaktır.

2.2.1. Dağıtım Adaleti

Tarihi süreç içerisinde bakıldığında örgütsel adalet konusuna yönelik olarak yapılan ilk çalışmalarda dağıtım adaleti kavramı üzerinde durulduğu ilk olarak dağıtım adaletinden bahsedildiği görülmektedir. Dağıtımsal adalet olarak da geçmekte olan dağıtım adaleti kavramı ilk olarak Homans (1961) tarafından ortaya atılmıştır (1961, akt. Şahin, 2007). Homans dağıtım adaleti kavramını, görelî yoksunluk teorisinin kapsamını genişleterek ortaya koymuş ve bunu daha önceden ileri sürmüş olduğu sosyal mübadele teorisine (1958) dayanarak gerçekleştirmiştir. Dağıtım adaletine yönelik olarak literatürdeki gelişmelere bakıldığında tarihsel süreç içerisinde söz konusu kavrama yönelik olarak katkıda bulunan çalışmaları şu şekilde ifade etmek mümkündür; Stouffer ve arkadaşlarının (1949) geliştirdiği “görelî yoksunluk teorisi”, Homans’ın (1961) “dağıtım adaleti teorisi”, Blau’nun (1964) “beklentilerin rolü teorisi”, Adams’ın (1965) “eşitlik teorisi”, Leventhal’ın (1976) “adalet yargı modeli” ve Lerner’in (1977) “adalet güdüsü teorisi” (Karaman, 2009: 12). Dağıtım adaleti kavramı Adams’ın Homans’ın fikirlerinden yola çıkarak geliştirdiği eşitlik teorisi ile gelişerek kazanımların adaletli bir şekilde dağıtılması üzerine yoğunlaşmış ve Adams’ın ortaya koymuş olduğu teori uzun bir zaman örgüt içi adalet sorunlarının incelenmesinde en yetkin teori olmuştur.

Adams ortaya koyduğu eşitlik teorisinde kazanımların, ödüllerin, çıktılarının vb. bireyler arasında adil ve hakkaniyetli bir şekilde paylaştırılmasına ilişkin olarak dağıtımsal adalet üzerinde durmuştur. Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içerisinde yer alır ve bu teorisinin özünde eşit çabanın eşit sonuçlar getirmesi gerektiği anlayışı yer almaktadır. İşgörenler elde ettikleri çıktılar ve bunları elde etme şekillerine bağlı olarak örgütlerini adaletli veya adaletsiz olarak algılamaktadırlar. Bireyin adalet algısı örgütsel adalet algısının yapı taşıdır. Fakat adalet anlayışı sübjektif bir algı olduğundan bir kişi için adaletsiz olarak algılanan durum diğer bir kişi için mükemmel bir şekilde adaletli ve uygun olarak algılanabilir. Dağıtımsal adalet örgütsel adaletin boyutlarından

biri olarak ele alınmaktadır ve dağıtımsal adaletin amacı, örgütte dağıtılan kaynakların hangi ölçütlere göre ve nasıl belirlendiği ve dağılımda adaletin olup olmadığını saptamaktır(Şahin ve Taşkaya, 2010:88).

Homans (1961) ortaya koymuş olduğu dağıtım adaleti kuramı içerisinde tüm sosyal etkileşimlerin bir tür değiş tokuş ya da mübadeleyi kapsadığını belirtmiştir. Söz konusu etkileşim çerçevesinde yatırımlar ile sonuçların adil olmasının, ilişkiyi belirleyici bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır (Küçükeşmen, 2015). Bireylerin yaptıkları yatırımlar ve harcadıkları emek oranında örgütten bir karşılık bekleme içerisinde oldukları ve bu beklentinin karşılandığı durumda adalet algısının gerçekleştiğini belirtilmektedir. Cohen (1987)'ye göre dağıtımsal adalet, belirli standartlar çerçevesinde, belirli fonksiyonel kurallara dayanan ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır. Cropanzono (2007)'ye göre ise dağıtım adaleti bütün işçilere aynı muameleyi içeren bir gerçeklik anlayışından ziyade, farklı bir gerçeklikle ilgilenir(Cropanzano vd. ,2007,s.37).

Örgütte ücretlendirme, terfi ve atama kararları gibi kazanç sayılan kararların çalışanlara paylaşımı ve söz konusu paylaşımların adillığının çalışanlarca algılanışı dağıtım adaleti olarak tanımlanmaktadır (Cohen – Charash ve Spector, 2001: 280). Dağıtımsal adalet; İşgörenlerin, elde ettikleri kazanımların örgütte sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip paylaşımların adil bir şekilde yapılıp yapılmadığına ilişkin algılamalarından oluşmaktadır (Polat ve Celep, 2008, s.309). Bu sebeple dağıtım adaleti algısı, kazançların dağıtımına ilişkin olarak yönetimin almış olduğu kararların adillğine ilişkin çalışanların ilgi, merak ve endişelerine işaret eder. Örgütte genel adalet algısı gibi dağıtım adaleti de kişilerin bireysel algıları ile ilgilidir. Bireyler yaptıkları işler doğrultusunda elde ettikleri kazanımları(gelir, prim, terfi, sosyal haklar vb. gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilirler. Bunu diğer çalışanlar ile kendilerini kıyaslayarak yaparlar. Bu sebepten dağıtımsal adalette esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003:78). Dağıtım adaleti çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere ulaşmalarını ifade etmektedir. Özellikle bazı çalışanlar, eşitsizliğe karşı diğer çalışanlara kıyasla daha fazla duyarlı olurlar.

Dağıtımsal adalet, performans değerlendirmeleri, ücret artışları, ödüllendirmeler ve cezalandırmalar gibi çıktılar üzerinde durmaktadır (Tutar, 2007: 99). Dağıtım adaletinde

ödül ve kaynakların adil dağıtılmasının yanında ceza konusunda da adil bir yol izlenmesi hususu da önemli bir yer tutmaktadır (Karademir ve Çoban, 2010: 54). Örgütsel adalet kavramı kapsamında örgütte tüm işgörenler eşit olarak nitelendirildiği söylene de gerçekte bu durumun tam olarak karşılık bulduğu söylenemez. Çalışanların pozisyonları, performansları, sağladıkları fayda ve örgüt için önem durumları değişiklik göstermektedir. Örgüt ise çalışanları bu faktörlere göre değerlendirmektedir. Dağıtımsal adalet bu noktada ortaya çıkmakta ve hangi çalışanın ne kadar pay alacağı, neyin kime verileceği dağıtımsal adaletin kapsamına girmektedir (Abbasoğlu, 2015). Dağıtımsal adaletin daha çok kazanımlar üzerine odaklanmasından dolayı çalışanların duygusal, bilişsel, ve davranışsal tepkileri ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple işgörenler tarafından örgütte kazançların dağıtımının adil olmadığı algılanması, çalışanlarda öfke, ya da suçluluk gibi duyguların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Söz konusu duruma istinaden emeklerinin karşılığını alamadığını düşünen çalışanların, emeklerinin karşılığını aldığını düşünen diğer çalışanlara oranla örgüte bağlılıklarının daha az olduğu görülmektedir (Doğan, 2002, s.72).

Çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar (İşcan ve Naktiyok, 2004:187). McShane ve Von Glinow (2009) dağıtım adaletini çalışanların örgüt için yapmış oldukları katkılarına karşılık olarak elde ettikleri kazançlar ile diğer çalışma arkadaşlarının yaptıkları katkılarına karşılık elde ettikleri kazançlara ilişkin yaptıkları kıyas sonucunda oluşturdukları algılar olarak tanımlamaktadır (McShane ve Von Glinow, 2009: 101). Dağıtımsal adalet benzer olan bireylere benzer davranılmasını, farklı olan bireylere ise, onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmasını ifade etmektedir (Foley v.d, 2002:473-74, akt. İşcan, 2005:155). Çalışanlar kurum içerisinde kendilerini diğer çalışanlar ile kıyaslama eğilimi içerisinde olduklarından dolayı arkadaşının kazanımlarını kendi kazanımları ile karşılaştırırlar ve olumsuzluk durumu söz konusu olduğunda, örgütün adaletsiz olduğuna yönelik bir inanç beslemeye başlarlar. Söz konusu durumun sonucunda çalışan üzerinde bir motivasyon düşüklüğü, memnuniyetsizlik, verimsizlik, işe karşı isteksizlik yaşanır. Bu gibi olumsuz durumların önüne geçebilmek adına örgüt içerisindeki dağıtım faaliyeti bir sistem dahilinde yapılmalıdır. Fakat söz konusu sistem cinsiyet, yaş, ırk veya din gibi subjektif özelliklere dayalı olarak terfi ya da ödülleri dağıtmamalıdır. Dağıtımsal adalet ile karar verme süreci cinsiyet, yaş, ırk ve din gibi olgulara dayanan subjektif kararlar yüzünden

sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını sağlar (İşcan ve Naktiyok, 2004:187). Dağıtımsal adalet kavramı kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla örgütsel sisteminde yer alan çalışanlar ile dağıtım kaynağı olan yöneticiler arasındaki örgütsel işlemler uygulanırken, insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak ifade edilmektedir (Bies, 2001 akt Özdevecioğlu, 2003:79). Kısaca belirtmek gerekirse dağıtımsal adalet, neyin, ne şekilde, hangi örgüt üyeleri arasında, ne miktarda paylaştırılacağı sorunu ile ilgilidir (Karaeminoğulları, 2006, s.11).

Dağıtım adaleti elde edilen ödül, ücret, ceza, terfi vb. gibi her türlü kazanımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ile alakalıdır (İşcan ve Naktiyok 2004:183). Dağıtım adaletinde esas olan işgörenlerin dağıtılan kaynaklardan eşit, hakkaniyetli ve adil bir şekilde pay aldıklarını düşünmeleridir.

2.2.2. Süreç Adaleti

Örgütsel adalete yönelik olarak yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adaletin yalnızca dağıtım adaletinden oluştuğu düşünülse de, devam eden süreçte araştırmalar ilerledikçe çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşmasında, dağıtım adaletinin yeterli olmadığı görülmüş ve daha sonra ortaya süreç adaleti kavramı çıkmıştır (Irak, 2004). Süreç adaletine göre işgörenler, içinde bulundukları örgütlere yönelik olarak adalet algılarını oluştururken, yalnızca kendilerinin elde ettikleri kazanımlarla değil bu kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin de adil olmasını istemektedirler. Kazanımların dağıtımının, dağıtımı sağlayan süreçler kadar, her zaman önemli olmadığına anlaşılmıştır, söz konusu süreç adaleti kavramı daha da ilgi çeken bir kavram haline gelmiştir (Charash, Spector, 2001: 279). Örgütsel adaletin bir türü olarak ele alınan süreç adaleti literatürde prosedür adaleti ve işlemsel adalet olarak da anılmaktadır.

Süreç adaleti kavramının ortaya çıkışı Thibaut ve Walker'ın 1970'lerin başında anlaşmazlık ve çözüm sürecine tepkiyi incelemek için yaptıkları bir dizi çalışma sonucunda olmuştur. Örgütsel adalet algısının tek bir boyutta ele alınmasının yetersiz olduğu ortaya çıkmış ve Thibaut ve Walker'ın 1970'lerde çalışanların ihtilaflarını çözme sürecine ilişkin çalışmaları sonucunda dağıtımsal adalete ek olarak kendi teorileri olarak süreç adaleti kavramını ortaya atmışlardır (Greenberg, 1990: 403). Thibaut ve Walker (1975) ortaya koymuş oldukları süreç adaleti teorisinde adalete yönelik olarak algıları şekillendiren ana durumun süreçlerle ilgili olduğudur. Thibaut ve Walker çalışanların elde ettikleri kazanımlara yönelik olarak kendilerini ifade etme fırsatı

tanıyan süreçlerin, süreç adaleti algısını arttırdığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte Thibaut ve Walker yalnızca adil olarak alınan kararların adalet algısının oluşması için tek başına yeterli olmadığını bunun yanında kararların nasıl ve ne şekilde alındığının da adalet algısı üzerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır.

Thibaut ve Walker yargı sistemleri üzerine yaptıkları bir araştırmanın ardından süreç adaleti teorsini ortaya koymuşlardır. Teori kontrol grubunda sistem içerisinde karşılıklı çatışan iki kişi ve tarafsız olan aracı üçüncü kişi mevcuttur. Bu durum davalı, davacı ve yargıçtan oluşan üçlü olarak ifade edilebilir. Söz konusu çatışmanın çözüm sürecinde iki aşamadan bahsedilmektedir. Bu aşamalardan biri çatışmaya yönelik olarak delillerin ortaya konulduğu süreç aşaması diğeri ise delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Söz konusu çatışma durumunda tarafların kendilerini savunma hakkına sahip olmaları ve tarafsız olan üçüncü kişinin diğer kişilere söz hakkı vermesinin taraflarca sonucunun daha adil olarak karar verildiğine inanılmasına yol açmaktadır. Thibaut ve Walker bireylerin yalnızca elde ettikleri sonuçları değil, sonuçlar üzerinde ne derece söz sahibi olduklarını yani süreçler üzerinde sahip oldukları kontrolü de değerlendirdiklerini belirtmektedirler. Söz konusu durumun adillik algısını arttırmasının tarafların fikirlerini söyleyerek nihai sonuca yön verebileceklerini ve daha olumlu bir karara ulaşabileceğini düşünmeleridir. Modele ilişkin daha sonra yapılan pek çok araştırma bu iddiayı destekler niteliktedir. Hatta anlaşmazlığa düşen taraflara söz hakkı veren prosedürlerin, tarafların istenmeyen kararları kabullenme eğilimlerini arttırdığını göstermektedir (Yürür, 2005: 119-120).

Folger (1977), çalışanlara söz hakkı tanıyan bir sürecin, tanımayan bir sürece kıyasla daha adil kabul edildiğini belirtmiş, Gilliland (1993) ise, söz hakkının adalet algısını arttırmaya yönelik önemli bir kavram olduğunu belirtmiş ve söz hakkını bireyin bilgisini, yeteneklerini, becerisini gösterme hakkının verilmesi olarak tanımlamıştır (Akt. Çolak ve Erdost, 2004). Konuya ilişkin yapılan bir başka çalışmada ise Bies ve Shapiro (1988), sonuçları olumsuz olsa bile, insanların kendilerine söz hakkı tanıyan süreçleri, söz hakkı tanımayan süreçlere kıyasla daha adil olarak algıladıklarını ortaya koymuşlardır. Yapılan çalışmalar ve tanımlamalar neticesinde yalnızca kazanımların değil kazanımları elde ederken kullanılan süreçlerin de adalet anlayışı üzerinde son derece etkili olduğu görülmektedir. İster iş yaşantısında isterse sosyal yaşantıda olsun insanlar adaleti anlamak için iki farklı yolla kıyaslama yapmaktadırlar. İlk olarak

kendilerinin ve diğerlerinin ödülleri hangi yolla elde ettiğine bakarlar, ikinci olarak ise kendilerine ve diğerlerine bu süreç içerisinde nasıl davranıldığına bakarlar. Bu iki durum ile kıyaslama yaparak adalete yönelik algılarını belirlerler.

Süreç adaleti kazanımlara yönelik dağıtım kararlarının nasıl yapıldığı ile ilgilidir. Süreç adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin, hakkaniyet ilkesine uygunluğu ile ilgilidir ve çalışanların adalet algılamaları, yalnızca kazanımların niteliği ile ilgili değil, aynı zamanda bu kazanımların dağıtımına yönelik kararların adil olup olmadığı ile de ilişkilidir. Süreç adaleti ödüllerin, kazanımların ne şekilde dağıtılacağına yönelik olan kararlara karşı duyarlılığı ifade etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 59). Süreç adaleti de, dağıtım adalet gibi işgörenlerin örgütün tümüne yönelik düşüncelerini etkiler.

Örgütteki süreçler işgörenler tarafından adil olarak algılanırsa, örgütün çıkarları doğrultusunda davranmak için daha yüksek bağlılık ve isteklilik gösterirler. Hatta adil olarak algılanan süreç sayesinde düşük ücret, geciken terfi gibi olumsuz durumlar belli ölçülerde görmezden gelinmektedir (Bies ve Tyler, 1993; 355).

Leventhal'ın ortaya koymuş olduğu teoride bir sürecin adil olarak algılanabilmesi için altı kriterin gerektiğini belirtmiş ve süreç adaletini altı kriterle dayandırmıştır. Bu kriterleri; tutarlılık, önyargı, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil ve etik olma olarak belirtmiştir ve sürecin adil olarak algılanabilmesi için bu kriterlerin hepsine sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Tyler ise bu kriterlere ek olarak işgörenlerin sürece yönelik adalet algılarının daha da arttırmak için karar alma sürecinin tarafsızlığı, üçüncü kişilerde güven ve sosyal durumun açıklığı olmak üzere üç kriterden bahsetmektedir (Tyler (1989: 831, Akt; İçerli, 2010).

Örgütsel adalete yönelik yapılan ilk çalışmalarda algılanan adalet yalnızca ödüllerin dağıtımını olarak ifade edilirken Thibaut ve Walker'ın yapmış olduğu çalışmalar sonucunda dağıtım süreçlerinin, algılanan adaleti belirlemede son derece önemli olduğu anlaşılmıştır. Dağıtım adaleti kararların adilliğine odaklanırken, süreç adaleti söz konusu kararlara neden olan süreçlere odaklanmaktadır. Çalışanların örgütün işleyişine yönelik olan memnuniyeti süreç adaletini ifade ederken, kazanç memnuniyeti dağıtım adaletini ifade etmektedir. Yapılan birçok araştırmada süreç adaletinin dağıtım adaletine yönelik pozitif yönlü etkisinin olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Viswesvaran ve Ones

(2002), yaptıkları çalışmada, süreç adaletinin örgütsel bağlılık ve verimlilik ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte konuya ilişkin olarak yapılan birçok çalışmada süreç adaletinin yöneticilere olan güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları ile ilişkili olduğu saptanmıştır. McFarlin ve Sweeney (1992) yapmış oldukları araştırmaya göre dağıtım adaletinin, kişisel kazanımların (maaş, prim, iş tatmini) tatmini ile süreç adaletinin ise, örgütsel sonuçların (örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık) tatmini ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

2.2.3. Etkileşim Adaleti

Örgütsel adalete yönelik olarak yapılan çalışmalar devam ederken, dağıtımsal adalet ve süreç adaletinin yanında örgütsel adaletin üçüncü türü olarak özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili olan etkileşim adaleti kavramı ortaya çıkmıştır. Bies ve Moag (1986) tarafından geliştirilen bu kavram bazı araştırmacılar tarafından işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak değerlendirilirken bazı araştırmacılar tarafından ise örgütsel adaletin üçüncü bir boyutu, bağımsız bir kavram olarak değerlendirilmiştir. (Greenberg, 1990). Kavramı ortaya atan araştırmacılar Bies ve Moag etkileşim adaletinin süreç adaletinden ayrı bir boyut olduğunu ileri sürmüşler ve bu ayrımı göstermek için etkileşim adaletine ilişkin dört adet kural belirlemişlerdir. Söz konusu bu kuralları belirlemek için Bies'in (1985) lisansüstü öğrencileri ile gerçekleştirmiş olduğu bir çalışmadan yararlanmışlardır. Çalışmanın sonucunda etkileşim adaletinin gerçekleşmesi için dört kuralın gerçekleşmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kurallar; Saygı, kurallara uyum, doğruluk ve dürüstlüktür (Çolak ve Erdost, 2004: 60). Ortaya konulan bu kurallar Thibaut ve Walker (1975) süreç adaletine ilişkin belirttiği kriterlerden açık olarak farklı olduğu görülmektedir. Bu durumda etkileşim adaletinin, örgütsel adaletin ayrı bir boyutu olduğunu ortaya koymaktadır. 2001 yılında da Elovainio ve diğerleri tarafından yapılan bir çalışmada etkileşim adaletinin, süreç adaleti ve dağıtım adaletinden farklı olarak örgütsel adaletin ayrı bir boyutu olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada etkileşim adaleti örgütsel adaletin ayrı bir boyutu olarak ele alınacaktır.

