

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

M. Emre USLU<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Doktora Öğrencisi,

### ÖZ

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 araştırmada 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 araştırmamızın 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,

### A STUDY ON THE RELATION BETWEEN ACCOUNTABILITY AND ORGANIZATIONAL JUSTICE: THE CASE OF TÜVASAŞ

#### ABSTRACT

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.

<sup>1</sup> Sorumlu yazar: [uslu.mustafaemre@gmail.com](mailto:uslu.mustafaemre@gmail.com)

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 investigating 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

## 1.Giriş

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 yönetiminde 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.

## 2. YAZIN TARAMASI

### 2.1. Hesap Verebilirlik

Türk Dil Kurumunun web sitesi üzerinden güncel Türkçe sözlüğe baktığımızda hesap verebilirlik kavramının sözlükte yer almadığı görülmektedir. Hesap verebilirlik kavramı ile nispeten benzer anlamlar içeren sorumluluk, mesuliyet kavramları TDK'nın sözlüğünde "*kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet*" olarak karşılık bulmaktadır. Hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları tam olarak birbirini karşılamamakla beraber yakın anlamlar içerdiği söylenebilir. Bununla birlikte yerli ve yabancı literatürde birçok hesap verebilirlik tanımı yer almaktadır.

Uluslararası Sayıştaylar Birliğinin (INTOSAI) denetim standartlarında yer verilen hesap verebilirlik: "Kamu teşebbüsleri ve şirketleri de dâhil olmak üzere, kendilerine kamu kaynakları emanet edilen kişi ve idarelerin mali, idari ve program görevlerinden ötürü açıklama yapma ve bu görevleri kendilerine verenlere durumu bildirme mecburiyetleridir" (Gören, 2000: 117).

Hesap verebilirlik, üzerinde uzlaşmaya varılmış hedefler çerçevesinde belirli bir performansın gerçekleştirilmesine yönelik sorumluluğun üstlenilmesine ve bunun açıklanması yükümlülüğüne dayanan bir ilişkidir (Aktan vd., 2004: 169). Hesap verebilirlik, klasik anlamıyla, yapılanlara ilişkin belli bir otoriteye karşı açıklamalarda bulunulmasına yönelik bir süreci anlatmaktadır (Richard, 2000: 555). Hesap verebilirlik içinde, hesaba çekilme, denetlenme, hesap verme ve açıklama yapma anlamlarını barındırmaktadır. Hesap verebilirlik, herhangi bir sosyal aktörün (gerçek şahıs veya tüzel kişilik), yaptığı davranışın doğruluğunu, kendisinden daha üst bir otoriteye, (gerçek şahıs veya tüzel kişilik), açıklama zorunluluğu hissettiği bir sosyal ilişkiyi anlatır. Hesap verilen otorite, hesap veren tarafı davranışının

meşruluğu ve bilgisinin yeterliliği konusunda sorgulamak, hesap veren de bunlara cevap vermek durumundadır (Parlak B., 2011: 193).

Sorumlu bir yöneticinin ilk gerekliliği hesap verebilirliktir. Bu da yönetsel kararlarda hangi değerlerin yansıtılacağını belirleyen, güç, metot ve yöntemlerdir. Sorumluluk hem dışsal (siyasal) hem de içsel (kişisel ve profesyonel) iki boyuta sahiptir. Sorumlu bir yönetici hem siyasetin hem de profesyonelliğin gerekleri dahilinde hareket eder (Bertelli, 2003: 260-261).

Bir kurumda hesap verebilirliğin var olabilmesi için en alt kademededen en üst kademeye kadar tüm personelin bir üstüne karşı hesap vermek durumunda olması gerekir. Sorumluluk ise, genellikle hiyerarşi yönüyle aksi bir işleyiş içinde olarak her kademedeki personelin kendisinden daha alt seviyedeki personelden sorumlu olmasını ifade eder (Akyüz, 2006: 20). Hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları arasında bir bağlantı olduğu kadar farklılıklar da mevcuttur. Sorumluluk, görev, yapmakla yükümlü olmak (responsibility) ve yetki kullanmanın sonucunda mesul olma veya hesap verme (accountability) olmak üzere iki anlamda karşımıza çıkmaktadır (Aydın A. H., 2009: 209).