Bies'in 1985 yılında yapmış olduğu ve etkileşim adaletinin kurallarının belirlendiği çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre nezaket, dürüstlük, çalışanlara zamanında bilgi verilmesi gibi kişilerarası davranışların, çalışanlarca formel süreçlere oranla daha fazla önem verilen kriterler olduğu ortaya çıkmıştır. Etkileşim adaleti

örgütün pratikte, uygulamada çalışanlarına karşı davranışları ve çalışanların bu davranışları nasıl algıladığına ilişkin algılarını ifade etmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlara karşı ne söylediğinin yanı sıra nasıl söylediğinin de önemli olduğu görülmektedir. Örgüt çalışanlarının adalet yönelik olan algıları, diğer çalışanlar ve yöneticiler ile aralarındaki kişiler arası ilişkilerin kalitesinden, algılanış biçiminden etkilenmektedir (Greenberg, 1990; Akt. İşbaşı,2000). Bireyin, işgörenin adalet algısının oluşmasında, süreçlerin uygulanması sırasında karşı karşıya kalınan kişilerarası etkileşimin etkili olduğu yapılan çalışmalarca ortaya konulmuştur.

Etkileşim adaleti, örgütte karşılıklı etkileşimde bulunan taraflar arasındaki resmi olan statü, rol ve kuralların dışında gelişen ilişkileri kapsamaktadır. Etkileşim adaleti Bies ve Moag (1986) tarafından yöneticilerin kararlarının, çalışanlara saygı ve verilen kıymeti gösteren, bir adalet biçimi olarak açıklanmaktadır (Bies ve Moag,1986; Akt. Özdevioğlu, 2003.). Çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişimdeki adalet algılaması ve yöneticilerin kazanımların paylaşılmasını, dağıtım kararlarının alınmasındaki süreçleri, sosyal değer olarak tanımlanan bir kararın çalışanlara karşı saygılı ve dürüst bir şekilde açıklanmasını ifade eden etkileşim adaleti örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007:22).

Etkileşim adaleti örgüt içi ilişkilerin niteliğini vurgu yapan bir kavramdır ve bir sürecin uygulanışı sırasındaki etkileşimler olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütsel işlemler hayata geçirilirken, işgörenlerin maruz kaldıkları kişilerarası uygulamaların niteliğine ilişkin algılar olarak ifade edilebilir. Etkileşim adaleti, dağıtım kararını alanlar ile (yöneticiler), dağıtım kararından etkilenenler (işgörenler) arasındaki etkileşimi ifade etmektedir. Bir başka ifade ile etkileşim adaleti, çalışanlara neyin nasıl söyleneceği ile ilgilidir. Etkileşim adaleti işgörenler ile yöneticiler arasındaki adalet algılaması ile ilgili olup, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük, saygı vb. yönleri esas almaktadır (Özmen vd., 2007: 22).

Çalışanlar yöneticilerden şeffaflık, saygı, sevgi, nezaket ve dürüstlük beklemektedirler. Etkileşimsel adalette bireysel algılamalar ile ilgili olduğu için örgütlerde çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine karşı olan davranışlarını diğerleri ile kıyaslayarak bir algı geliştirirler. Herkese karşı farklı davranışlar sergileyen yöneticiler, kendisine karşı kötü davranış sergilediğini düşünen çalışanlarca adil olarak algılanmaz. Baron ve Beugre, işgörenlere nezaket ve saygı çerçevesinde davranılmaması durumunda örgüt

içerisinde hırsızlık, saldırganlık ve misilleme gibi antisosyal davranışların ortaya çıkmasına ortam hazırlanmış olduğunu belirtmişlerdir (Beugre ve Baron, 2001: 328). Yani çalışma ortamı içerisinde işgörenlerin karşılaşmış oldukları beşeri ilişkiler örgüte yönelik olan adalet algılamalarını etkilemektedir. Meydan, (2010) ise etkileşim adaletine yönelik olarak yapmış olduğu tanımlamada işgörenlerin örgüt içindeki yöneticilerin kendilerine karşı sergilemiş oldukları tavırlarının ve alınan kararlara yönelik olarak yapılan açıklamaların bireylerin adalet algılamalarını etkilediğini ifade etmektedir (Meydan, 2010:199-200).

Konuya ilişkin mevcut literatür incelendiğinde etkileşim adaletine yönelik olarak farklı görüşler mevcuttur. Kimi araştırmacılar etkileşim adaletini tek boyutta ele alırken kimi araştırmacılar kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki alt boyuta ele almaktadırlar. Greenberg 1993 yılında etkileşimsel adaletin iki alt boyutunun birbirinden farklı, bağımsız etkiye sahip olduğunu öne sürmüş ve kişilerarası adaleti örgütsel süreçler devam ederken insanların ne kadar nazik ve saygılı davrandıklarını değerlendiren bir kavram olarak ele alırken, bilgisel adaleti işlemlerin belli şekillerde nasıl dağıtıldığına odaklanan adalet olarak ele almıştır. Colquit ve arkadaşları ise Greenberg'in ortaya koymuş olduğu bu ayrıma karşı olarak 2001 yılında yapmış oldukları çalışmada etkileşimsel adaletin tek boyutla incelenmesi gerektiği öne sürmüşlerdir(Colquit vd., 2001:427). Bu çalışmada ise etkileşimsel adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet alt boyutları ile birlikte ele alınacaktır.

2.2.3.1. Kişilerarası Adalet

Kişilerarası adalet örgütsel adalet kapsamında etkileşim adaletinin bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Etkileşim adaletine ilişkin olarak Bies ve Moag'ın (1986) geliştirmiş olduğu boyutlardan saygı ve uygunluğu kapsamaktadır. Yöneticilerin, çalışanlara karşı ne ölçüde saygı, hürmet, nezaket ve duyarlılık gösterdiği ile ilgili algılamaları ifade etmektedir (Eker, 2006: 23). Özdevecioğlu (2003)'e göre kişilerarası adalet karar alındığında bunun işgörenlere nasıl ve ne şekilde söylendiği veya söyleneceği ile ilgili olan adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 79). Coulquitt (2001) ise kişilerarası adaleti; yöneticinin çalışanlarla doğru ve açık iletişim kurmasını, çalışanları rencide etmeyecek bir biçimde davranmasını olarak tanımlamaktadır (Coulquitt vd., 2001).

İnsanlar ikili ilişkilere önem verirler özellikle çalışma arkadaşları ve ast üst ilişkileri çalışanların moral, motivasyonu için önemli bir faktördür. İşgörenler yöneticilerin

kendilerine yönelik olan tutum ve davranışlarını, diğer çalışanlarla kıyaslayıp bir algılamaya sahip olurlar. Herkese eşit ve aynı şekilde davranmayan yöneticiler çalışanlarca adil olarak algılanmazlar. Kişilerarası etkileşim adaleti iletişimdeki adalet algısı ile ilgilidir ve sonuçlara yönelik olarak gösterilen tepkileri etkilemektedir. Örneğin Folger ve Bies tarafından 1989 yılında yapılan araştırma, yöneticiler iletişim konusunda adil olduklarında, çalışanların kararın altında yatan süreçleri de adil olarak algılama eğiliminde olduklarını göstermiştir. Yöneticilerin iletişim konusunda adil ve hakkaniyetli davranmaması sonucunda ise çalışanlar kararlara varılırken kullanılan süreçlerinde adil olmadığını düşündürür (Beugre, 1998:3, Akt; Yılmaz, 2004: 27-28).

2.2.3.2. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet örgütsel adalet kapsamında etkileşim adaletinin bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Etkileşim adaletine ilişkin olarak Bies ve Moag'ın (1986) geliştirmiş olduğu boyutlardan doğruluk ve açıklama kurallarını kapsamaktadır. Bilgisel adalet çalışanlara karşı süreçler hakkında yeterli derecede bilgilendirme yapılması ile ilgilidir. Bilgisel adalet terfi, ücret, çalışma şartları gibi kazanımların belirlenmesine yönelik olarak kullanılan yöntem, prosedür ve politikalar hakkında çalışanlara karşı düzenli, doğru ve tatmin edici bilgiler verilmesi anlamına gelmektedir (Coulquitt, 2001). Bilgisel adalet genel anlamda çalışanların bilgi edinme haklarına karşı saygı duyulmasını da ifade etmektedir. Bir başka tanımda ise bilgisel adalet; “örgüt içerisindeki bilginin tüm çalışanlara karşı açık olması ve çalışanların kendileri hakkında verilen kararların ne şekilde alındığı hakkında bilgiye sahip olma istekleridir” şeklinde tanımlanmıştır. Bilgisel adalet resmi kararlara yönelik yeterli açıklama yapılmasını ifade etmektedir. Yeterli ve tatmin edici olarak yapılan açıklamalar çalışanların örgüte karşı olan güven ve adalet algılarını olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanlara süreç hakkında gerekli ve tatmin edici bilgiler verildiği takdirde çalışanların olumsuz durumlara karşı bakışları daha ihtiyatlı olduğu vurgulanmaktadır. Beugre çalışanlara karşı süreç hakkında, ciddiyetle ve dürüst bir şekilde bilgi verildiği takdirde çalışanların olumlu yönde etkileneceklerini ve bu durumun çalışanların olumsuz tepkilerinin azaltacağını belirtmiştir (Beurge, 1998, Akt; Yılmaz, 2004: 29). Greenberg (1994) ise yapılan açıklamaların yeteri kadar samimi ve dürüst olduğu izlenimi işgörence kabul edilirse adalet algısının kuvvetlenmekte olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte Greenberg yasaklara karşı geliştirilen olumsuz tepkilerin, bilgi adaleti sayesinde

azaltılabileceğini ileri sürmektedir (Greenberg, 1990: Akt; İşbaşı, 2000). Sonuç olarak alınan kararlara ilişkin olarak çalışanlara karşı yapılan samimi, dürüş ve tatmin edici açıklamaların örgüte yönelik adalet algılarını olumlu yönde arttırdığı belirtilmektedir.

Çalışanların performansını olumlu yönde etkilemek, örgüte yönelik adalet algısını kuvvetlendirmek ve çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlarını arttırmak için adaletle yönelik olan tüm boyutları bir arada ele almak ve doğru şekilde uygulamalar yapmak gerekmektedir. Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde, bir örgütte yalnızca örgütsel adaletin bir boyutunun olmasının yeterli olmadığı görülmekte adalet kavramının yer etmesi için kavrama ait bütün boyutların dikkatle ele alınması ve uygulanması gerekmektedir.

2.3. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Adalet algısı kişisel bir algı olarak ele alınmaktadır. Örgütsel adalet algısı da kişisel bir algıdır ve çalışanlar tarafından farklı derecelerde ve şekillerde algılanabilir. Adaletle yönelik algılamalar çalışanların kişisel özellikler ve örgütün sahip olduğu örgütsel özelliklere göre değişiklikler göstermektedir. Söz konusu uygulamalar bazı örgütler için adil bir durumu ifade ederken, aynı uygulama bir başka örgüt için adil olmayan bir durumu ifade edebilmektedir.

Örgütte bir uygulama veya bir kural bazı çalışanlarca adaletli algılanırken bazı çalışanlarca adaletsiz olarak algılanabilir. Her çalışanın farklı algılama düzeyi vardır ve bu farklı algılamalar örgüt içerisindeki kurallar, uygulamalar, tutum ve davranışlar üzerinde de geçerlidir. Örgütsel adaletle ilişkin algılamaları etkileyen belli başlı kuralları şu şekilde sıralayabiliriz; Doğruluk ve dürüstlük kuralı, meslek ahlakına (etik) uygun olma kuralı, tutarlılık kuralı, peşin hükümlü olmama kuralı, itirazları dikkate alma ve esnek davranma kuralı, kararlara katılma kuralı. Söz konusu bu kurallar genel bir çerçevede örgüt içerisindeki adalet algılamasını etkileyen kurallar olarak nitelendirilmektedir. Bu kuralların içeriğinden kısaca bahsetmek gerekirse (Eren, 2011);

1. Doğruluk ve Dürüstlük Kuralı; Çalışanlara doğru bilgiler verilmeli ve çalışanlara karşı dürüst olunmalı, örgütsel kurallar tüm çalışanlara karşı eşit bir şekilde uygulanmalı.

2. Meslek Ahlakına (Etik) Uygun Olma Kuralı; Örgüte yönelik olarak alınan kararlar ve uygulamalar, örgütün iş ve meslek ahlakına uygun olmalı.

3. Tutarlılık Kuralı; Alınan kararlar ve uygulamalarda bir tutarlılık olmalı, dağıtım ve işlem adaleti birbiri ile çelişmemeli.

4. Peşin hükümlü Olmama Kuralı; Örgüte yönelik olarak alınan kararlarda ve uygulamalarda peşin hükümlerden kaçınılmalı ve ön yargılardan uzak durulmalı. İşlemlerde nesnel olunmalı.

5. İtirazları Dikkate Alma ve Esnek Davranma Kuralı; Çalışanlardan veya örgüt dışı aktörlerden gelen şikayetler dikkate alınmalı, şikayet ne ile ilgili ise o durum ve uygulamalar nesnel olarak gözden geçirilmeli ve düzeltilmeli.

6. Kararlara Katılma Kuralı; Örgüte ve yapılan işlere yönelik olarak alınan kararlara karşı çalışanların doğrudan veya temsilci vasıtası ile kararların alınmasına katılması, alınan kararların daha adil ve tutarlı algılanmasını sağlayacaktır.

Bu genel kuralların yanında örgütsel adaleti etkileyen faktörleri kişisel özellikler ve örgütsel özellikler olmak üzere iki ayrı alt başlık içerisinde incelemek daha yerinde olacaktır.

2.3.1. Kişisel Özellikler

Her insanın kendi ait bir takım kişisel özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler olaylara karşı verilen tepkilerin ve ortaya konulan davranışların altında yatan faktörleri etkilemektedir. Aynı örgüt içerisinde aynı işi yapan kişiler, örgüt içerisinde meydana gelen bir olay karşısında farklı tepkiler vere bilmektedir. Söz konusu bu durum genel olarak insanların kişisel özelliklerine bağlanmaktadır. Genel olarak kişilik tanımları incelendiğinde her bir kişinin diğerlerinden farklı olarak bir takım kişisel özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu duruma bağlı olarak her bir bireyin adalet algısının da birbirinden farklı olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Örgütte alınan bir karardan aynı oranda ve aynı şekilde etkilenecek olan farklı çalışanlar tarafından farklı yorumlanabilmekte kimi tarafından adaletli olduğu düşünülürken kimi tarafından adaletsiz olduğu düşünülebilmektedir. İnsanların kişilik ve düşünce yapılarındaki farklılıktan dolayı adalet konusuna ilişkin hassasiyetleri de farklı olabilmektedir. Sonuçta örgütsel adalet algısı çok farklı değişkenlerden etkilene bilmekte, çalışanların bu değişkenlerden farklı oranlarda ve farklı şekillerde etkilendiği bilinmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir

farklılıkları gibi demografik özelliklerinde adalet algısını etkileyen faktörler arasında yer aldığı ortaya konulmuştur. Örneğin Saal ve Moore'un (1993) cinsiyetin adaletle ilgili değerlendirmelere etkisi ile ilgili yaptıkları bir araştırmanın sonucuna göre kadın çalışanların terfi kararlarında erkeklerden daha çok haksızlığa uğradıklarını düşündüklerini göstermiştir. Bunun yanında Yürür (2008) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada örgütsel adalet algısı açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık tespit edilmiştir (Yürür,2008:308). Eğitim düzeyi açısından örgütsel adalet algısının incelendiği çalışmalar sonucunda ise eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin örgüt içerisindeki olumsuzluklara ve adaletsiz uygulamalara yönelik olarak eğitim düzeyi yüksek olanlara kıyasla daha sessiz ve durumu kabul edici bir tavır sergiledikleri görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin adalet konusunda daha duyarlı oldukları, beklenti ve isteklerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu beklentilerin karşılanamaması durumunda ise örgüte yönelik bir adaletsizlik algısına yol açtığı, işgörenleri örgüt içi uygulamaların adil olmadığına dair düşüncelere yönelttiği belirtilmektedir. Eğitim aynı zamanda yeterlikle de ilişkilidir. Yeterlilik duygusu yüksek olan kişilerin, adil olmayan durumlar karşı göstermiş oldukları tepkilerin de daha olumsuz olduğu gözlemlenmiştir (Dailey ve Delaney,1992'den akt. Atalay,2007:22).

Konuya ilgili yapılan ve adalet algısı ile kişilik yapıları arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmada ise negatif tutuma sahip bireylerin diğer bireylere kıyasla içinde bulundukları durumları adaletsiz olarak algılamaya daha yatkın olduklarını vurgulamıştır. (Wanberg vd., 1999:59-84). Özdevecioğlu tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise Wanberg ve arkadaşlarını destekler nitelikte bir sonuca ulaşılmış; bireylerin pozitif duygusallıklarının, algılanan adaleti pozitif yönde etkilediği saptanmıştır (Özdevecioğlu,2004:199). Tamamen tarafsız ve yansız olarak çalışanların iyiliğine yönelik olarak alınan kararlara dahi itiraz edenler olabilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin söz konusu bu itirazları dikkate alıp kararları gözden geçirmesi ve gerekirse revize etme ve değiştirme erdemini göstermesi de örgütsel adaletin önemli bir parçasıdır (Eren, 2012:554). Kısaca belirtmek gerekirse, örgüt içerisindeki adalet algısının tüm çalışanlarca eşit olarak algılanması pek mümkün olmamakta, örgüte yönelik olarak bireysel adalet algılamaları çok çeşitli düzeylerde olsa da işgörenler üzerinde genel olarak olumlu bir adalet algılamasının oluşturulması örgütün işleyişi ve devamı açısından büyük önem arz etmektedir.

2.3.2. Örgütsel Özellikler

Yapılan araştırmalar sonucunda kişisel özelliklerin yanında örgütsel politika ve uygulamaların da işgörenlerin adalet algıları üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanların adalet algılamaları üzerinde en etkili olan faktörlerden biri ücret konusudur. Çalışanlar örgüte yönelik olarak sarf ettikleri emeklerin karşılığını ücret olarak alırlar. Çalışanlar yaptıkları işler ile aldıkları ücretleri kıyaslayıp örgüte yönelik bir adalet algısı geliştirirler. Konuya ilişkin olarak yapılan araştırmalar sonucunda performansa dayalı ücret sistemlerinin çalışanlar ve örgütler tarafından en etkin ve en eşitlikçi sistem olarak değerlendirildiği belirlenmiştir (Mamman,1997'den akt; Çakır, 2001: 14). Aynı zamanda ücretlerin performansa dayalı olmasından dolayı çalışanların daha yüksek performans gösterdiği anlaşılmaktadır (Çakır, 2001:147). Böylece hem örgüte yönelik adalet algısı olumlu etkilenirken hem de yapılan işlere yönelik performans artışı sağlanmış olur.

Genel olarak örgütü kuşatan psikolojik atmosfer olarak tanımlanan örgüt iklimi, çalışanların adalet algıları üzerinde etkili olan bir faktördür. Örgüt iklimi algısal ve dinamik boyutları olan bir kavramdır ve çalışanlarca bu iklimin nasıl algılandığı da önemli bir husus olmaktadır. (Doğan ve Üngüren, 2012: 28). Örgüt içerisindeki genel hava olumlu olduğu sürece bu durum örgütsel adalet algısını da olumlu yönde etkilemekte, örgüt içerisindeki genel iklimin olumsuz ve kasvetli olması ise örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt kültürü, örgüt iklimine göre daha kalıcı ve değişmez bir niteliğe sahiptir. Her örgüt zamanla kendine ait bir kültür oluşturur ve örgüt içi süreçlerin, uygulamaların ortaya konulmasında bu kültür son derece etkili olmaktadır. Kültürü oluşturan faktörlerin (değerler, normlar, tutumlar, inançlar vb.) çalışanlarca kabul görmesi ve adaletli değerler olarak algılanması örgütsel adaletin olumlu yönden etkilenmesine katkı sağlamaktadır. Bu sebeple örgüt üyelerinin benimsemiş oldukları kültür ve değerler, onların örgütün süreç ve işleyişlerinin adil olarak algılanıp algılanmamasına etki etmektedir (Tamer ve diğ., 2014 189).

Örgüt yapısı örgüt içerisindeki karmaşık yapının şekillendirilmesi ve bir düzen çerçevesinde iç yönetimin nasıl olduğu ve iş bölümünün nasıl şekilleneceği gibi konuları içerir. Otorite düzeni, iş bölümünün ve çalışma şekil ve şartları örgütün başarıya ulaşması için temel aktörler olarak ele alınmaktadır. Bu aktörlerin çalışanlarca makul kabul edilip örgütsel yapının adaletli olarak algılanması hem yapının işleyişi

açısından hem de çalışanların örgüte yönelik adalet algıları açısından önemlidir. Bu sebepten dolayı örgüt yöneticileri her dönemde doğru ve adaletli bir örgüt yapısının arayışı içindedir (Doğan ve Üngüren, 2012: 28). Örgütsel faaliyetler için zorunlu bir yönetsel araç olarak karşımıza çıkan örgütsel iletişim (Geçikli vd, 2011: 166) çalışanların örgüte dair algılamalarını belirleyen en önemli unsurlardan birisidir.

2.4. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet kavramının ortaya çıkmasından günümüze kadar, örgütsel adaletle yönelik olarak pek çok teori geliştirilmiş ve çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Dağıtım adaleti, eşitlik teorisi, süreç adaleti, etkileşim adaleti vb. gibi ortaya atılan adalet teorileri adaletle ilişkin davranışların açıklanmasında yetersiz kalmıştır. Örgütsel adaletle ilgili olarak ortaya atılan pek çok teorinin bulunması ve her birinin farklı bakış açıları ile konuya ilişkin farklı yönleri odaklanması örgütsel çalışmaların birbirleri arasındaki ilişkileri ortaya koyacak, adalet hakkındaki farklı kavramların bir çerçeve etrafında toplanması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Sayın, 2009: 8). Konuya ilişkin Greenberg'in yapmış olduğu sınıflama literatürde en sık rastlanan ve araştırmacılarca en çok kullanılan, kabul gören sınıflama olmuştur. Greenberg (1987) tarihsel süreç içerisinde geliştirilen örgütsel adalet teorilerini birbirinden bağımsız iki ana boyutta toplam dört farklı sınıf altında toplamıştır. Greenberg örgütsel adalet teorilerini, reaktif-proaktif boyut ile süreç-içerik boyutu olmak üzere ele alıp sınıflandırmıştır. Bunlarda kendi içerisinde çeşitli teoriler oluşturmuşlardır. Reaktif-proaktif boyut ile süreç-içerik boyutları bir araya getirildiğinde birbirinden farklı olarak 4 tür adalet sınıfı ortaya çıkmaktadır. Bunlar; reaktif (tepkisel) içerik teorileri, proaktif (önlemsel) içerik teorileri, reaktif (tepkisel) süreç teorileri, proaktif (önlemsel) süreç teorileridir.

Reaktif (tepkisel) teoriler çalışanların algılanan adaletsizlik, adil olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimlerine odaklanmaktadır. Proaktif (önlemsel) teoriler adaletin sağlanmasını destekleyen, çalışanların adaleti sağlamak üzere tasarlanmış oldukları davranışları üzerine odaklanmaktadır. Reaktif-proaktif boyut ayrımı adaletsizliği giderme çabası ve adaletle ulaşma çabası arasında yer almaktadır. Teoriler arasında böyle bir ayrım gidilmesinin amacı bir grubun adaletsizliği düzeltmeye yönelik, diğer grubun ise adalet tesis etmeye yönelik teoriler ortaya attığını göstermeye çalışmaktır (Başar, 2011).

Süreç teorileri ise, çalışan bireylerce örgütte elde edilen ücret ve terfi gibi çeşitli kazanımların nasıl belirlendiğine ve örgütsel prosedürlerin adil olup olmadığı, çalışanlarca adil olarak algılanıp algılanmadığı üzerinde durmaktadır. İçerik teorisi çıktıların dağıtımının, ortaya çıkan kazanımların dağıtımının belirlendiği süreçlerin değil, dağıtımı gerçekleştirilen kazanımların adil olma durumu ile ilgilenmektedirler (Greenberg, 1987, Akt; Balık, 2013). Reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutları birleştirilerek dört boyut olarak incelenmektedir (İçerli, 2010: 70).

2.4.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri

Örgütsel adalet teorilerine yönelik olarak Greenberg tarafından yapılan sınıflandırmada reaktif (tepkisel) içerik teorileri başlığı altında yer alan teoriler çalışanların örgütte adil olmayan bir durumla karşılaştıklarında nasıl tepki verdiklerine odaklanmaktadır. Bireylerin haksızlık olarak algıladığı duruma karşı sergiledikleri davranış ve gösterdikleri tepkilerin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teoriler bu sınıflama içerisinde yer alır. Reaktif içerik teorileri kazanımların dağıtımları ile ilgili adaletsiz olarak algılanan uygulamalara karşı bireylerin nasıl tepkiler gösterdikleri konusuna odaklanmaktadır. Bu sınıflamada yer alan teoriler bazı farklılıklara sahip olmasına rağmen araştırmacılarca kabul edilmiş tümünde ortak olarak bulunan genel bakış açılarına sahiptir. Bu ortak yön; insanların haksızlık olarak algıladıkları durumlara karşı belirli bir takım negatif duygular sergileyerek ve tepkiler göstererek karşılık verecekleridir. Aynı zamanda, adil olmayan uygulamaları düzeltecek uygulamalara giderek, söz konusu durumdan kaçınmaya çalışma çabalarını belirten görüş etrafında birleşmeleri de söz konusudur (Özen, 2002: 108). Bu bakış açısına sahip olan örgütsel adalet teorileri reaktif (tepkisel) içerik teorileri içerisinde yer almaktadır (Greenberg, 1987. akt; Balık, 2013).

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde reaktif (tepkisel) içerik teoriler sınıflaması içerisinde yer alan teoriler; Homans'ın (1961) "Dağıtımsal Adalet Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Walster ve diğerleri (1973) "Eşitlik Teorisi" ve Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi" olarak belirtilmektedir. Söz konusu teorilerden kısaca bahsedecek olursak; Homans'ın (1961) ortaya koymuş olduğu dağıtımsal adalet teorisine göre elde edilen kazançların eşit şekilde dağıtılması yani dağıtımda denkliğin sağlanması ile adaletin sağlanacağı belirtilmektedir. Dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizliğe yol açtığı, adaletin sağlanması için elde edilen karın eşit olması gerektiği

ileri sürülmüştür. Bunun yanında Homans’a göre elde edilen kar hesaplanırken yalnızca sayısal veriler üzerinde değil, sosyal ve niteliksel kazanımlarında ele alınması gerekmektedir. Dağıtım adaleti yatırım, maliyet, sosyal değerler ve karın hesaplanması, karşılaştırılması yoluyla saptanabilir (Homans, 1961; Aktaran Çakır, 2001). Homans tarafından ortaya konulan adalet teorisi günümüz şirketleri ve çalışma koşulları göz önüne alındığında basitçe saptanabilecek ve hesaplanabilecek bir nitelikte değildir. Bununla birlikte bireylerin kendi kazanç ve maliyetlerini algılama biçimlerinin farklılık göstermesi Homans’ın ortaya koymuş olduğu teoriyi, adaletin sağlanması konusunda bir çıkmaza düşürmektedir. Ancak bu teori bireylerin gerçekleştirdikleri işe karşılık ne bekledikleri ile bu beklenti gerçekleştiğinde adil olup olmadığı algısının ne şekilde ve nasıl oluştuğunu açıklama bakımından önem taşımaktadır.

Örgütlerdeki adalet çalışmalarının ilham kaynağı olarak sayılan Adams’ın “Eşitlik Teorisi”, Homans’ın “Dağıtımsal Adalet Teorisi” ne dayanmaktadır. Adams’ın (1965) eşitlik teorisine göre çalışanlar örgütte adaletin olup olmadığını anlamak için kendi girdi (performans, çaba, yetenek, çalışma, sorumluluk miktarı, zaman, beceri, deneyim vb.) ve kazanım (yetki, maaş, statü, terfi, ek ücretler, fırsatlar vb.) oranlarına bakıp, bunu diğer çalışanların girdi-kazanım oranı ile karşılaştırarak bir değerlendirme yaparlar ve bunun sonucunda örgüte yönelik bir adalet algısına sahip olurlar (Cropanzano vd., 2001). Kıyaslama sonucu elde edilen bu algı çalışanların tutum ve davranışlarına yansımaktadır. Örgütün adaletli olduğuna dair bir algı oluşmuş ise bunun sonucunda çalışanlarında örgüte katkı ve verimlilik düzeyleri artmaktadır. Örgütün adaletsiz olduğuna dair bir algı oluşmuş ise çalışanların verimlilikleri de düşmekte, çalışma istekleri de azalmaktadır. Adams ortaya koymuş olduğu eşitlik teorisinde “örgüt içerisindeki adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden, niçin ve nasıl ortaya çıktığı” ve “bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları” sorularına cevap aramıştır (Adams, 1965; Folger ve Cropanzano, 1983:3 akt. Dilek, 2004: 19). Bu arayışa ilişkin olarak bir durumdaki adaleti ölçmek adına denklem geliştirmiş ve bu denkleme “eşitlik denklemi” adını vermiştir. Bu formül olaydaki iki tarafı da kapsar. Kazanım katkı oranının kullanılmış olduğu denklem (İşbaşı, 2000, s.45):

(Kişinin Kazanımı /Kişinin Katkısı =Diğer Kişinin Kazanımı /Diğer Kişinin Katkısı) şeklindedir.

Denkleme göre eşitlik olmadığı zaman bireyin kazanımı ile örgüte sağladığı fayda arasında adaletsiz bir durum oluşmaktadır. Adams’a göre bu tür bir eşitsizlikte avantajlı durumda olan kişi kendini suçlu hissetmekte, dezavantajlı olan durumda olan diğer kişi ise adaletsiz olan bu duruma karşı kızgınlık duymaktadır. (Greenberg, 1990:401 akt İşbaşı, 2000: 46). Adams’a göre adaletsizlik algısına göre çalışanlar farklı tepkiler ortaya koyabilmekte, adaletsizliğe uğradığını düşünenler işten ayrılmaya kadar gidebilmekte, haksız kazanç elde ettiğini düşünenler ise haksızlığı düzeltmek için girişimde bulunabilmektedirler. Kısaca eşitlik teorisinin temelinde işgörenlerin çalışmaları sonunda elde ettikleriyle kendileri ile aynı düzeyde çalışanların elde ettikleri arasında, kişinin bir denge araması yatmaktadır. Eğer söz konusu bu denge sağlanamazsa olumsuz sonuçlar oluşabilmektedir (Eğilmezkoğlu, 2011).

Reaktif (tepkisel) içerik teorileri arasında değerlendirilen bir başka görüş ise Walster ve diğerleri (1973) tarafından ortaya konulan “Eşitlik Teorisi” dir. Teoriye göre çalışanlar elde ettikleri kazançları maksimize etmek isterler ve bunun için çaba gösterirler. Bununla birlikte çalışanlar adil olmayan bir durumla karşılaştıklarında rahatsız olurlar ve strese kapılırlar. Kendilerinin adaletsiz bir kazançta veya bir konuma sahip olduklarını gören çalışanlar eşitliğin sağlanması için çalışırlar. Bu durumda eşitlik ilişkilerini tekrar kurmak için iki yol seçilebilir; bunlardan ilki, çalışanın kendi çabaları ile elde ettiği kazanımları veya girdileri değiştirilerek “gerçek eşitlik” sağlanabilir. İkincisi yol ise, karşılaştırma yapılan diğer çalışanın, elde ettiği kazanımlara ya da çalışanın kendi algılamalarına eşitlik varmış gibi başka uygun anlamlar verilerek, “psikolojik eşitlik” sağlanabilir. Walster ve diğerlerine göre; elde edilen kazanımların adil veya adaletsiz olarak algılanması çalışanların örgüte karşı tutum ve düşüncelerini olumlu veya olumsuz yönde etkiler söz konu durum ise çalışanların performansında artışa veya gerilemeye sebep olur (Charash ve Spector 2001:280).

Crozy’nin (1976) “Görelî Yoksunluk Teorisi” de reaktif (tepkisel) içerik teoriler içerisinde yer almaktadır. Görelî yoksunluk teorisi, Adams’ın eşitlik teorisi ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Her iki teoride eşitlikten söz edebilmek için çalışanların kendilerinin diğer çalışanlar ile kıyaslamasından ve bunun sonucunda bir adalet algılaması oluşturmalarından hareket etmektedir. Ancak Adams’ın eşitlik teorisinde çalışanlar aynı statüdeki çalışanlar ile kendilerini kıyaslarken, Crozy’nin görelî yoksunluk teorisinde farklı statüler arasında (alt-üst) kıyaslamaya gidilir ve kendi

kazanımlarını daha az bulan kişiler yoksunluk hissederler. Yani görelî yoksunluk teorisi alt kademe ve üst kademe arasında yapılan karşılaştırmaları ifade etmektedir. Görelî yoksunluk teorisine göre statü ve sınıf farklılığından dolayı değışiklik gösteren kazımlar da adaletsizlik algısına yol açar (Martin, 1981; Crosby, 1984, akt. Yürür, 2005, s.117). Bu açıdan Adams'ın eşitlik teorisi ile Crozby'nin görelî yoksunluk teorisi farklılık göstermektedir. Bu farklılıktan dolayı Adams'ın eşitlik teorisi örgütsel bir eşitlik teorisi olarak nitelendirilebilirken Crosby'nin görelî yoksunluk teorisi daha çok topluluklara ait bir teoridir (Eroğlu, 2009, s.86).

2.4.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri

Literatür incelendiğinde proaktif (önlemsel) içerik teorileri kapsamında değeriendirilen başlıca iki teori mevcuttur. Bu teorilerden ilki Leventhal'ın ortaya koymuş olduğu “Adalet Yargısı Teorisi” ikincisi ise Melvin J. Larner tarafından ortaya konulan “Adalet Güdüsü Teorisi” dir.

Reaktif içerik teorisi, işğörenlerin çıktılarına ve elde ettikleri kazanımlara yönelik vermiş tepkilere odaklanırken, proaktif içerik teorisi işğörenlerin adil bir kazanım elde etmek için göstermiş oldukları çabalara odaklanmaktadır (İşbaşı 2000: 46). Adil bir ödöl dağıtımının her çalışana eşit miktarda ödöl vermek değil, çalışanların ortaya koymuş olduğu çabalar, örgüte yönelik sağladıkları katkılar doğrultusunda, orantılı bir biçimde ödöl dağıtımının adil bir ödöl dağıtımı olacağı düşünülmektedir. Bu tip bir ödöl dağıtımı örgüt açısından da en ideal ödöl dağıtımı sistemi olduğu bilinmektedir. Ancak bilinen bu gerçeğe rağmen çoğu örgütte bu sistem yerine, her çalışanın eşit ödöl aldığı bir dağılım görölmektedir (Yürür, 2005, s.117). Leventhal ortaya koymuş olduğu Adalet Yargısı Teorisi’de her işğörene, eşit miktarda ödöl dağıtılmasının belli koşullar altında adil olarak algılanabileceğı görüşünü savunmuştur. Bunun yanı sıra çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtım yapılmasının da belli koşullar altında adil olarak algılanabileceğı görüşünü savunmuştur. Bu kapsamda Adalet Yargı Teorisine göre, işğörenlerin karşılaştıkları durumlara göre farklı ödöl dağıtımı kuralları geliştirilerek dağıtım kararları alınır. Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları, kişilerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilir (Greenberg 1987:13, Greenberg 1990:401, İşbaşı 2000:47).

Proaktif içerik teorileri kapsamında yer alan bir başka teori ise Larner tarafından ortaya konulan Adalet Güdüsü Teorisidir. Bu teoriye göre, dağıtım kararları alınırken karşılıklı

taraflar arasındaki ilişki belirleyici rol oynamaktadır. (Özen, 2002, s.110 akt. Eker, 2006, s.8). Dağıtım yapılırken dağıtımı yapan kişi, yakın arkadaşı ile arasının kötü olduğu bir kişiye yönelik olarak yapacağı dağıtımda farklı ilkeler benimsemektedir. Bunun yanında kültürel özelliklerde dağıtıma yönelik adalet algılamalarını etkilemektedir. Bu gibi sebeplerden dolayı Lerner'e göre adaletli bir dağıtım, eşit miktarda, eşit temelli dağıtım ilkelerinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılmaktadır. Bu ilkeler; rekabet ilkesi, eşitlik ilkesi, eşit temelli paylaşım ilkesi ve Marksist adalet ilkesi olarak tanımlanmaktadır. Bu ilkeleri kısaca şu şekilde ifade etmek mümkündür;

- Rekabet ilkesi; bu ilke ödül dağıtımının, işgörenlerin sergilemiş oldukları performansa göre yapılması gerektiğini öngörmektedir.
- Eşitlik ilkesi; bu ilkeye göre, ödül dağıtımı her koşul altında eşit bir biçimde yapılması gerekmektedir.
- Eşit temelli paylaşım ilkesi; bu ilkeye göre ödül dağıtımı, göreceli katkılara dayanarak yapılmalıdır.
- Marksist adalet ilkesi; bu ilkeye göre, ödül dağıtımında kişilerin ihtiyaçları ve gereksinimleri belirleyici ölçüt olarak kabul edilmelidir.