Kamu yönetiminde hesap verebilirliğin iki temel amacı vardır: Kamusal yetkilerin yanlış ve kötüye kullanımının önüne geçmek- kamu kaynaklarının hukuka ve kamusal değerlere uygun kullanılmasını güvence altına almaktır (Sözen, 2005: 87).

Aucoin ve Heintzman hesap verebilirliğin amaçlarını şöyle belirtmişlerdir (Akt: Balcı A., 2003: 117);

- Kamusal yetkilerin yanlış kullanımının ve suiistimalinin kontrol altına alınması
- Kamusal kaynakların hukuka ve kamusal değerlere uygun olarak kullanımının güvenceye bağlanması
- Kamu yönetimi ve yönetim alanında sıkça değinilen sürekli öğrenmenin teşvik edilmesi

Vatandaş ve müşteri eksenlilik, katılımcılık, kamu kurumlarının ve yöneticilerinin halka doğrudan hesap vermesinin yolunu açmıştır. Vatandaşa hesap verme faaliyetinin gerçekleşebilmesi için, bireylerin ve örgütlü sivil toplumun, kamu kurumlarına ait her türlü bilgiye ve kamu kaynaklarının harcanmasına dair bilgilere kolayca ulaşabilmesi gerekmektedir. Bu da bilgi edinme hakkının kullanımının kolaylaştırılmasını ve kamu kurumlarında iş süreçlerinin şeffaflığının sağlanmasını gerekli kılmaktadır (Parlak B., 2011: 210).

Hesap verebilirlik kavramı, karar veren ve kararları uygulayanların, verdikleri kararları ve yaptıkları faaliyetleri gerekçelendirebilmelerini ve bu faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu olmalarını gerektirmektedir (Doğan M., 2007; 54). Hesap verebilirlik yapılması gereken işleri ne ölçüde ve ne şekilde yerine getirdiğimize dair yapacağımız açıklamaları ifade etmektedir. Hesap verme işlemi genel olarak üstlere yapılırken, bazı durumlarda astlara veya aynı düzeyde çalışanlara da yapılması gerekebilir. Hesap verebilirlik organizasyonun geleceğine hitap eder ve ortaya çıkan sonuçların hesap verenlerce üstlenilmesini gerektirir. Genel olarak örgülerde sorumluluk en alt çalışandan en üst çalışana doğru artış göstermektedir. Bu durumdan dolayı hesap verebilirlik kavramı yöneticiler üzerinde daha büyük bir baskı oluşturmaktadır. Hesap verebilirlik kavramı, daha çok mali konularda gündeme gelmekte ve ön plana çıkmaktadır. Fakat hesap verebilirlik kavramı yalnızca mali konularla sınırlı değil, görevin ne derecede

yerine getirildiği, etik kurallara uyulup uyulmadığı, hakkaniyetin gözetimi, kaynakların nasıl kullanıldığı vb. gibi konuları da kapsamaktadır.

Hesap verebilirlik aynı zamanda örgütsel etkinliği artırmayı amaçlamaktadır. Bunun için performanstan sorumlu tutma ve hizmet verilene karşı duyarlı olma kavramları geliştirilmiştir. Geleneksel yaklaşımlarda personelin kurallara uymaları vurgulanırken, yeni yönetim anlayışında sonuçları elde etmek için yöneticilerin risk almaları üzerinde durulmaktadır. Girdi ve süreç odaklı olmaktan ziyade sonuç temelli hesap verebilirliğe geçilmesi önem kazanmaktadır. Kamu yöneticilerini sonuçlardan sorumlu tutmak için onlara yönetim serbestisi verilmesi, idareci (administrator) değil, yönetici (manager) olmaları sağlanmalıdır. Bunu başarabilmek için, yetkilerin merkezden alt kademelere devredilmesi, örgüt işleyişi ve kaynaklar ile ilgili alanlarda yöneticilere karar alma ve uygulama hakkı tanınması ve sonrasında yöneticilerin sonuçlardan sorumlu tutulması gerekmektedir. (Sözen, 2005: 89)

## 2.2. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı çok eski bir kavram olup üzerine birçok çalışma yapılmış, farklı bakış açıları ve görüşler tarafından birçok kez değerlendirilmiştir üzerine yorumlar yapılmış bir kavramdır. Adalet hem sosyal yaşamda hem iş yaşamında son derece önemli bir yer tutmaktadır. Adalet insanlar arasındaki etkileşimi ve iletişimi ilgilendiren bir kavramdır.