Adalet Yargısı Teorisi ve Adalet Güdüsü Teorisi arasında farklılıklar olmasına rağmen, söz konusu her iki teoride ödül dağıtımına yönelik olarak benzer önerilerde bulunmaktadır. Her iki teoride ödül dağıtımının kararlarıyla ilgili olmasından dolayı dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak düşünülebilirler (Yürür, 2005, s.118-119).

2.4.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri

Reaktif (tepkisel) süreç teorileri diğer içerik teorilerinden farklı olarak hukuk kurallarının dayanmaktadır. Örgütteki dağıtımın adil olup olmadığı ile ilgili olan içerik teorileri genel olarak kişisel görüşler ve yargılar ile değerlendirilirken, reaktif (tepkisel) süreç teorileri yasal olarak kabul edilmiş süreçlere dayandırılmaktadır (Yürür, 2005, s.119).

Reaktif süreç teorileri içerisinde değerlendirilen “Prosedür Adalet Teorisi” Thibaut ve Walker (1975) adlı iki araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. Araştırmacılar bu teoride çerçevesinde bireylerin karar alma prosürlerine olan reaksiyonlarını incelemektedirler (Çöp, 2008, s.32). Prosedür adalet teorisi, işgörenlerin kararların alınmasında kullanılmakta olan prosedürlere ne şekilde tepki gösterdikleri ile

ilgilenmektedir. Bu sebeple prosedür adalet teorisi reaktif - süreç teorisi niteliğine sahip olmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre süreçler hakkında kontrol fırsatı veren prosedürler daha fazla tatmin edici olmaktadır. Süreç kontrolü sağlayan prosedürlerden çıkan sonuçlar, süreç kontrolü sağlamayan prosedürlerden çıkan sonuçlardan daha adil olarak algılanmaktadır (İçerli, 2010: 76-77). Hukuka yönelik yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda yasal olarak, hukuki kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisi olduğunu görülmüştür. Bu sonuçtan yola çıkan Thibaut ve Walker (1978), prosedür adalet teorisini ortaya koymuşlardır. Teoriye göre hukuki olaylarda alınan kararlar içerisinde kullanılan prosedürler, süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan karar adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 14 akt. İşbaşı, 2000: 48). Thibaut ve Walker süreç kontrolünü, delillerin derlenmesinin kontrolü ve delil seçimlerinin kontrolü olarak tanımlamaktadırlar.

2.4.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri

Örgütsel adalet teorileri altında yer alan proaktif (önlemsel) süreç teorilerinin içerisinde en çok bilinen teori Leventhal'ın adalet yargı teorisinin bir uzantısı olarak değerlendirilen "Dağıtım Tercihi" teorisidir. Bu teori Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilmiştir (Söyük, 2007, s.42). Proaktif süreç teorileri dağıtım süreçleri ile ilgilenmekte, adil uygulamaların geliştirilmesi ve uygulanması için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramakta ve dağıtım süreçlerine odaklanmaktadır. Proaktif süreç teorileri adil uygulamalar için ne gibi prosedürlerin gerektiğini belirlemek amacıyla ortaya çıkmıştır.

Dağıtım tercihi teorisi, dağıtım davranışlarını bir düzene koymak amacıyla geliştirilmiştir. Söz konusu teori prosedürler ile ilgili davranışlarla ilgilendiği için proaktif süreç teorileri içerisinde değerlendirilmektedir. Dağıtım tercihi teorisinde savunulan görüşe göre, prosedürler yöneticinin ve dağıtıcıların adil kararlar almasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilmektedir. Dağıtım tercihi teorisine göre, adil uygulamaların oluşturulması ve adaletin sağlanması için uygulanan prosedürlerin özellikleri şunlardır (Yürür, 2005, s.121):

- Doğru bilgiye dayalı olmak,
- Tutarlı kurallara dayanmak,

- Bireylerin bilgi almasını sağlamak,
- Bireyleri önyargıya karşı koruyarak olmak,
- Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak
- Karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak,
- Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak.

Dağıtım adaleti teorisine göre bu sekiz adet temel özellik prosedürlerin adillliğini belirleyen kritik maddeler olarak nitelendirilmektedir. Yani prosedürlerin adillliği söz konusu bu sekiz adet maddede belirtilen özelliklere uygunlukları dikkate alınarak belirlenmelidir (Özen, 2002: 111).

2.5. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütlerin devamı için adalet önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Özellikle günümüz dünyasında değişen anlayışlar, hızla gelişen olaylar, teknolojik gelişmeler, haberleşme ve sosyal medya gibi unsurların bilgiye ulaşmayı ve olayların duyulmasını kolaylaştırması adaleti çok daha önemli ve hassas bir noktaya getirmiştir. Örgüt içerisindeki bir adaletsizlik kısa sürede örgüt dışında dahi duyulabilmekte, yapılan adaletsizliğe göre örgütler son derece ağır yaptırımlara katlamak zorunda kalabilmektedir. Yöneticiler ne kadar adaletli olmaya çalışırsa çalışsın tüm işgörenleri aynı ölçüde memnun ve mutlu etmeleri pek mümkün değildir. Fakat yukarıda da bahsedildiği üzere çeşitli teoriler çerçevesinde geliştirilen uygulamalar ve stratejiler ile örgütler kendilerine göre bir adalet sistemi oluşturmakta ve bu şekilde yaşamlarını devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, daha verimli ve istekli çalışmaları, örgütü benimsemeleri için adaletli bir yönetimin olduğuna inanmaları gerekmektedir. Adaletsiz bir yönetim altında çalışmayı kimse istemez.

Adaletli bir yönetim için hesap verebilirlik son derece önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem işçilerin yaptıkları işlerden dolayı yöneticilere, hem de yöneticilerin almış oldukları kararlar ve uyguladıkları yöntemler için işgörenlere karşı hesap verme sorumluluğu kabul etmesi örgüt için adaletli bir yönetimin oluşması açısından son derece önemlidir. İşverenin adaletli olduğuna inanan işgörenler daha istekli ve mutlu bir şekilde işlerini yapmakta, emeklerinin karşılığını alacaklarını bildikleri takdirde daha fazla çalışmaktan çekinmemektedirler. Bu durum hem

işgörenler açısından hem de örgüt açısından verimli ve kazançlı bir sonuca bağlanmaktadır. Yapılan birçok çalışmada örgüt için bazı ana etkilerin son derece hayati öneme sahip olduğu görülmüştür. Bunların en önemlilerinden biriside adalettir. Örgütsel adalet örgütün en önemli yapıtaşı durumundadır. Örgütsel adalet, işgörenlerin örgütle işbirliği içinde olması ve örgütün kazancı için çalışma konusunda istekli olmaları açısından hayati önem arz etmektedir. Örgütün adaletli olduğuna inanan işgörenler kişisel çıkarları bir kenara bırakıp örgütün faydası için çalışmaktan çekinmeyeceklerdir.

İçinde bulunduğu örgütün adil bir tutum sergilemediğini, adaletsiz bir yönetimin olduğunu düşünen işgören ise çevresindeki çalışanları da kötü şekilde etkileyecek, örgüte karşı onları dolduracak, işlerini sevmeden ve ola bildiğince baştan savma yapacak bu durumda örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Adaletsiz bir yönetimin olduğuna inan işgören, olabildiğince işten kaçacak ve verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. Adaletiz bir yönetimin olduğuna inanılması işgörenlerin işten ayrılmasına kadar gidebilmekte, bazı durumlarda istifalara, iş bırakmalara veya grevlere sebep olarak örgütün imajını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

2.6. Örgütsel Adalet ve Hesap Verebilirlik İlişkisi

Hesap verebilirliğin sağlanması ile örgütlerde denetimin sağlanması, verimlilik artışının sağlanması, güven düzeyinin artması gibi etkileri görülmektedir (Frink ve Ferris 1998). Örgütsel adaletin sağlanması ile de örgüt çalışanlarının motivasyonlarının arttığı ve güven düzeylerinin pekiştiği görülmektedir (Argon 2010). Yönetimin hesap verme yükümlülüğü geneli kapsamakta ve daha yoğun olmakla birlikte, en az sorumluluğa sahip bir üretim işçisinin de yapması gereken işlere yönelik olarak üstüne hesap verdiği görülmektedir. Bu sebeple hesap verebilirlik daha çok yönetim kademesini ilgilendiren bir kavram olarak görünse de aslında tüm çalışanları ilgilendirmektedir. Aynı şekilde örgütsel adalet kavramı da yöneticiler üzerine yoğunlaşmış olsa da tüm örgütü ilgilendirmektedir. Adalet gibi, hesap verebilirlik de insanların nasıl davranacaklarına ilişkin varsayım ve beklentilerden oluşur (Hall ve diğerleri 2004). Bu sebepten dolayı bu iki kavramın bir biri ile olan ilişkisinin de göz ardı edilemez bir boyutta olduğu söylenebilir.

Hesap verebilirliğin olmadığı bir örgütte düzensizlik ve adil olmayan davranışların ortaya çıkması daha kolay olur. Bununla birlikte hesap verebilirlik yöneticilere ve kamusal anlamda devlete olan güvenin sağlanması açısından önemlidir. Örgütsel

adaletin oluşmadığı örgütlerde ise çalışanlar görüşlerini sunmaktan çekinir, her an haksızlığa uğrama çekincesi ile rahatsız olur ve işlerine odaklanmakta sorun yaşayabilirler. Hesap verebilirliğin ve örgütsel adaletin tam anlamı ile yerleşmiş olduğu örgütlerde çalışanlar haksızlığa uğramayacaklarını, ayrıma maruz kalmayacaklarını bilirler.

Hesap verebilirlik ile örgütsel adalet yönetimin etkin ve sağlıklı bir şekilde işlemesi için gerekli araçlardır. Hesap verebilirlik, adalet ile karşılaştırıldığında adalet kavramına göre daha dar bir kapsama sahip olduğu görülmektedir. Ancak örgütlerin yüksek standartlara erişmesi, haksızlıkların, yozlaşmanın ve yolsuzlukların önüne geçilerek verimliliğin artırılması için adaletli bir yönetimin yanında hesap verebilirlik sisteminin de etkin bir şekilde sağlanmış olması gerekmektedir. Bu durumda örgütsel adaletin yanında sosyal adaletin sağlanması için hesap verebilirlik kavramının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Jones, 2004, s.586). Son yıllarda değişen yönetim anlayışı ile kamu sektöründe de müşteri odaklı bir yaklaşım benimsenmeye başlanmıştır. Vatandaşların ihtiyaçlarını karşılamak için daha çok çaba sarf edilir hale gelmiştir. Bu yaklaşımların benimsenmesinin arkasında yatan çeşitli sebepler olmakla birlikte, işleyişin vatandaş odaklı olması, işlerin düzenli, hızlı ve zamanında yapılması, hesap verebilirlik olgusu ön plana çıkmış ve bununla birlikte çalışanların da haksızlığa ve ayrımcılığa maruz kalmayacaklarını bilerek çalışmalarına odaklanmaları için örgütsel adalet olgusu önem kazanmıştır. Buradan da anlaşılacağı gibi hesap verebilirlik ile örgütsel adalet olgusu arasında sıkı bir bağ bulunmakta birbirlerini destekler niteliklere sahip oldukları görülmektedir.

Hesap verebilirlik yalın anlamı ile daha çok dışsal inceleme ve yaptırımları, yöneticilerin ve memurların hesaba çekildiği, eylemlerine ilişkin cevaplar verdiği denetim mekanizmasını ifade ederken örgütsel adalet kavramı yöneticilerin örgütte uyguladıkları yönetim politikaları ile ilgi bir kavramdır. Örgütsel adalet kavramını benimsemiş bir yönetici her zaman çalışanlarına karşı adaletli olacak ve ayrımcılık yapmayacaktır. Ortaya koyduğu işlerde açık ve anlaşılır olmaya özen gösterecektir ve böylece de hesap verme işleminde bir zorluk çekmeyecektir. Hesap verebilirlik ve örgütsel adalet yukarıdan başlar ve değişim üstler tarafından sahiplenilmediği müddetçe başarılı olunamaz (Fache, 2008).

Çalışanların örgütsel sistemin adil, objektif, tutarlı ve doğru olup olmadığı konusundaki düşünceleri ve algılamaları oldukça önemlidir. Üstlerin kişisel olarak yakınlık duydukları kişileri kayırmaları ve onları ayrı değerlendirmeleri örgüt içerisinde olumsuz sonuçlara yol açmakta ve örgütün başarısını olumsuz yönde etkilemektedir (Can, 2001). Bu gibi adaletsiz davranışların önüne geçmek için yalnızca yöneticilerin insafı beklenemez. İşte hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir. Örgütsel adalet ise bu kararların doğru alınmasına yardımcı olmaktadır. Hesap verebilirliğin artması ve örgütsel adaletin sağlanmasıyla birlikte, işletme yöneticilerinin beklenmedik kararlar alma eğilimleri sınırlanacak ve bu sayede alınan kararlara taraf olanların güvenleri zedelenmeyecektir (Çelik, 2007: 20).

Sonuç olarak hesap verebilirlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin bir birini etkiler nitelikte olduğu söylenebilir. Örgütsel adaletin sağlanmış olması hesap verebilirliği kolaylaştırırken, hesap verebilirlik anlayışını yerleştirmiş kurumlarda örgütsel adaletin üst seviyelerde olması gerekmektedir. Böylece işler düzenli ve sağlıklı bir şekilde yürüyebilir. Hesap verebilirlik ile örgütsel adalet arasında bir ilişkin olduğu literatürde daha önce yapılmış çalışmalarca ortaya konulmuştur. Örneğin Kalman ve Gedikoğlu (2014) tarafından gerçekleştirilen ve okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada hesap verebilirlik ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okullarda şeffaflık üzerine Özgan tarafından 2011 yılında yapılan bir çalışmaya göre ise okuldaki şeffaflığın öğretmenlerin yönetime güven duyması, okula bağlılıklarının artması, motivasyonlarının artması ve performanslarının artması gibi olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kantos 2010 yılında gerçekleştirdiği “İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Kamu Ve Özel İlköğretim Okulları İçin Bir Hesap Verebilirlik Modeli” çalışmasında okul yöneticilerinin okul yönetiminde demokratik ilkelere önem vermesi, öğrenci başarısına odaklanan öğrenme ortamının oluşturulması, duyarlı bir yönetim anlayışı ve eğitim anlayışının sergilenmesi gibi birçok konuda hesap verebilir olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuçlara bakıldığında düşünüldüğü de hesap verebilirlik ve örgütsel adalet arasında ilişkinin olduğunu söylemek zor olmayacaktır.

BÖLÜM 3: HESAP VEREBİLİRLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TÜVASAŞ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada hesap verebilirlik ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Aradaki ilişkinin doğru bir şekilde saptanabilmesi için aynı kurum içerisinde çalışan farklı bireyler üzerinden bir değerlendirme yapmanın daha doğru olacağı düşünülmüş ve bu bağlamda, bir kamu kuruluşu olan TÜVASAŞ (Türkiye Vagon Sanayii Anonim Şirketi) üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte söz konusu kurum içerisinde hesap verebilirlik anlayışının ne derece uygulandığı ve örgütsel adalet algısının ne boyutta olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Çalışanların hesap verebilirlik ve örgütsel adalet algılarını tespit ederek bu konularda daha bilinçli ve haklarını bilerek hareket etmelerini sağlayabilmelerine katkı sağlamak araştırmanın önemini göstermektedir. Hesap verebilirlik konusu özellikle maddi konularda önem arz ederken ekonomik kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak tanır. Böylece ekonomik gelişmelere önemli ölçüde katkı yapar. Bu durum büyük kamu kuruluşları açısından düşünüldüğünde hesap verebilirlik olgusunun işlevsel hale getirilmesi ülke ekonomisine de büyük katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışmada Türkiye için önemli kamu kuruluşlarından biri olan TÜVASAŞ üzerinde hesap verebilirlik ve örgütsel adalet kavramlarının karar alıcılar ve uygulayıcılar açısından nasıl algılandığını, ne derece bir geçerliliğe sahip olduğunu ve ne derece önemli olduğunun tespit edilmesi için önemlidir. İşyerinde örgütsel adalet kavramı oluşmadığı sürece güç sahibi olanlar istediği gibi davranıp karşısındaki insanlara zarar verebilir. Çünkü onun yanlış tutum ve davranışlarını engelleyecek bir adalet kavramının olmaması ona güven ve rahatlık verir. Bu durumda verimsizliğe neden olur.

Türkiye’de yolsuzluk problemin giderilmesi için 4982 sayılı kanun ile bilgi edinme hakkını yasal hale getirilmiştir. Ülkemizde 2010 yılında yapılan referandum ile bilgi edinme hakkı Türkiye Cumhuriyeti Anayasa’sının 74’ncü maddesine eklenmiştir. Bu çalışmada Türkiye için önemli bir kuruluş olan TÜVASAŞ üzerinde bu kanunun ne derece uygulandığının tespiti için önemlidir.

Öncelikle bilgi edinme hakkının ne derece benimsendiğinin tespiti ve örgütsel adalet algısının tespiti önem arz etmektedir. Bununla birlikte örgütsel adalet algısı ve hesap verebilirlik arasında nasıl bir ilişki olduğunun tespiti için de bu çalışma önem arz etmektedir.

3.3. Araştırma Problemi

Araştırmada hesap verebilirlik ve örgütsel adalet arasında bir ilişkinin olduğu varsayılmıştır. Bu varsayım doğrultusunda araştırmanın problemi şu şekilde belirlenmiştir: “hesap verebilirlik ve örgütsel adalet arasında nasıl bir ilişki vardır?”. Araştırma problemini cevaplandırmak amacıyla araştırma problemi ve teorik çerçeve doğrultusunda çeşitli hipotezler üretilmiş, betimleyici istatistiklerin yanında ilişki ve etki analizleriyle hipotezler test edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın hipotezleri ve modeli, evren ve örnekleme, sınırlılıkları ve kısıtları, verilerin toplanması, verilerin analizi, kullanılan istatistiki yöntemler ve araştırma bulguları hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler anket formları yardımı ile elde edilmiştir. Araştırmada hesap verebilirliği ölçmek için Diğdem Doğan (2015) tarafından geliştirilen hesap verebilirlik ölçeğinin kamu kurumu çalışanlarına yönelik uyarlaması yapılmış ve bu uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel adalet algısı ölçmek için ise Nieoff ve Moorman tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğinin Fatma Yıldırım (2007) tarafından kullanılan Türkçe formundan yararlanılmıştır. Araştırmada veriler hesap verebilirlik, örgütsel adalet ve kişilerin demografik özelliklerini ölçen ve üç bölümden oluşan bir anket formu yardımı ile toplanmıştır. Anket formları el ile dağıtılmış ve sonuçta 337 adet kullanılabilir anket formu elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler araştırma hipotezleri ve amacı doğrultusunda nicel analiz teknikleri yardımı ile değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda tanımlayıcı istatistikler ile regresyon ve korelasyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Bu araştırmada H_1 , H_2 ve H_3 olmak üzere toplam üç adet hipotez bulunmaktadır. Araştırma kapsamında oluşturulan bu üç adet hipotez test edilmiştir. Araştırmanın

modeli ise tarama modellerinden ilişkisel tarama modelidir. Araştırmanın hipotezleri ve araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.

3.4.1.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında yer alan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁ ; Örneklemin hesap verebilirlik ve örgütsel adalet algıları demografik göstergeler itibari ile farklılaşmaktadır.

H₂ ; Hesap verebilirlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₃ ; Hesap verebilirliğin örgütsel adalet üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

3.4.1.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında yer alan araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini TÜVASAŞ bünyesinde 2017 yılında çalışan 1103 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler bir kamu kuruluşu olan TÜVASAŞ bünyesinde çalışan karar alıcılar ve uygulayıcılardan oluşan örneklem vasıtasıyla elde edilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 400 kişiye ulaşılmış fakat 63 kişiden elde edilen anketlerin tam doldurulmaması, tek seçenekli sorularda birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi çeşitli sebeplerden dolayı kullanılabılır 337 anket elde edilmiştir.

3.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları Ve Kısıtları

Çalışmada, hesap verebilirlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler bir kamu kuruluşu olan TÜVASAŞ bünyesinde çalışan karar alıcılar ve uygulayıcılardan oluşan örneklem vasıtasıyla elde edilmiştir. Bu

açından araştırma sonucunda elde edilen bulgular sadece söz konusu kuruluşu kapsamaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular söz konusu kurum içerisinde kendisine ulaşılabilen ve araştırmaya kendi rızaları ile gönüllü olarak katılan çalışanlar ile sınırlıdır. Araştırmaya katılan bireylerin ölçeklerde yer almakta olan soruları, ifadeleri doğru anladığı ve bu soruları gerçeğe uygun bir biçimde başkalarının baskısı veya etkisi altında kalmadan cevaplandığı varsayılmıştır ve örneklemin istatistiki açıdan analizlerin yapılması için yeterli büyüklükte olduğu varsayılmıştır.

Bu çalışmanın teorik kısmı mevcut literatür taranarak hazırlanmıştır. Bir kurumun hesap verebilirlik ve örgütsel adalet algısını oluşturmak ve yürütmek için kullandığı alt yapı çalışmaları, dokümantasyon bilgileri gibi teknik detaylara girilmemiştir. Araştırmada veri elde etmek için anket formlarından yararlanıldığı için araştırmaya katılan bireyler önceden yapılandırılmış veri toplama teknikleriyle yanıtlarını veya tepkilerini sınırlamak durumunda kalmıştır.

Araştırmada örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılması araştırmada elde edilen bulguların genellenebilmesini güçleştirmektedir. Bu kapsamda araştırma sonuçları sadece çalışma evrenine genellenebilir. Araştırmanın belirli bir zaman aralığında yapılmış olmasından dolayı ortaya çıkan zaman kısıtı ise araştırmanın önemli kısıtları içerisinde yer almaktadır.

3.4.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın verileri 2017 yılının Eylül-Kasım ayları arasında TÜVASAŞ bünyesinde çalışanlardan toplanmıştır. Araştırmanın verileri gönüllülük esasına dayalı olarak ankete katılmayı kabul eden çalışanlardan yüz yüze anket yardımı ile elde edilmiştir.

3.4.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri SPSS 20.0 paket programı yardımıyla tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, tablolar yardımı izleyen kısımda sunulmuştur.

3.5. Araştırma Bulguları

Bu bölüm içerisinde araştırma kapsamında istatistiksel analize tabii tutulan verilere ilişkin bulgular tablolar yardımı ile gösterilmiştir.

Demografik Özellikler

Araştırma kapsamında yer alan 337 katılımcıya ait özellikler Tablo 1’de sunulmuş ve katılımcıların demografik özellikleri değerlendirilmiştir.

Tablo 1
Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellik	Seçenek	f	%
Cinsiyet	Kadın	14	4,2
	Erkek	323	95,8
Medeni Hal	Bekar	84	24,9
	Evli	253	75,1
Eğitim	İlkokul	5	1,5
	Ortaokul	31	9,2
	Lise	162	48,1
	Ön Lisans	50	14,8
	Lisans	77	22,8
	Lisans Üstü	12	3,6
Yaş	18 – 23	19	5,6
	24 – 29	61	18,1
	30 – 35	84	24,9
	36 – 41	56	16,6
	42 – 47	66	19,6
	48 ve üzeri	51	15,1
Çalışılan Kategori	Mavi Yaka	241	71,5
	Beyaz Yaka	96	28,5
Bu İşyerindeki Çalışma Deneyimi	5 Yıl ve daha az	115	34,1
	6- 10 Yıl	79	23,4
	11 - 15 Yıl	27	8
	16 - 20 Yıl	45	13,4
	21 Yıl ve üzeri	71	21,1
Yönetici Pozisyonu	Evet	26	7,7
	Hayır	311	92,3
Aylık Gelir	2000 TL ve daha az	16	4,7
	2001 - 2500 TL	20	5,9
	2501 - 3500 TL	133	39,5
	3501 - 4500 TL	150	44,5
	4501 TL ve üzeri	18	5,3

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında %95,8’inin erkek, %4,2’sinin ise kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların %24,9’u bekar, %75,1’inin ise evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların %1,5’inin ilkokul, %9,2’sinin ortaokul,%48,1’inin lise,%14,8’inin önlisans, %22,8’inin lisans ve %3,6’sının da lisansüstü bir eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında 18-23 yaş

kategorisinde %5,6, 24-29 yaş kategorisinde %18,1, 30-35 yaş kategorisinde %24,9, 36-41 yaş kategorisinde %16,6, 42-47 yaş kategorisinde %19,6, 48 ve üzeri yaş kategorisinde ise %15,1 olduğu görülmektedir. Katılımcıların %71,5'i mavi yaka %28,5'i ise beyaz yaka kategorisinde yer almaktadır. Katılımcıların bu işyerindeki çalışma deneyimlerine bakıldığında 5 yıl ve daha az bir zamandır çalışmakta olanların %34,1, 6 - 10 yıl aralığında çalışanların %23,4, 11 - 15 yıl aralığında çalışanların %8, 16 - 20 yıl aralığında çalışanların %13,4, 21 yıl ve üzerinde çalışanların ise %21,1 olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 7,7'si yönetici pozisyonunda çalışırken %92,3'ünün yönetici pozisyonuna sahip olmadığı görülmektedir. Katılımcıların aylık gelirlerine göre dağılımlarına bakıldığı zaman, %4,7'sinin 2000 TL ve daha az, %5,9'unun 2001-2500 TL, %39,5'inin 2501-3500 TL, %44,5'inin 3501-4500 TL, %5,3'ünün ise 4501 TL ve üzeri bir gelire sahip olduğu görülmektedir.

Hesap Verebilirlik Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımları

Araştırma kapsamında katılımcılar tarafından hesap verilebilirlik ölçeğine verilen cevapların yüzdelik dağılımı aşağıda verilmiştir;

Tablo 2
Hesap Verebilirlik Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımları

	<u>Kesinlikle Katılmıyorum</u>	<u>Katılmıyorum</u>	<u>Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum</u>	<u>Katılıyorum</u>	<u>Kesinlikle Katılıyorum</u>	<i>ORTALAMA</i>
	%					
1.Çalıştığım kurumda personel alımlarında, ilanın yayınlanmasından, sonuçların açıklanmasına kadar geçen süreçte adil bir politika izlenir	7,4	13,4	25,5	44,2	9,5	3,35
2.Çalıştığım kurumda personel alımında yapılan sınav sonuçları şeffaf bir şekilde yayımlanır.	3,6	15,1	18,7	48,7	13,9	3,54
3.Çalıştığım kurumdaki yetkililer yönettikleri kurum ve birimlerin performansları ile ilgili hesap vermektedirler.	11	20,8	27,9	33,8	6,5	3,04
4.Çalıştığım kurumun misyonu doğrultusunda yetkililer yaptıkları tüm işleri ve görevlerini şeffaf bir anlayışla yerine getirirler.	9,2	22	31,2	29,4	8,3	3,06
5.Çalıştığım kurumun yöneticileri kullandıkları kamu kaynaklarını hukuka uygun kullandıklarına dair hesap vermektedirler.	7,7	17,5	30,3	33,2	11,3	3,23
6.Çalıştığım kurumda hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri uygulanmaktadır	8,3	20,2	29,1	32,3	10,1	3,16
7.Çalıştığım kurumun bütçesinin nasıl kullanıldığı konusunda bilgi edine bilirim	7,4	25,8	32,6	24,9	9,2	3,03

Tablo: 2 Devamı

8.Çalıştığım kurumda kamu kaynaklarının harcanma süreçleri saydam bir şekilde gerçekleştirilmektedir.	7,1	21,1	32,9	30	8,9	3,12
9.Çalıştığım kurumda mali kaynakların nasıl harcandığı ile ilgili bilgilere istediğim zaman ulaşabilirim.	9,8	26,1	30,9	24	9,2	2,97
10.Çalıştığım kurumda ihalelere ve tüm harcamalara ilişkin süreçler, prosedürler ve alınan kararlar hakkında paydaşlar ve kamuoyu bilgilendirilmektedir.	3,6	20,5	25,8	38,6	11,6	3,34
11.Çalıştığım kurumda orta kademe yöneticiler her yıl yaptıkları faaliyetleri üstlerin rapor ederler.	3,3	14,8	32,9	38	11	3,39
12.Çalıştığım kurumun hukuka uygun davrandığını kamuoyu bilir	4,7	11,3	27,6	45,1	11,3	3,47
13.Çalıştığım kurumda standartlara yeterli düzeyde uyulur	8	15,4	24	42,1	10,4	3,31
14.Çalıştığım kurumda insanlar kurumla ilgili şikayetlerini çekinmeden yapabilir.	9,5	17,2	19,9	43,3	10,1	3,27
15.Çalıştığım kurumda yetkililer ahlak ilkeleri doğrultusunda davranır	4,2	15,1	24,9	45,4	10,4	3,43
16.Çalıştığım kurumda üretimin kalitesi konusunda kamuoyu yeterince bilgilendirilir	5	17,5	30	40,1	7,4	3,27
17.Çalıştığım kurum yöneticileri eylemleri ile ilgili hesap verirler	8,3	17,8	31,5	36,5	5,9	3,14
18.Çalıştığım kurum yöneticileri, kamu kaynaklarını etkili, verimli ve ekonomik bir şekilde kullandıklarına dair hesap verirler.	10,1	18,1	30,9	34,7	6,2	3,09
19.Çalıştığım kurumda tüm personel eylemleri ile ilgili hesap verir	7,7	20,2	33,2	31,2	7,7	3,11
20.Çalıştığım kurumda yönetimin tüm eylemleri konusunda anket uygulanır.	14,5	35	21,1	23,4	5,9	2,71

Hesap verebilirlik ölçeğine verilen cevapların dağılımlarına bakıldığı zaman araştırmaya katılan katılımcıların %44,2'sinin "Çalıştığım kurumda personel alımlarında, ilanın yayınlanmasından, sonuçların açıklanmasına kadar geçen süreçte adil bir politika izlenir" ifadesine katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir. Benzer şekilde "Çalıştığım kurumda personel alımında yapılan sınav sonuçları şeffaf bir şekilde yayımlanır" ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğunun (%48,7'sinin) katıldığı görülmektedir. "Çalıştığım kurumun hukuka uygun davrandığını kamuoyu bilir" ifadesine katılımcıların %45,1'inin katılmaktadır. "Çalıştığım kurumda standartlara yeterli düzeyde uyulur" ifadesine ise araştırmaya dahil olan katılımcıların %42,1'inin katıldığı görülmektedir. Katılımcıların "Çalıştığım kurumda insanlar kurumla ilgili şikayetlerini çekinmeden yapabilir" ifadesine büyük ölçüde (%43,3) katıldığı belirlenmiştir. Katılımcıların %45,4'ü çalıştıkları kurumdaki yetkililerin ahlak ilkelerine uygun davrandığını belirtmiş ve katılımcıların %40,1'i kurumun üretimin kalitesi konusunda kamuoyu yeterince bilgilendirdiğini düşünmektedir. Katılımcıların %33,2'sinin "Çalıştığım kurumda tüm personel eylemleri ile ilgili hesap verir" ifadesine yönelik olarak kararsızım cevabını verdiği görülmektedir. "Çalıştığım kurumda

yönetimin adil davranıp davranmadığı konusunda anket uygulanır” ifadesine ise katılımcıların %31,5’inin katılmadığı görülmektedir. Hesap verebilirlik ölçeğine verilen cevapların genel ortalamalarına bakıldı zaman ise katılımcıların kararsız olduğu ancak “Çalıştığım kurumda personel alımında yapılan sınav sonuçları şeffaf bir şekilde yayımlanır” ve “Çalıştığım kurumda yetkililer ahlak ilkeleri doğrultusunda davranır” ifadelerine katılma eğilimin oldukları görülürken “Çalıştığım kurumda yönetimin tüm eylemleri konusunda anket uygulanır” ve “Çalıştığım kurumda yönetimin adil davranıp davranmadığı konusunda anket uygulanır” ifadelerine ise katılmama eğiliminde yakın oldukları görülmektedir.

Örgütsel Adalet Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımları

Araştırma kapsamında katılımcılar tarafından, örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların yüzdelik dağılımı aşağıda verilmiştir;

Tablo 3
Örgütsel Adalet Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Yanlış	Yanlış	Kararsızım	Doğru	Kesinlikle Doğru	ORTALAMA
	%					
1. Çalışma programım adildir.	10,7	17,8	24	36,8	10,7	3,19
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	12,2	14,2	20,8	42,7	10,1	3,24
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	8,6	20,2	21,7	40,4	9,2	3,21
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	6,5	13,4	24,9	43,9	11,3	3,40
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	7,4	16	24	38,6	13,9	3,36
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	11,9	19,3	30,9	28,8	9,2	3,04
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	19	27,9	26,2	17,2	9,2	2,70
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	13,4	25,8	30,3	22,3	8,3	2,86
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler	8,9	23,7	25,8	32,9	8,6	3,09
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	8,9	22,6	33,5	24,9	10,1	3,05
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	10,4	19,3	27,6	34,7	8	3,11

Tablo 3 : Devamı

12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	3,3	9,8	27,3	48,1	11,6	3,55
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır.	3,6	7,7	22,8	52,8	13,1	3,54
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	4,5	11,3	24,3	47,5	12,5	3,52
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	4,5	12,5	26,4	47,2	9,5	3,45
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	5,9	12,5	25,5	46,6	9,5	3,41
17. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	7,7	18,7	25,8	40,4	7,4	3,21
18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	6,5	14,2	33,2	37,7	8,3	3,27
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	5,9	18,1	29,4	38,6	8	3,25
20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	9,2	19,9	24,6	36,5	9,8	3,18

Örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların dağılımlarına bakıldığı zaman ifadesine katılımcıların %42,7'sinin ücretimin adil olduğunu düşündüğü, %40,4'ünün iş yüklerinin adil olduğunu kanısında olduğu, %43,9'unun bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiği kazanımların adil olduğunu düşündüğü görülmektedir. Katılımcıların çoğunun (%30,3) “Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar” ifadesine yönelik kararsız olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların %48,1'i “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.” ifadesine katıldıkları görülürken, “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır.” ifadesine %52,8'i katılmaktadır. Katılımcıların %47,5'inin “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.” ifadesine katılıyorum cevabını vermiştir. Katılımcıların %47,2'si işle ilgili kararlar alırken yöneticilerinin kendilerine karşı dürüst ve samimi olduğunu düşünmekte ve katılımcıların %46,6'sı da işle ilgili kararlar alırken yöneticilerinin bir çalışan olarak haklarını gözettiğini düşünmektedirler. Katılımcıların %40,4'ünün “Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.” ifadesine katıldığı görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamalarına bakıldığı zaman katılımcıların genel olarak kararsız oldukları bunun yanında “Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar” ifadesinin yanlış olduğu eğilimine yakınlarken “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar” ifadesinin ise doğru olduğunu düşünme eğilimindedirler.

Normallik Testi

İstatistiki testler, başlıca "parametrik testler" ve "parametrik olmayan testler" olmak üzere ikiye ayrılabilir. Elde edilen veri setine hangi testlerin uygun olduğunu belirlemek için normallik testi yapılır. Veriler normal dağılıma sahip ise parametrik testler, veriler normal dağılıma sahip değil ise parametrik olmayan (non-parametrik) testlerin yapılması uygun olacaktır.

Tablo 4: Hesap Verebilirlik Ölçeği One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Hesap verebilirlik ortalama
N		337
Normal Parameters ^a	Mean	3,1797
	Std. Deviation	,77696
Most Extreme Differences	Absolute	,061
	Positive	,048
	Negative	-,061
Kolmogorov-Smirnov Z		1,124
Asymp. Sig. (2-tailed)		,160

a. Test dağılımı normaldir.

Tablo 5: Örgütsel Adalet Ölçeği One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Örgütsel Adalet Ortalama
N		337
Normal Parameters ^a	Mean	3,2362
	Std. Deviation	,79159
Most Extreme Differences	Absolute	,054
	Positive	,028
	Negative	-,054
Kolmogorov-Smirnov Z		,997
Asymp. Sig. (2-tailed)		,273

a. Test dağılımı normaldir.

Tablo 4 ve tablo 5'te görüldüğü üzere ölçeklerin anlamlılık düzeyi 0,05'ten ($p>0,05$) büyüktür. Bu durum verilerin normal bir dağılım sergilediğini göstermektedir. Verilerin normal dağılım göstermesi sebebiyle veri setine parametrik testler yapılmıştır.

Güvenilirlik Analizleri

Hesap verebilirlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine yapılan bu çalışmada 21 ifadeden oluşan "Hesap Verebilirlik" ve 20 ifadeden oluşan "Örgütsel Adalet" ölçeğine ait ifadeler 5'li Likert ölçeği şeklinde hazırlanmış ve katılımcılara

yöneltmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadeler güvenirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçeklerin içsel tutarlılığına ait analiz sonuçları **Tablo 6** ve **Tablo 7**'de gösterilmiştir.

Tablo 6: Hesap Verebilirlik Ölçeği Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,954	21

Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,953	20

Hesap Verebilirlik için 21 ifadelik ve Örgütsel Adalet için 20 ifadelik ölçeğin güvenirlik testi (Cronbach alpha) sonuçları kritik değer olan 0,70'in üzerindedir. Bu durum hesap verebilirlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğinin iç tutarlılıklarının yüksek olduğunu ve ölçeklerin güvenilir olduklarını göstermektedir (Özdamar,2004).

Korelasyon Analizi

Bu bölümde hesap verebilirlik ile örgütsel adalet arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvveti incelenmiştir. Bu amaçla hesap verebilirlik ve örgütsel adalet ilişkisi arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki (korelasyon) olup olmadığı araştırılarak korelasyon analizine ait bulgular Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8: Korelasyon Analizi

Boyutlar	Örgütsel Adalet
Hesap Verebilirlik	,745**

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8'de yer alan sonuçlar Hesap verebilirlik ve örgütsel adalet arasında istatistiki açıdan anlamlı ve yüksek düzeyde pozitif yönlü doğrusal bir ilişki (korelasyon) olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre H₂ hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Regresyon Analizi

Hesap verebilirliğin örgütsel adaleti ne derece etkilediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizine yönelik elde edilen bulgular Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9’da yer alan regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, hesap verebilirlik ve örgütsel adalet değişkenleri arasında pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($R:0,745$; $p<0,000$). Bu ilişki modele ait teorik beklentiyi sağlamaktadır.