Adalet kavramının TDK web sitesi üzerinde ki güncel Türkçe sözlükte ki tanımlarına bakacak olursak; *“Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe”, “Herkes kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk”* şeklinde tanımlanmaktadır. Adalet sayesinde insanlar arasında düzenli, tutarlı ve sağlıklı ilişkiler geliştirilebilir. Adalet kavramı sosyal yaşamda önemli olduğu kadar iş yaşamında da önemli bir etkiye sahiptir. Kişiler çalışma ortamında ast üst ilişkisi olsun, çalışma saatleri ve şekilleri olsun vb. adaletli bir dağılım ve yönetim isterler. Bu bağlamda örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmaktadır.

Adalet, tatmin, bağlılık gibi kavramların nesnel ölçütlerini bulmak kolay değildir. Bu nedenle adalet, tatmin ve sadakat bir algı sorunudur. Buna göre önemli olan adaletsizliğin olup olmamasından çok, çalışanların yönetim faaliyet işlemlerini nasıl algıladıklarıdır (Tutar, 2007: 98).

Örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmaların Adams’ın “eşitlik kuramı” ile başladığı söylenmektedir. Eşitlik kuramına göre, bireylerin işlerindeki başarıları ve doyum sağlama dereceleri, iş ortamına ilişkin algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlikle ilişkilidir (Luthans, 1997: 197). Bu sebepten dolayı örgütsel adalet kavramının nesnel bir ölçütü yoktur.

Özer ve Gündüz’e göre çalışanların kişisel doyumunu ve örgütün etkili bir şekilde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olan örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevi olarak tanımlanmaktadır (Özer ve Günlük, 2010:460). Yine bir başka tanıma göre örgütsel adalet, “örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi” olarak da açıklanabilir (İçerli, 2010:69). Örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların işyerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algıların örgütsel sonuçlarını nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Çöp, 2008:

16). Örgütsel adalet, yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların bireyler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışlar üzerine odaklanmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007: 107).

Örgütsel adalet teorisi, çalışanları adalet algılamaları çerçevesinde üç boyutta incelemektedir. Bunlar; dağıtım (distributive justice), süreç (procedural justice) ve etkileşim (interactional justice) adaletidir (Üstünoldu Kandemir, 2012:38). Bir örgütte, ücretlendirme ve terfi kararları gibi kazançların çalışanlara paylaşımı ve bu paylaşımın adilliğinin çalışanlarca algılanışı dağıtım adaletidir (Cohen – Charash ve Spector, 2001: 280). Dağıtım adaleti algısını, çalışanların kendi katkılarına karşılık elde ettikleri kazançlar ile diğerlerinin katkılarına karşılık elde ettikleri kazançlara ilişkin yaptıkları kıyas sonucunda oluşturdukları algılardır (McShane ve Von Glinow, 2009: 101). Süreç adaleti, çalışanların kendi fikirlerini beyan etmek istemelerinden, başka bir ifade ile yönetimin aldığı kararlarda söz sahibi olmak istemelerinden dolayı gelişmiştir (Colquitt, 2001: 386). Süreç adaleti, karar alırken kullanılan politikaların, işlemlerin ve süreçlerin algılanan açıklık ve adilliyidir (Greenberg, 1990: 402). Etkileşim adaletinin süreç adaletinden tamamen ayrı bir yapı olup olmaması konusunda tereddütler bulunmaktadır ve etkileşim adaletinin süreç adaletinin tamamlayıcısı olduğu düşünülmektedir (Greenberg, 1990: 411). Greenberg'e göre etkileşim adaleti yapısı ikiye ayrılmalıdır. Greenberg bunları kişilerarası adalet ve bilgisel adalet şeklinde tanımlamaktadır.