Regresyon analizine ilişkin analiz sonuçlarının yer aldığı Tablo 9’a göre; modelde yer alan bağımlı değişken “örgütsel adalet” iken bağımsız değişken “hesap verebilirlik” değişkeni olarak belirlenmiştir. Buna göre hesap verebilirlik, örgütsel adalettaki değişimin % 55’ini açıklamaktadır (Düzeltilmiş $R^2=0,554$).

Tablo 9: Regresyon Analizi
Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet

$R=,745$ $R^2=,556$ $Düzeltilmiş R^2=,554$ $Tahminin Std. Hatası=,528$ $F= 418,920$ $p< 0,000$					
Değişkenler	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p.
	B	Standart Hata	Beta (β)		
Sabit	,821	,121		6,763	,000
Hesap Verebilirlik	,759	,037	,745	20,468	,000

Tablo 9’da yer alan sonuçlar; modelin açıklayıcılığının, istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=418,920$; $p<0,000$). Regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine yönelik sonuçlar değerlendirildiğinde; hesap verebilirliğin ($t=6,763$; $p=,000$), örgütsel adalet üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Hesap Verebilirlik Ölçeğine Yönelik Cevapların Gruplar Arası Karşılaştırmalar

Araştırmada, katılımcıların hesap verebilirlik ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarının deneyim, yaş ve eğitim açısından farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla One-Way ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi ile yapılan karşılaştırmalara ait sonuçlar izleyen kısımda sunulmuştur.

Hesap Verebilirliğe Yönelik Cevapların Çalışma Deneyimine Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların hesap verebilirliğe yönelik verdikleri cevapların ortalamalarının çalışma deneyimine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmeye yönelik uygulanan One-Way ANOVA analizi sonuçları Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10: Hesap Verebilirliği Yönelik Cevapların Çalışma Deneyimine Göre Karşılaştırılması

	Çalışma Deneyimi	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Hatası	F	p
Hesap Verebilirlik	5 Yıl ve daha az	115	3,270	,716	,0668	2,826	,025
	6- 10 Yıl	79	3,320	,726	,0816		
	11 - 15 Yıl	27	3,100	,909	,1749		
	16 - 20 Yıl	45	3,002	,604	,0901		
	21 Yıl ve üzeri	71	3,000	,919	,1091		

One-Way ANOVA analizi sonuçlarına göre; katılımcıların hesap verebilirlik ölçeğine verdikleri cevapların çalışma deneyimi açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Farkın kaynağı incelemek amacıyla gerçekleştirilen Post Hoc Testlerine ait Scheffe sonuçları değerlendirildiğinde; verilen cevapların ortalamalarına göre çalışma deneyimine ait gruplar arasındaki farkın, 5 yıl ve daha az deneyime sahip olanların hesap verebilirlik ölçeğine verdikleri cevapların ortalamaları ile 16-20 yıl deneyime sahip olanların hesap verebilirlik ölçeğine verdikleri cevapların ortalamaları arasında ve 6-10 yıl arasında deneyime sahip olanların cevaplarının ortalamaları ile 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olanların cevaplarının ortalamaları arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Hesap Verebilirliğe Yönelik Cevapların Yaşa Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların hesap verebilirliğe yönelik verdikleri cevapların ortalamalarının yaşlara göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmeye yönelik uygulanan One-Way ANOVA analizi sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11: Hesap Verebilirliği Yönelik Cevapların Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Hatası	F	p
Hesap Verebilirlik	18 – 23	19	3,123	,672	,154	3,030	,011
	24 – 29	61	3,342	,697	,089		
	30 – 35	84	3,311	,778	,085		
	36 – 41	56	3,270	,783	,105		
	42 – 47	66	2,977	,750	,092		
	48 ve üzeri	51	2,954	,851	,119		

One-Way ANOVA analizi sonuçlarına göre; katılımcıların hesap verebilirlik ölçeğine verdikleri cevapların yaşları açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Farkın kaynağı incelemek amacıyla gerçekleştirilen Post Hoc Testlerine ait Scheffe sonuçları değerlendirildiğinde; verilen cevapların ortalamalarına göre yaşlara ait gruplar arasındaki farkın, 24-29 yaş aralığında olanların hesap

verebilirlik ölçeğine verdikleri cevapların ortalamaları ile 42-47 yaş aralığında olanların hesap verebilirlik ölçeğine verdikleri cevapların ortalamaları arasında ve 24-29 yaş aralığında olanların cevaplarının ortalamaları ile 48 ve üzeri yaş aralığında olanların cevaplarının ortalamaları arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir($p<0,05$).

Hesap Verebilirliğe Yönelik Cevapların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların hesap verebilirliğe yönelik verdikleri cevapların ortalamalarının eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmeye yönelik uygulanan One-Way ANOVA analizi sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12: Hesap Verebilirliği Yönelik Cevapların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Hatası	F	p
Hesap Verebilirlik	İlkokul	5	2,467	,418	,187	3,977	,002
	Ortaokul	31	3,155	,989	,178		
	Lise	162	3,337	,751	,059		
	Ön Lisans	50	2,893	,633	,090		
	Lisans	77	3,128	,745	,085		
	Lisans Üstü	12	2,948	,886	,256		

One-Way ANOVA analizi sonuçlarına göre; katılımcıların hesap verebilirlik ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarının eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Farkın kaynağı incelemek amacıyla gerçekleştirilen Post Hoc Testlerine ait Scheffe sonuçları değerlendirildiğinde; verilen cevapların ortalamalarına göre lise düzeyinde eğitime sahip olanların hesap verebilirlik ölçeğine verdikleri cevapların ortalamaları ile ön lisans eğitimine sahip olanların cevaplarının ortalamaları arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir($p<0,05$).

Örgütsel Adalet Ölçeğine Yönelik Gruplar Arası Karşılaştırmalar¹

Araştırmada, katılımcıların örgütsel adalet ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarının deneyim, yaş ve eğitim açısından farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla One-Way ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi ile yapılan karşılaştırmalara ait sonuçlar izleyen kısımda sunulmuştur.

¹ Örgütsel adalet ölçeğinde verilen cevapların ortalamalarına göre deneyim ve yaş grupları açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu sebepten dolayı analiz sonuçları tablolar eşliğinde sunulmamıştır.

Örgütsel Adalet Yönelik Cevapların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel adaletle yönelik olarak verdikleri cevapların ortalamalarının eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmeye yönelik uygulanan One-Way ANOVA analizi sonuçları Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13: Örgütsel Adalet Yönelik Cevapların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Hatası	F	p
<i>Örgütsel Adalet</i>	İlkokul	5	2,820	,503	,225	3,622	,003
	Ortaokul	31	3,292	,848	,152		
	Lise	162	3,397	,769	,060		
	Ön Lisans	50	2,948	,731	,103		
	Lisans	77	3,130	,781	,089		
	Lisans Üstü	12	2,983	,923	,266		

One-Way ANOVA analizi sonuçlarına göre; katılımcıların örgütsel adalet ölçeğine verdikleri cevapların ortalamalarının eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Farkın kaynağı incelemek amacıyla gerçekleştirilen Post Hoc Testlerine ait Scheffe sonuçları değerlendirildiğinde; verilen cevapların ortalamalarına göre lise düzeyinde eğitime sahip olanların örgütsel adalet ölçeğine verdikleri cevapların ortalamaları ile ön lisans eğitimine sahip olanların örgütsel adalet ölçeğine verdikleri cevaplarının ortalamaları arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir ($p<0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hesap verebilirlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi amacı doğrultusunda gerçekleştirilen bu çalışmaya ait hipotezler ve araştırma modeli analiz edilerek elde edilen sonuçlar ışığında hem uygulamaya hem de gelecek çalışmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

Hesap verebilirlik, çalışanların ve yöneticilerin işlem ve faaliyetlerinin sorgulandığı bir süreci belirtirken örgütsel adalet örgüt çalışanlarının örgüte yönelik adaletle olan inançlarını, tutum ve düşüncelerini ifade etmektedir. İster özel sektör olsun isterse kamu sektörü olsun hesap verebilirlik ve örgütsel adalet kavramları örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmesi açısından önemli kavramlar olarak ön plana çıkmaktadırlar. Bu nedenle bu çalışmada bu iki kavram arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Hesap verebilirlik kişi ya da kurumların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken izlemiş oldukları yol, yöntem, kullandıkları kaynakların sorumluluğu, eylemlerinin ortaya çıkarttığı sonuçlar kabul etmeleri ve şeffaf bir şekilde yapmış olduklarına dair hesap vermelerini ifade etmeleri örgütsel adaleti etkilemektedir. Örgütsel adalette hesap verebilirliği etkileyebilmekte hesap verebilirlik kavramının sorgulanmasına yol açabilmektedir. Hesap verebilirliği ve örgütsel adaleti yönetim açısından düşündüğümüzde adil bir işleyiş açısından son derece hayati öneme sahip olan iki kavram olduğu görölmektedir. Bu bağlamda hesap verebilirlik ve örgütsel adalet kavramları birbiri için son derece önemli kavramlardır. Bu araştırmada ve literatürde yapılan benzer araştırmaların sonuçlarına bakıldığı zaman söz konusu kavramların birbiri ile yüksek derecede bağlantılı olduğu görölebilmektedir. Hesap verebilirlik ve örgütsel adalet literatürlerine ayrı ayrı bakıldığı zaman hesap verebilirlik tanımlanırken tanım içerisinde örgütsel adaletten, örgütsel adalet tanımlanırken hesap verebilirlik kavramından söz edildiği görölmektedir.

Araştırmanın temel amaçlarından biri hesap verebilirlik ve örgütsel adalet ilişkisinin tespit edilmesi olduğundan “*H₂: Hesap verebilirlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*” hipotezi test edilmiştir. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre hesap verebilirlik ve örgütsel adalet ilişkisi açısından anlamlı ve yüksek düzeyde pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin (korelasyon) olduğu sonucuna ulaşarak H₂ hipotezinin kabul edildiği anlaşılmıştır. Bu araştırmada yer alan korelasyon analizi sonuçları ($r=0.785$; $p<0.01$) da göstermiş olduğu gibi hesap verebilirlik ile örgütsel adaletin istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü kuvvetli bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlişkinin bu denli kuvvetli çıkması araştırmanın kamu kurumu bünyesinde yapılmış olmasından kaynaklı olduğu düşünülebilir. Bununla birlikte literatürde yapılmış benzer çalışmalara baktığımızda örneğin Kalman ve Gedikoğlu tarafından 2014 yılında gerçekleştirilen ve okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada hesap verebilirlik ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Okullarda şeffaflık üzerine Özgan tarafından 2011 yılında yapılan bir çalışmaya göre okuldaki şeffaflığın öğretmenlerin yönetime güven duyması, okula bağlılıklarının artması, motivasyonlarının artması ve performanslarının artması gibi olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hesap verebilirlik ve örgütsel adaletin şeffaflık ile ilişkisi düşünüldüğünde bu iki kavram

arasında benzer ilişkilere rastlamayı beklemek son derece doğaldır. İster kamu kurumu olsun isterse özel bir kurum olsun hesap verebilirlik sisteminin gerçek anlamda doğru bir biçimde uygulandığı yerlerde çalışanların örgütsel adalete yönelik tutum ve düşüncelerinde olumlu yönde olacağı düşünülmektedir.

Hesap verebilirliğin bürokrasiden ibaret olduğu, yöneticilerce geçirilmesi gereken bir iş yükü olarak görüldüğü kurumlarda adaletsizliklerde beraberinde gelecektir. Çünkü kendisini herhangi bir otoriteye karşı hesap vermek zorunda görmeyen ve hesap vermesine yönelik olarak bir sistemin kurgulanmadığı kurumlarda kendince otorite sahibi olan kişilerin işleri doğru bir biçimde yapmak yerine kendilerine yönelik olarak yaptıkları görülmektedir. Bu durum pek çok olumsuzluğu beraberinde getirmekte ve o kuruma yönelik algıların olumsuz olmasına sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte çalışanlarca hoşnutsuzluk ve memnuniyetsizlikler başlayarak nihayetinde kurumunda sonunu getirebilecek boyutlara ulaşabilmektedir.

Araştırmanın temel amaçlarından bir diğeri olan hesap verebilirliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisini incelemek üzere geliştirilen "*H₃. Hesap verebilirliğin örgütsel adalet üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi vardır.*" hipotezi test edilmiştir. Hesap verebilirliğin örgütsel adaleti ne derece etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre hesap verebilirliğin örgütsel adalet üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılarak H₃ hipotezinin kabul edildiği anlaşılmıştır. Çalışmanın hem kavramsal hem de metodoloji kısmında değinilen hesap verebilirlik ve örgütsel adaletin birbiri ile son derece ilişkili olduğu ve hesap verebilirliğin örgütsel adaleti etkilediği varsayımını doğrulayan bir sonucun ortaya çıktığı görülmektedir (t=6,763; p=,000).

Bu araştırmada katılımcıların hesap verebilirlik ve örgütsel adalet ölçeklerine yönelik verdikleri cevapların ortalamalarının eğitim, yaş ve deneyim açısından istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan One-Way ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) sonuçları hesap verebilirlik ölçeğine verilen cevapların ortalamalarının hem yaş hem eğitim hem de deneyime göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır (p<0,05). Hesap verebilirlik açısından yaş gruplarına ait farkın kaynağı incelendiğinde; 24-29 ile 42-47 yaş grupları arasında ve 24-29 ile 48 ve üzeri yaş grupları arasında farkın ortaya çıktığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre kişilerin yaşları ilerledikçe hesap vermeye ilişkin düşünceleri değişmekte ve yaş ilerledikçe hesap

vermeye ilişkin olumsuz düşüncelerin arttığı yani kişilerin yaşları ilerledikçe kurumun hesap verebilirliğine inançları azalmaktadır. Sonuçlar eğitim grupları açısından değerlendirildiğinde ise farkın kaynağının lise ve ön lisans eğitim düzeylerine sahip olan katılımcıların verdikleri cevapların ortalamalarından kaynaklandığı görülmüştür.

Katılımcıların hesap verebilirlik ölçeğine verdikleri cevapların ortalamaları deneyim açısından incelendiğinde ise farkın kaynağının 5 yıl ve daha az deneyime sahip olanlar ile 16-20 yıl arasında deneyime sahip olanların ortalamaları arasında, 5 yıl ve daha az deneyime sahip olanlar ile 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olanların ortalamaları arasında farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda sonuçları değerlendirecek olursak katılımcıların işyerindeki deneyim süreleri arttıkça kurumun hesap verebilirliğine dair olan inançlarında zayıflama görülmektedir. Söz konusu bu durum kişilerin kurum içerisinde geçirdikleri zaman arttıkça kurum içerisinde karşılaştıkları olumlu durumların yanında olumsuz durumların artması ve zamanla kurulan ve kişiselleşen ilişkilerden, kurumda derin ilişkiler kurdukça olaylara karşı bakış açılarının farklılaşmasından kaynaklı olduğu söylenebilir. Kişi işyerinde deneyim kazanırken yalnızca işiyle alakalı gelişmelerden değil, kurum içerisinde yaşanan bir takım olaylardan da haberdar olur yaşanan bu olaylar kimilerince olumlu ve adaletli olarak yorumlanırken kimilerince olumsuz ve adaletsiz olarak yorumlanır, zaman geçtikçe daha fazla olayla karşılaşılır ve çeşitli görüşler kabul edilir. Kişilerin yaşamış oldukları olumsuz durumlar ve kurum içerisinde yaşanan bazı olaylara olumsuz ve adaletsiz olarak algıladıklarında hesap vermeye olan inançlarının da azalmakta olduğu söylenebilir. -Way ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) sonuçları örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların ortalamaları açısından değerlendirildiğinde ise sadece eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($p<0,05$). Örgütsel adalet açısından eğitim düzeyine ait farkın kaynağı incelendiğinde; lise ile ön lisans eğitim düzeylerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hesap verebilirlik ölçeğinde verilen cevaplar itibarı ile ön plana çıkan ifadelerle ayrı ayrı bakıldığında araştırmaya katılan katılımcıların %44,2'sinin “Çalıştığım kurumda personel alımlarında, ilanın yayınlanmasından, sonuçların açıklanmasına kadar geçen süreçte adil bir politika izlenir” ifadesine katılıyorum cevabını verirken %9,5'in kesinlikle katıldığı %25,5'inin kararsız olduğu, %13,4'ünün buna katılmadığı, %7,4'ünün kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre

kurumun işe alım süreçlerinde, çoğunluğa göre adil bir politika izlediği söylenebilir. Aynı şekilde “Çalıştığım kurumda personel alımında yapılan sınav sonuçları şeffaf bir şekilde yayımlanır” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğunun (%48,7’sinin) katıldığı görülmektedir. Bu sonuç kurumun işe alım süreçlerinde çoğunluğa göre adil bir politika izlediğini göstermektedir. “Çalıştığım kurumun hukuka uygun davrandığını kamuoyu bilir” ifadesine katılımcıların %45,1’inin katıldığı, %11,3’ünün kesinlikle katıldığı %27,6’sının bu konuda kararsız olduğu %11,3’ünün bu ifadeye katılmadığı ve %4,7’sinin ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Bu ifadeye verilen cevaplara göre çalışanlarca kurumun, kurum dışındakilere hukuka uygun davranıldığına dair bir intiba bıraktığı düşünülmektedir.

“Çalıştığım kurumda standartlara yeterli düzeyde uyulur” ifadesine ise araştırmaya dahil olan katılımcıların %42,1’inin katıldığı görülmektedir. Bu sonuçlar kurum içerisine genellenecek olursa çalışanların büyük çoğunluğu kurumlarının hukuka uygun hareket ettiğini ve kurum için belirlenen standartlara uyulduğu görüşündedirler. Araştırmaya katılanların “Çalıştığım kurumda insanlar kurumla ilgili şikayetlerini çekinmeden yapabilir” ifadesine %9,5’inin kesinlikle katılmadığı, %17,2’sinin katılmadığı, %19,9’unun kararsız kaldığı, %43,3’lük bir kısmının katıldığı ve %10,1’lik bir kısmının ise kesinlikle katıldığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre kurumda çalışanların büyük bir kısmı kurumda şikayetlerini rahatça dile getirebileceklerini bildiklerini düşündüğü görülmektedir. Katılımcıların %45,4’ü çalıştıkları kurumdaki yetkililerin ahlak ilkelerine uygun davrandığını belirtmiş ve katılımcıların %40,1’i kurumun üretimin kalitesi konusunda kamuoyu yeterince bilgilendirdiğini düşünmektedir. Tüm bunların yanında Katılımcıların %33,2’sinin “Çalıştığım kurumda tüm personel eylemleri ile ilgili hesap verir” ifadesine yönelik olarak “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” cevabını verdiği yani kararsız oldukları görülmektedir ve “Çalıştığım kurumda yönetimin adil davranıp davranmadığı konusunda anket uygulanır” ifadesine ise katılımcıların %31,5’inin katılmadığı görülmektedir.