### 2.3.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. 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. Bu sebepten dolayı bu iki kavramın birbiri ile olan ilişkisinin de göz ardı edilemez bir boyutta olduğu söylenebilir.

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 sağlanması gerekmektedir. Bu durumda örgütsel adaletin yanında sosyal adaletin sağlanması için hesap verebilirlik kavramının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Jones, 2004, s.586). 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 ilgili 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 arasındaki ilişkinin birbirini 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 ilişkinin 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 ulaşmıştır. Ulaşılan bu sonuçlara bakıldığında düşünüldüğü de hesap verebilirlik ve örgütsel adalet arasında ilişkinin olduğunu söylemek zor olmayacaktır.

Tüm bu örgütsel adalet ve hesap verebilirlik tanımlamaları özellikleri göz önüne alındığında  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezi geliştirilmiştir.

$H_1$  ; Hesap verebilirlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

$H_2$  ; Hesap verebilirliğin örgütsel adalet üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

### 3. Yöntem

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<sup>2</sup>. 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.

<sup>2</sup> Bu çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket için Sakarya Üniversitesi Etik Kurulu'ndan (Sayı: 61923333/044/) yazılı etik onay alınmıştır.

### 3.1.Araştırmanın Önemi

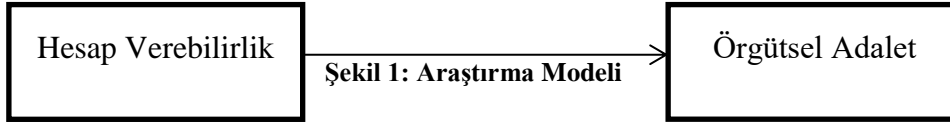
Bu çalışmada Türkiye için önemli kamu kuruluşlarından biri olan TÜVASAŞ üzerinde hesap verebilirlik ve örgütsel adalet kavramlarının karar alıcılar ve uygulayıcılar açısından nasıl algılandığını, ne derece bir geçerliliğe sahip olduğunu ve ne derece önemli olduğunun tespit edilmesi için önemlidir. Türkiye’de yolsuzluk probleminin 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.

### 3.2.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.

### 3.3.Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında yer alan araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



### 3.4.Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini 2017 yılının Eylül-Kasım ayları arasında TÜVASAŞ bünyesinde 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 kullanılabilir 337 anket elde edilmiştir.

### 3.5.Araştırmanın Sınırlılıkları Ve Kısıtları

Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler bir kamu kuruluşu olan TÜVASAŞ bünyesinde çalışan karar alıcılar ve uygulayıcılardan oluşan örneklem vasıtasıyla elde edilmiştir. 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 istatistiksel 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.

### 3.6.Verilerin Analizi

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

### 3.7. Araştırma Bulguları

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

#### 3.7.1.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 %48,1'inin lise, %22,8'inin lisans eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında 24-29 yaş kategorisinde %18,1, 30-35 yaş kategorisinde %24,9, 42-47 yaş kategorisinde %19,6 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, 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, %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.

### 3.7.2.Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerde yer alan ifadeler güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçeklerin içsel tutarlılığına ait analiz sonuçları Tablo 2 ve Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Hesap Verebilirlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,954	21

**Tablo 3: Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,953	20

Hesap Verebilirlik ve Örgütsel Adalet ölçeklerinin güvenilirlik 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).

### 3.7.3.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 4'de sunulmaktadır.

**Tablo 4: 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 H<sub>1</sub> hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

### 3.7.4. Regresyon Analizi

Tablo 5’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. 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 5: 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 ( $\beta$ )		
Sabit	,821	,121		6,763	,000
Hesap Verebilirlik	,759	,037	,745	20,468	,000

Tablo 5’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 ( $p<0,05$ ).