Hesap verebilirlik ölçeğinde öne çıkan ifadelere bakıldığında kuruma ilişkin olarak olumlu görüşlerin ağır bastığı görülmekle birlikte sorulara verilen ifadeler değerlendirildiğinde kurumda hesap verebilirliğin kısmen uygulandığı sonucuna ulaşılabilir. Hesap verebilirlik ölçeğine verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde genel ortalamanın kararsızlık düzeyinde oldukları görülmektedir.

“Çalıştığım kurumda hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri uygulanmaktadır”, “Çalıştığım kurum yöneticileri eylemleri ile ilgili hesap verirler”, “Çalıştığım kurum yöneticileri, kamu kaynaklarını etkili, verimli ve ekonomik bir şekilde kullandıklarına dair hesap verirler” ve “Çalıştığım kurumda tüm personel eylemleri ile ilgili hesap verir” ifadelerine verilmiş cevapların sonuçlarına bakıldığı zaman, sonuçların olumluya yakın kararsızlık düzeyinde olması kamu kurumu içerisinde hesap verebilirliğe ilişkin anlayışın tam olarak kabul edilmediği, çalışanların hesap verebilirliğe ilişkin fikir ve düşüncelerinin sınırlı olduğu, tüm çalışanların hesap verebilirlik hakkında bilgi sahibi olmadığı, hesap verebilirlik anlayışının kurumdaki tüm kademelere aynı oranda yerleşmediği hala aksak bazı tarafların bulunduğu söylenebilir. Kurumun bir kamu kurumu olması sonuçların olumlu yönde çıkmasındaki etkisi yadsınmamakla birlikte, hesap verebilirliğin kısmen de olsa kurum içerisinde uygulanması çalışanların kuruma ilişkin olumlu görüşler beslemesinde etkili olduğu söylenebilir. Hesap verebilirlik anlayışının tam olarak yerleşmesi çalışanların bazı keskin olumsuz ifadelerinin de ortadan kalkmasına olanak sağlayacak hali hazırda kuruma yönelik olumlu düşüncelerin daha artmasına yardımcı olacaktır. Sonuçları zor olmakla birlikte benzer düzeyde bir hesap verebilirlik düzeyine sahip olan kamu kurumlarına genellediğimizde hesap verebilirliğin daha yaygın ve işlevsel hale gelmesi halinde kamu kurumlarına olan güvenin daha da artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel adalet ölçeğinde verilen cevaplara göre öne çıkan ifadelere bakıldığı zaman katılımcıların %42,7’sinin ücretimin adil olduğunu düşündüğü, %40,4’ünün iş yüklerinin adil olduğunu kanısında olduğu, %43,9’unun bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiği kazanımların adil olduğunu düşündüğü görülmektedir. Sonuçların bu düzeyde çıkmasında şüphesiz ki kurumun bir kamu kurumu olması ve araştırmaya katılanların devlet memuru olması büyük ölçüde etkili olmaktadır. Toplumun genel algısı göz önüne alındığında özel sektörle kıyaslandığında devlet memurlarının yaptıkları işlere kıyasla aldıkları maaşlar daha doyurucu ve tatmin edici olduğu düşünülmektedir. Bu durumu göz ardı etmek ve bu sonucu yalnızca kurum içerisinde ki adaletli yönetime bağlamak yanlış olacaktır. Fakat bunun yanında bu sonuçları sadece devlet memuru olmalarına bağlamakta yanlış olacaktır. Bu sonuçlara göre kurum içerisinde yapılan iş ve alınan maaşların genel olarak adaletli olduğu düşünülmektedir. Araştırmaya katılanların “Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar” ifadesine yönelik olarak %13,4’ünün kesinlikle

yanlış, %25,8'inin yanlış, %30,3'ünün kararsızım, %22,3'ünün doğru, %8,3'ünün kesinlikle doğru şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Bu ifadeye yönelik olarak çoğunluğun kararsız kalması hesap verebilirlik anlayışının kurum içerisinde tam olarak yerleşmemiş olmasından kaynaklı olduğu söylenebilir. Hesap verebilirlik anlayışının etkin bir şekilde uygulanması ve kuruma tam olarak yerleşmiş olması halinde karar alıcıların almış oldukları kararları niçin ve ne nedenle almış olduklarını işgörenlere açıklamasını gerektirdiğinden bu ifadeye verilen cevaplarında daha farklı bir sonuca ulaşacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Katılımcıların %48,1'i "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar." İfadesine katıldıkları görülürken, "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır." ifadesine %52,8'inin katıldığı görülmektedir. Katılımcıların %47,5'inin "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır." İfadesine katılmaktadır. Katılımcıların %47,2'si işle ilgili kararlar alırken yöneticilerinin kendilerine karşı dürüst ve samimi olduğunu düşünmekte ve katılımcıların %46,6'sı da işle ilgili kararlar alırken yöneticilerinin bir çalışan olarak haklarını gözettiğini düşünmektedirler. İlgili ifadelerle verilen cevaplara bakıldığında kurum içerisindeki yöneticilere yönelik pozitif bir algının olduğu ve yöneticilerin çalışanlarına karşı duyarlı davranışlar sergilediği söylenebilir. Bu durum kurumda adalet algısını güçlendirmekte ve çalışanların kuruma karşı pozitif ve olumlu düşünceler beslemesine destek olmaktadır. "Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar." ifadesine katılımcıların %47,8'inin katıldığı, %26,4'ünün katılmadığı ve %25,8'inin bu konuda kararsız olduğu görülmektedir. Bu sonuçları kurum içerisine genellediğimizde yöneticilerin büyük çoğunluğunun çalışanlarına yönelik adaletli olduğu ve onları ilgilendiren sonuçlara yönelik işgörenlerle fikir alışverişi içinde olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir. "Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler" ifadesine yönelik olarak katılımcıların %6,5'inin kesinlikle yanlış, %14,2'sinin yanlış, %33,2'sinin kararsız, %37,7'sinin doğru ve %8,3'ünün kesinlikle doğru cevaplarını vermiş olması kurum içerisinde hesap verebilirliğin kısmen kabul edildiği ve tam olarak uygulanamadığının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Şöyle ki katılımcıların %37,7'sinin yöneticilerinin işlerle ilgili uygun gerekçeler gösterdiğini belirtmesi hem adaletli olduklarını hem de hesap verdiklerini göstermektedir. Bununla birlikte bu ifadeye yönelik olarak kararsız kalanların sayısı da azımsanmayacak derecedir ve bu

durumda hesap verebilirlik sisteminin kurum içerisinde tam anlamı ile oluşmadığının göstergesi olarak yorumlana bilir. Tüm bu ifadelerin yanında örgütsel adalet ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasına bakıldığında ortalamanın kararsızlık düzeyinde olumluya yakın çıktığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre katılımcılar kurumlarının örgütsel adaletine yönelik pozitif bir düşünceye sahip olmakla birlikte kurum içerisindeki örgütsel adaletle yönelik olarak büyük ölçüde kararsız olduklarını ifade etmektedir. Örneklemin örgütsel adaletle ilişkin sorulara vermiş oldukları cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, genel ortalamanın kararsız çıkması devlet bünyesinde çalışmanın vermiş olduğu bir rahatlık ile ast üst ilişkilerinde devlet korumasına güvenerek çok fazla irdelenmemesinden kaynaklı olabilir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerden yola çıkılarak kurumların hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesi için daha ciddi bir şekilde çalışmasının kurumların menfaatine olacağı söylenebilir. Kurum içinde hesap verebilirlik anlayışının yerleştirilmesi kuruma olan güveni arttırmakta ve adaletli bir yönetimin ortaya çıkmasında yardımcı olmaktadır. İster kamu kurumu olsun isterse özel kurumlar olsun hesap verebilirlik mekanizmasının tam anlamıyla işlevsel bir şekilde kurum içerisine yerleştirilmesi karar alıcılar ve uygulayıcılar arasındaki anlaşmazlıkları ve güç sahiplerinin bir takım baskıcı davranışlarının da kontrol altına alınmasına yardımcı olacaktır. Tüm bunların sonunda örgütsel adaletle olan güvende artacak ve çalışanlarında kurumlarına olan bağlılıkları artacak daha istekli ve verimli bir şekilde çalışacaktır. Bu durumda kurumların menfaatine olacaktır. Nihayetinde hesap verebilirlik anlayışının örgütler içerisinde gerçek anlamda uygulanması karar alıcılar, uygulayıcılar ve örgüt arasında çift taraflı bir kazan kazan anlaşması olarak sonuçlanacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Aşağıda hesap verebilirlik ve örgütsel adaletin uygulanmasına yönelik olarak öneriler sunulmuştur.

- Hesap verebilirliğin gereksiz prosedür olarak değil doğru ve işlevsel olarak kullanıldığı modeller uygulamaya konabilir.
- Hesap verebilirlik uygulamaları mali denetimlerin yanında, adaletli yönetim ilkeleri açısından da uygulanmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.

- Çalışanların görüş ve düşüncelerine önem verilmesi kuruma olan inancı ve algıları olumlu yönde etkilemektedir. Bu sebeple çalışanların görüş ve düşüncelerinin gerçekten önemsendiği ve dikkate alındığı bir model uygulamaya konulabilir.
- Türk kamu yönetimi içerisinde uygulanan hesap verebilirlik modellerinin artı ve eksi yönleri belirlenerek, eksikleri gidermeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilebilir.
- Türk kamu yönetimi anlayışı içerisinde nasıl bir hesap verebilirlik modelinin etkin bir şekilde kullanılabilir olduğuna ilişkin çalışmalar yapılabilir.
- Elde dilen sonuç ve yapılan işlerin sonuçlarına ilişkin olarak çalışanlara bilgi verilmesi motivasyonu ve bağlılık duygusunu arttıracak, hesap verme işleminin bir bölümünün açıkça yapılmasına yardımcı olacaktır.
- Bürokratik baskılar ve bürokratik işler çalışanlarda direnç oluşturacak ve çalışma isteğini olumsuz etkileyecektir.
- Dışsal hesap verebilirlik baskısı kurum içerisinde çalışanların başarılarının artmasına yardımcı olacak ve çalışanların işleri konusunda kendilerini geliştirerek uzmanlaşmalarına yönelik katkı sağlayacaktır.
- Hesap verebilirlik kavramının uygulanabilmesi için şeffaf ve kontrol edilebilir bir muhasebe sistemi oluşturulmalıdır.
- Hesap verebilirlik ilkesinin uygulanabilirliğini arttırmak ve hesap verebilirlik kavramının çalışanlarca bilinirliğini arttırmak.
- Hesap verebilirliğin tam olarak uygulanabilmesi için bağımsız iç denetim firmalarından yararlanılabilir.

İleri Araştırmalara Yönelik Öneriler

Aşağıda hesap verebilirlik ve örgütsel adaletle ilişkin olarak araştırma yapacak olan kişilere yönelik öneriler sunulmuştur.

- Hesap verebilirlik baskılarının ve hesap verebilirliğe yönelik olan zorlukların daha iyi anlaşılması ve belirlenebilmesi için konuya ilişkin nitel araştırmalar yapılmalıdır.
- Dışsal hesap verebilirlik baskısının kurum içerisindeki etkileri araştırılmalıdır.
- İçsel hesap verebilirlik baskısının yöneticiler üzerindeki etkisini ortaya koymak için derinlemesine mülakat yapılması gerekmektedir.
- Demografik değişkenlerin hesap verebilirlik üzerindeki etkisini belirlemek için bu yöne ağırlık veren çalışmalar yapılmalıdır.

- Farklı örneklem ve farklı kurumlarda hesap verebilirlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi test eden çalışmaların yapılması gerekmektedir.
- Kamu yönetimine uygun olan ve kamu kuruluşlarında verimi arttıracak hesap verebilirlik uygulamalarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKTAN, C., C. (2006), “Kamu Maliyesinde Hesap Verme Sorumluluğu ve Mali Saydamlık, Kamu Maliyesinde Çağdaş Yaklaşımlar”, Ed. Coşkun Can Aktan ve diğerleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara s. 169-184.
- AYBAY, R., Aybay, A. (1991), “Hukuka Giriş”, İstanbul, Aybay Yayınları.
- BALCI A. (2003), “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlayışı”, “Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar”, Der. Asım Balcı, Namık Kemal Öztürk, Ahmet Nohutçu ve Bayram Coşkun. Ankara, Seçkin Yayınları.
- BALCI, A. (2005), ”Sosyal Bilimlerde Araştırma”. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BOZKURT, Ö., ERGUN T. ve SEZEN S, (1998), “Kamu Yönetimi Sözlüğü”, TODAİE Yay., Ankara.
- CEVİZCİ, A., (1996), “Felsefe Sözlüğü”, Ankara: Ekin Yayınları, s.11.
- ÇAKIR Ö. (2001), “İşe bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- DOĞAN, M. (2007), “Kurumsal Yönetim”, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- EREN, E. (2011).“Yönetim ve Organizasyon. Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ş.
- EREN, E. (2012), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ş.
- ERYILMAZ, B. (2010), “Bürokrasi ve Siyaset”. İstanbul: Alfa.
- GÜÇLÜ, A., Uzun E., Uzun S.,Yolsal Ü. H. (2003). “Felsefe Sözlüğü”. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- KOÇAK Ö., (2010) “Devleti Sen Kurtaracaksın (10 Soruda Kamuda Yönetişim)”, Moss Yayınları, İstanbul.
- KUÇURADI, İ. (1999). “Etik”. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- KUZEY, P. (2003), “Şeffaflık ve İyi Yönetişim”, İyi Yönetişimin Temel Unsurları, Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayınları, Ankara.
- MCSHANE, S. L. ve M. A. Von Glnow. (2009) “Organizational Behavior”, New York, McGraw-Hill/Irwin.
- ROSENBLOOM, D. H. (1998). Public administration. New York: McGraw-Hill.

SCHMIDT, Manfred G. (2001), “Demokrasi Kuramlarına Giriş”, Çev: M. Emin Köktaş, Vadi Yayınları, Ankara.

Süreli Yayınlar

ACAR, M. (2002), “Bağımsız düzenleyici kurumların hesap verebilirliği. Bağımsız Düzenleyici Kurumlar Ve Türkiye Uygulaması”- Tusiad, 349.

ARIKBOĞA E. (2007), “Dünyada Kamu Yönetimi Değişirken Türkiye’de Neler Oluyor?”, Çerçeve, Cilt 15 Sayı 44 Ekim 2007, ss.112-116.

AZRAK, Ü. (2004), “Türk İdaresinde Reform Girişimlerinin Değerlendirilmesi”, *Hukuk ve Adalet Dergisi*, Sayı 2, s. 223-236.

BARSKY, A.,Kaplan, S.A. (2007),“If You Feel Bad, It’s Unfair: A Qantitative Synthesis Of Affect And Organizational Justice Perceptions”.*Journal of Applied Psychology*.vol.92,no.1,pp. 286-295.

BAYRAMOĞLU, S. (2005), “Yönetişim Zihniyeti: Türkiye’de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü”, İstanbul: İletişim Yayınları.

BEHN, R. D. (2001), “Rethinking Democratic Accountability”, Washington, DC: The Brookings Institititon.

BEUGRE, C.D., Baron R.A. (2001), ‘Perception of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Prosedural and Interaction Justice’, *Journal of Applied Social Psychology*.

BIES, R.J., MOAG, J.F. (1986). “Interactional justice: communication criteria of fairness. Research on Negotiations in Organizations”. vol.1, pp. 43-55. Akt; Özdevecioğlu, 2003.

BIES, Robert J. and Tom R. Tyler; (1993), “ The “ Litigation Mentality ” in Organizations: A Test of Alternative Psychological Explanations ”, *Organization Science*, Vol.4, No.3. Akt; Özdevecioğlu, 2003.

BOVENS, M. (2005), “Ethics and integrity of governance”, Paper for the EGPA annual conference, Oeiras Portugal September 3-6, 2003 to be presented in workshop 8 .<http://www.fernuni-hagen.de/POLALLG/EGPA/Papers/Bovens.pdf>.

BOVENS, M. (2005), “Public Accountability”, Editörler: Ferlie, E, L. E. Lynne Jr., C. Pollitt, *The Oxford Handbook of of Public Management*,First Publition, Oxford University Press, Oxford.

BOVENS, M. (2007), “Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework”. *European Law Journal*, 13 (4), s. 447–468.

BOVENS, M. (2010). “Two concepts of accountability: Accountability as a virtue and as a mechanism”. *West European Politics*, 33 (5), 946-967.

- CALLAHAN, K. (2007) "Elements of Effective Governance Measurement, Accountability and Participation", New York, Taylor and Francis.
- CENDON, A.B. (1999), "Accountability and Public Administration: Concepts, Dimensions, Developments".
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006506>.
- CENDON, A.B. (2004), "Accountability and Public Administration: Concepts, Dimensions, Developments": 2241
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006506.pdf>
- CENDON, A.B. (2005), "Accountability and Public Administration: Concepts, Dimensions, Developments". <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006506.pdf>
- CHARASH Y. C.- Spector P. E. (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, Organizational Behavior and Human Decision Processes", C.86, No.2, ss.278-321.
- COHEN C., Y. ve P. E. Spector. (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis", Organizational Behavior and Human Decision Processes, LXXXVI, 2, 2001, 278 – 321.
- COLQUITT J.A. (2001), "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", Journal of Applied Psychology, C.86. S. 3.ss.386,400.
- CROPANZANO, R., Bowen D. E. and Gilliland S. W. (2007), "The Management of Organizational Justice", Academy of Management Perspectives, pp. 34 – 48.
- CROPANZANO, R., Byrne, Z. S, Bobocel, D. R, Rupp, D. E. (2001). "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice". Journal of Vocational Behavior 58, 164 – 209.
- ÇOBAN, N. (2012), "Şeffaf ve Hesap Verebilir" Kamu Yönetimi Sempozyumu, Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- ÇOLAK, M., ve Erdost, H. U. (2004). "Organizational Justice: A Review Of The Literature And Some Suggestions For Future Reserach". Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 22 (2), 51- 84.
- DARLING, H. L. & Ascher, C. (1991). "Creating accountability in big city school systems-Urban diversity series no". 102. New York: ERIC Clearinghouse on Urban Education. (Eric Document Reproduction Service No: ED334339).
- DENİZ N., (2007) "İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Yatırım Bütçesinin Etkin Yönetimi ve Türkiye İçin Model Önerisi", T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara Mayıs 2007.

- DOĞAN, H., (2002), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2 (2), 71-78.
- DOĞAN, H., Üngüren, E., (2012), "Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Cilt:4, Sayı:8, ss. 27-46.
- DUMONT, G. E. (2013), “Transparency or Accountability? The Purpose of Online Technologies for Nonprofits”, International Review of Public Administration, 18 (3), s. 7-29.
- EBRAHİM, A. (2003), “Accountability in Practice: Mechanisms for Ngos”, World Development, 31 (5), s. 813–829.
- ELİA, J. (2009), “Transparency Right, Technology, And Trust. Ethics Inf Technol”, 11: 145-153.
- ERYILMAZ B. ve Biricikoğlu, H. (2011), “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik”, İş Ahlakı Dergisi Turkish Journal of Business Ethics, Mayıs May 2011, Cilt Volume 4, Sayı Issue 7, s. pp. 19-45.
- EUROPEAN Commission (2003), “Report from the Commission on European Governance”, <http://ec.europa.eu/governance/docs/commirapportien.pdf>, 07.11.2010.
- FESLER, J., Kettle, D. (1996), “The Politics of Administrative Process”, Chatham, New Jersey, Chatham House.
- FORRER, J., Kee, E. J., Newcomer, E. K., Boyer, E. (2010), “Public-Private Partnerships and the Public Accountability Question”, Public Administration Review, 70 (3), s. 475-484.
- GEÇİKLİ, F., S., Neslihan ve Üst, Çağla (2011), "Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, Sayı:33, ss. 163-184.
- GEZMİŞ, H. (2008), “Yüksek Denetim ve Türkiye Uygulaması”, Kamutürk Dergisi, 1, s. 55.
- GREENBERG, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”. Academy of Management Review, 12(1), 9-22. Akt. Balık, 2013.
- GREENBERG, J. (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, Journal of Management, Vol.16(2), ss. 399-432. Akt; İşbaşı, 2000.
- GÜL S.K., (2008) “Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik”, Polis Bilimleri Dergisi Cilt:10 (4), ss.71-94.
- HAYLLAR, M. (2000) “The Importance and Attributes of Effective Accountability Relationships”, Asian Review of Public Administration. Vol.XII, No.2, July-December 2000, pp.60-80.

- HENDRY, G.D. Dean, S.J. (2002). "Accountability, Evaluation of Teaching and Expertise in Higher Education". The International Journal for Academic Development, 7:1 75-82.
- IRAK, D.U. (2004). "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu". Türk Psikoloji Yazıları, 7 (13), 25 – 43.
- İÇERLİ, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım". Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1), 67-92.
- İŞBAŞI, J. Ö., (2001), "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 1, Sayı:1, ss 51-73.
- İŞCAN Ö., F., Sayın, U., (2010) "Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki" Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010.
- İŞCAN, Ö., F. (2005) "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 60, Sayı:1, s.150-171.
- İŞCAN, Ö.F., Karabey, C., N., (2007), "Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki", Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:2,103-116.
- İŞCAN, Ö.F., Nakdiyok A. (2004), "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi 59 (1).
- KALMAN M., Gedikoğlu, T., (2014), "Okul Yöneticilerinin Hesap Verebilirliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 29(2), 115-128.
- KANTOS, Z., E., (2010), "İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Kamu Ve Özel İlköğretim Okulları İçin Bir Hesap Verebilirlik Modeli." Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. Akt: Kalman ve Gedikoğlu (2014).
- KAREDEMİR, T., Çoban B. (2010), "Sporun Yönetimsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış", Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, Niğde, s. 48 – 62.
- KELLEY, C., Protsik, J. (1997). "Risk And Reward: Perspectives On The Implementation Of Kentucky'S School-Based Performance Awards Program". Educational Administration Quarterly, 33, 474-505.
- KLUVERS, R. (2003) "Accountability for Performance in Local Government", Australian Journal of Public Administration. Vol.62, No.1, 2003, pp.5769.

- MANNING, M. M. (2008), “How to Discuss Accountability With Educators or the External Stakeholders” Guide to the Accountability Galaxy on the Horizon, 16 (2), s. 97-106.
- MCFARLIN, D.B., Sweeney, P. D. (1992), “Distributive and Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes”. Academy of Management Journal. Vol. 35, No. 3, 626 – 637.
- MEYDAN, C. H. (2010), “Adalet Algısı – İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 36, Kayseri, s. 195 – 222.
- MULGAN, R. (2000). “Accountability: An ever expanding concept?”. Public Administration.
- MULGAN, R. (2003) “Holding Power to Account: Accountability in Modern Democracies. Great Britain: Palgrave Macmillan”.
- NEWMANN, F., King, M. B. & Rigdon, M. (1997). “Accountability and school performance: Implications for structuring schools”. Harvard Educational Review, 67 (1), 41-74.
- O'DAY, J. (2002). “Complexity, accountability and school improvement”. Harvard Educational Review, 72 (3), 293–329.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2004). “Duygusal Olaylar Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.59(3): 182-202.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Saldırgan Davranışlar Üzerinde Etkilerinin Belirlemesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21, 77-96.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., Sucan, S. ve Akın, M. (2008). “Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Arttırmada Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü”. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul, 631-639.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; (2006) “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:21, 2003, s.77–96.
- ÖZEN, J. (2002), “Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri”, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi 5, İstanbul Barosu, İstanbul, ss.107-117.
- ÖZGAN, H. (2011), “Organizational transparency in schools: Effects and obstacles.” The New Educational Review, 25(3), 116-127.

- ÖZMEN, N.T., Arbak, Ö., Özer Y., ve Süral P., (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış, 7(1): 17-33.
- PAGE, S. (2004), “Measuring Accountability for Results in Interagency Collaboratives”, Public Administration Review, 64 (5), s. 591-606.
- POLAT, N., (2003), “Saydamlık, Hesap Verme Sorumluluğu ve Denetimin Etkinliği”, Sayıştay Dergisi, S. 49, Ankara, s. 65-80.
- QUIRK, B. (1997) “Accountable to Everyone: Postmodern Pressures on Public Managers”, Public Administration, Vol.75, Autumn 1997, p.580.
- RANSON, S. (2003). “Public accountability in the age of neoliberal governance. Journal of Education Policy, 18 (5), 459-480.
- ROBINSON, V., Timperley, H. (2000). “The link between accountability and improvement: The case of reporting to parents”. Peabody Journal of Education, 75 (4), 66-89.
- ROMZEK, B. S. (2000), “Dynamics of Public Sector Accountability in an Era of Reform”, International Review of Administrative Sciences, 66 (1), s. 21-44.
- SAMSUN, N. (2003), “Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim”, İyi Yönetişimin Temel Unsurları, Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayınları, Ankara, Nisan 2003.
- SANAL, R., (2002), “Türkiye’de Yönetmelik Denetim ve Devlet Denetleme Kurulu”, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- SANCAK, H. ve Güleç S. (2009). “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirliğin Önündeki Yapısal Engeller: Türkiye Açısından Bir İnceleme”, Uluslararası Davraz Kongresi, 24-27 Eylül, Isparta.
- SCOTT C., (2000), “Accountability in the Regulatory State”, Journal of Law and Society, 27 (1), March, 38- 64.
- STANLEY, M. (2001), “How to be a civil servant: Propriety and Audit in the Public Sector”, <http://www.civilservant.org.uk/accountability.Shtml>.
- STOKER, G. (1998), “Governance As Theory: Five Positions”, International Sociel Science Journal, 50, 1:17-29.
- SVENSSON, G., (2004). “Corporate Ethics And Trust İn Intra-Corporate Relationships: An İn-Depth And Longitudinal Case Description”. Employee Relations, Vol. 26 No.3 pp.320-336.
- ŞAHİN, B. ve Taşkaya S. (2010), “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, Ankara, s. 85 - 114.

- ŞAHİN, D.N. (2007). “Örgütsel Adalet ve Kültür”. R. Erdem, C.Ş. Çukur, (Ed.) Kültürel Bağlamda Yönetimsel Örgütsel Davranış (1. Baskı) içinde (183-229). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- ŞAYLAN, G., (2000), “Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler”, Amme İdaresi Dergisi, 33, 2:1-21.
- T.C. Başbakanlık (2003). “Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 2-Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı”. Ankara: Başbakanlık Yayını.
- TAMER, İ., İyigün, N., Ö., Sağlam M., (2014) "Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma" Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 5, Sayı 8, 2014 ISSN : 1309 - 4289
- TEKELİ, İ., (1996), “Yönetim Kavramı Yanısıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine”, Sosyal Demokrat Değişim, 3:45-54.
- TİTREK, O. (2009), “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(2), 551-573.
- TUTAR, Hasan; (2007) “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2007, Cilt 12, Sayı:3, s.97-120.
- TÜSİAD, (2002), “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” Yayın No: TÜSİAD-T/ 2002-12-336. İstanbul.
- TÜSİAD, (2005) “Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik”, Cilt 1: Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar, 2005, s.166.
- TYLER, Tom R. (1989), “The Psychology of Procedural Justice: A Test of The Group-Value Model”, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.57, No.5, ss.830-838. Akt; (İçerli, 2010).
- VISWESVARAN, C., and Ones, D. S. (2002). “Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta – Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors”. Journal of Business Ethics, Vol. 38, No. 3, 193 – 203.
- WANBERG, C. R., Bunce, L.W. ve Gavin, M. B. (1999). “Perceived Fairness of Layoffs Among Individuals Who Have Been Laid off: A Longitudinal Study”. Personnel Psychology. 52:59–84.
- WORLDBANK, (2005) “Glossary of Key Civil Service Terms”, <http://www1.worldbank.org/publicsector/civilservice> (26.04.2005).
- YÜKSEL, C. (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Etik Mevzuatı Değerlendirmesi ve Çözüm Önerileri”, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 18-19 Kasım, Sakarya.

- YÜKSEL, C. (2005). “Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Kavramsal Çerçeve Ve Uluslararası Uygulamalar (Cilt 1)”. İstanbul: TÜSİAD Devlette Etik Altyapı Dizisi No: 1.
- YÜKSEL, M. (2000), “Yönetişim Kavramı Üzerine”, Ankara Barosu Dergisi, 58, 3:145-159.
- YÜRÜR, Ş. (2008). “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi. 13(2): 295-312.

Diğer Yayınlar

- ABBASOĞLU, Ş. (2015), “İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ‘‘Bir Devlet Hastanesi Örneği’’ Yüksek Lisans Tezi, T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- ACAR, M. (2001), “Accountability in Public-Private Partnerships”. Doctoral Dissertation. University of Southern California, Faculty of the Graduate School, December.
- ATALAY, D.D. (2007), “Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi”. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BALIK, Z., S. (2013), “Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- BAŞAR, U. (2011), “Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- BENNETT, S., J. (1997), “Empowering teachers, empowering leadership: A multisite case study of school restructuring and accountability for Student Achievement (Doctoral dissertation)”. Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses (UMI No. 9728358).
- BİRİCİKOĞLU, H. (2016) “Yönetim ve Denetim Ders Notları”, http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/50670/30463/yönetim_ve_denetim_sunum.pdf.
- BOZKURT S., (2008), “Kamu Yönetiminde Şeffaflık ve Bilgi Edinme Yasası Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı.
- CİĞERCİ İ. (2007), “Kamu Mali Yönetiminde Hesap Verme Sorumluluğu ve İç Denetim”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ÇÖP, S., (2008) “Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DİLEK, U., (2004) “Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi” Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2004.
- EĞİLMEZKOL, G., (2011) “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Bilim Dalı.
- EKER, G., (2006), “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Akt; Başar U., 2011.
- ERDAĞ, C., (2013), “Okullarda Hesap Verebilirlik Politikaları: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması” Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- EROĞLU, Ş. G., (2009), “Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- <http://www.cnnturk.com/turkiye/aym-baskanindan-adalet-tanimi>. (erişim tarihi; 06.08.2017).
- <http://www.seffaflik.org/yolsuzluk/seffaflik-nedir/>, 2016. (erişim tarihi; 04.07.2017).
- İŞBAŞI, J. Ö., (2000), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalet İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir turizm Örgütünde Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- KARAEMİNOĞULLARI, A., (2006), “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARAMAN, P., (2009) “Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOÇAK, E., (2011) “İlk Öğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi Ve Hesap Verebilirliklerine İlişkin Algılarının Belirlenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları Ve Öğretim Bilim Dalı.

- KÜÇÜKEŞMEN, E., (2015) “Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” Doktora Tezi, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- POLAT, S., (2007), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- POOLE, S. M. (2007). “Degrees Of Accountability: An Analysis Of Charter Schools And Traditional Public Schools In America”, (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses (UMI No. 3275564).
- SAYIN C., (2006) “Kolluk Kuvvetleri Etik İlkeleri”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- SAYIN, U., (2009), “Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- SÖYÜK, S., (2007), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SÜMER E., (2010) “Türkiye’de kamu İç Kontrol Sistemi Kapsamında Hesap Verme Mekanizmaları”, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Maliye Uzmanlığı Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara 2010.
- ŞEFFAFLIK Derneği (2017)., www.seffaflik.org. (Erişim Tarihi; 07.02.2017).
- tdk.gov.tr/index.
- TERKEŞ, N. (2015) “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (İstanbul İli Kağıthane İlçesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Topçu, N. (2006), “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Borsaya Kote (IMKB – 100) Şirketler Üzerinde Bir Uygulama”, Yayınlanamamış Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstatistik Anabilim Dalı, İstanbul, s.9.
- Tr.wikipedia.org/wiki/Etik (Erişim Tarihi: 19.06.2017).
- VASUDEVA, A. (2000). “Decentralization And Accountability In Charter School Reform: A Social And Cultural Perspective”. (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 9976257).
- www.oecd.org. (Erişim Tarihi: 10.03.2017).

- YILDIRIM M., (2006) “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık (1980 Sonrası Türkiye Örneği)", Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- YILMAZ G. (2004)., “İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Akt; Küçükeşmen, E., 2015.
- YÜRÜR S. (2005)., “Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi Ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa. Akt. Terkeş, N., 2005.



EKLER

Ek 1 : Hesap Verebilirlik Ölçeği

SIRA	Sayın Katılımcı; Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde katıldığınıza yönelik, uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda personel alımlarında, ilanın yayınlanmasından, sonuçların açıklanmasına kadar geçen süreçte adil bir politika izlenir					
2	Çalıştığım kurumda personel alımında yapılan sınav sonuçları şeffaf bir şekilde yayımlanır.					
3	Çalıştığım kurumdaki yetkililer yönettikleri kurum ve birimlerin performansları ile ilgili hesap vermektedirler.					
4	Çalıştığım kurumun misyonu doğrultusunda yetkililer yaptıkları tüm işleri ve görevlerini şeffaf bir anlayışla yerine getirirler.					
5	Çalıştığım kurumun yöneticileri kullandıkları kamu kaynaklarını hukuka uygun kullandıklarına dair hesap vermektedirler.					
6	Çalıştığım kurumda hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri uygulanmaktadır					
7	Çalıştığım kurumun bütçesinin nasıl kullanıldığı konusunda bilgi edine bilirim					
8	Çalıştığım kurumda kamu kaynaklarının harcanma süreçleri saydam bir şekilde gerçekleştirilmektedir.					
9	Çalıştığım kurumda mali kaynakların nasıl harcandığı ile ilgili bilgilere istediğim zaman ulaşabilirim.					
10	Çalıştığım kurumda ihalelere ve tüm harcamalara ilişkin süreçler, prosedürler ve alınan kararlar hakkında paydaşlar ve kamuoyu bilgilendirilmektedir.					
11	Çalıştığım kurumda orta kademe yöneticiler her yıl yaptıkları faaliyetleri üstlerin rapor ederler.					
12	Çalıştığım kurumun hukuka uygun davrandığını kamuoyu bilir					
13	Çalıştığım kurumda standartlara yeterli düzeyde uyulur					
14	Çalıştığım kurumda insanlar kurumla ilgili şikayetlerini çekinmeden yapabilir.					
15	Çalıştığım kurumda yetkililer ahlak ilkeleri doğrultusunda davranır					
16	Çalıştığım kurumda üretimin kalitesi konusunda kamuoyu yeterince bilgilendirilir					
17	Çalıştığım kurum yöneticileri eylemleri ile ilgili hesap verirler					
18	Çalıştığım kurum yöneticileri, kamu kaynaklarını etkili, verimli ve ekonomik bir şekilde kullandıklarına dair hesap verirler.					
19	Çalıştığım kurumda tüm personel eylemleri ile ilgili hesap verir					
20	Çalıştığım kurumda yönetimin tüm eylemleri konusunda anket uygulanır.					
21	Çalıştığım kurumda yönetimin adil davranıp davranmadığı konusunda anket uygulanır.					

Ek 2 : Örgütsel Adalet Ölçeği

Bu ölçekte insanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir.	Kesinlikle Yanlış	Yanlış	Kararsızım	Doğru	Kesinlikle Doğru
1. Çalışma programım adildir.					
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler					
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır					
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler					
17. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticileri m bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					

Ek 3 : Demografik Özellikler

*CİNSİYETİNİZ?	☐ Kadın	☐ Erkek	
*MEDENİ HALİNİZ?	☐ Bekar	☐ Evli	
*EĞİTİMİNİZ? (mezuniyete göre)	☐ ilkokul ☐ Lise ☐ Lisans	☐ Ortaokul ☐ Ön Lisans ☐ Lisans Üstü	
*YAŞINIZ?	☐ 18-23 ☐ 36-41	☐ 24-29 ☐ 42-47	☐ 30-35 ☐ 48 ve üzeri
*ÇALIŞTIĞINIZ KATEGORİ;	☐ Mavi Yaka	☐ Beyaz Yaka	
* ŞUAN İTİBARI İLE BU İŞ YERİNDEKİ ÇALIŞMA DENEYİMİZİN;			
☐ 5 Yıl ve daha az ☐ 21 Yıl ve üzeri	☐ 6- 10 Yıl	☐ 11 - 15 Yıl	☐ 16 - 20 Yıl
*BU KURUMDA YÖNETİCİ POZİSYONUNDA ÇALIŞMAKTAYIM:			
☐ EVET ☐ HAYIR			
*AYLIK ORTALAMA KİŞİSEL GELİRİNİZ?			
☐ 2000 TL ve daha az ☐ 3501 - 4500 TL	☐ 2001 - 2500 TL ☐ 4501 ve üzeri	☐ 2501-3500 TL	

Ek 4 : Etik Kurul Rapo

01/11/2017-E.16994



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : 61923333/044/
Konu : 76/03 Mustafa Emre USLU

Mustafa Emre USLU

İlgi : Mustafa Emre USLU 26/10/2017 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Etik Kurulu Başkanlığının 01.11.2017 tarihli ve 76 sayılı toplantısında alınan "3" nolu karar örneği ekte sunulmuştur.
Bilgilerinizi rica ederim.

Prof.Dr. Haluk SELVİ
Etik Kurulu Başkanı

3- Mustafa Emre USLU'nun "Hesap Verebilir ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Araştırma:TUVASAŞ Örneği" başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda; Mustafa Emre USLU'nun "Hesap Verilebilir ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Araştırma:TUVASAŞ Örneği" başlıklı çalışmasının Örnekleme oluşturulması hususunda açıklık getirmesi ve Evrenin belirlenmesi şartı ile Etik açıdan uygun olduğuna oy çokluğu ile karar verildi.

Güvenli Elektronik
İmzalı Aslı ile Aynıdır.
01.11.2017

Evrakı Doğrulamak için : <http://193.140.253.232/envision.Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEZL44CKJ>

Etik Kurulu Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:
sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr
Tel:0264 295 50 00 Faks:0264 295 50 31
E-Posta :ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ :www.sakarya.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Mustafa Emre Uslu 1992’de Sakarya’da doğdu. İlkokulu ve ortaokulu Mithatpaşa ilköğretim okulunda bitirdi. Liseyi Mithatpaşa Anadolu Lisesi’nde tamamladı. 2010-2014 yılları arasında Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümünü tamamladı. 2015 yılında Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Dalında yüksek lisansa başladı.