### 3.7.5. 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.

#### 3.7.5.1. Hesap Verebilirliğe Yönelik Cevapların Çalışma Deneyimine Göre Karşılaştırılması

**Tablo 6: Hesap Verebilirliği Yönelik Cevapların Çalışma Deneyimine Göre Karşılaştırılması**

	Çalışma Deneyimi	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Hatası	F	p
<i>Hesap Verebilirlik</i>	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(  $p<0,05$ ).

### 3.7.5.2.Hesap Verebilirliğe Yönelik Cevapların Yaşa Göre Karşılaştırılması

**Tablo 7: Hesap Verebilirliği Yönelik Cevapların Yaşa Göre Karşılaştırılması**

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Hatası	F	p
<i>Hesap Verebilirlik</i>	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(  $p<0,05$ ).

### 3.7.5.3.Hesap Verebilirliğe Yönelik Cevapların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

**Tablo 8: Hesap Verebilirliği Yönelik Cevapların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması**

	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	Ort. Std. Hatası	F	p
<i>Hesap Verebilirlik</i>	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(  $p<0,05$ ).

### 3.7.6.Örgütsel Adalet Ölçeğine Yönelik Gruplar Arası Karşılaştırmalar<sup>3</sup>

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.

#### 3.7.6.1.Örgütsel Adalet Yönelik Cevapların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

**Tablo 9: 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 eğitime sahip olanların örgütsel adalet ölçeğine verdikleri cevaplarının ortalamaları arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

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 görülmektedir. Bu bağlamda hesap verebilirlik ve örgütsel adalet kavramları birbiri için son derece önemli kavramlardır. Bu araştırmada ve literatürde yapılan benzer araştırmaların sonuçlarına bakıldığında zaman söz konusu kavramların birbiri ile yüksek derecede bağlantılı olduğu görülebilmektedir. Hesap verebilirlik ve örgütsel adalet

<sup>3</sup> 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.

literatürlerine ayrı ayrı bakıldığı zaman hesap verebilirlik tanımlanırken tanım içerisinde örgütsel adaletten, örgütsel adalet tanımlanırken hesap verebilirlik kavramından söz edildiği görülmektedir.

Araştırmanın temel amaçlarından biri hesap verebilirlik ve örgütsel adalet ilişkisinin tespit edilmesi olduğundan “*H<sub>1</sub>: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 ulaşılarak H<sub>1</sub> hipotezinin kabul edildiği anlaşılmıştır. Bu çalışmada 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 ulaşılmıştır. 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 ulaşılmıştır. 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 adaletle yönelik tutum ve düşüncelerinde olumlu yönde olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın temel amaçlarından bir diğeri olan hesap verebilirliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisini incelemek üzere geliştirilen “*H<sub>2</sub>: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 H<sub>2</sub> 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 çalışmada 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.

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 adalete 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 verebilirlik uygulamaları mali denetimlerin yanında, adaletli yönetim ilkeleri açısından da uygulanmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Türk kamu yönetimi anlayışı içerisinde nasıl bir hesap verebilirlik modelinin etkin bir şekilde kullanılabilir olduğuna ilişkin çalışmalar yapılabilir.

- Dışsal hesap verebilirlik baskısı kurum içerisinde çalışanların başarılarının artmasına yardımcı olacak ve çalışanların işleri konusunda kendilerini geliştirerek uzmanlaşmalarına yönelik katkı sağlayacaktır.
- 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.
- İçsel hesap verebilirlik baskısının yöneticiler üzerindeki etkisini ortaya koymak için derinlemesine mülakat yapılması gerekmektedir.
- Kamu yönetimine uygun olan ve kamu kuruluşlarında verimi arttıracak hesap verebilirlik uygulamalarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.

### Kaynakça

- AKTAN, C., AĞCAKAYA, S., VE DİLEYİCİ, D., (2004) “Kamu Maliyesinde Hesap Verme Sorumluluğu ve Mali Saydamlık”, Kamu Maliyesinde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yayınları, s.169.
- AKYÜZ, K. (2006). Kamusal Hesap Verebilirlik ve Medya, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- AYDIN, A. H. (2009). Türk Kamu Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- 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.
- BERTELLI, A. M. and LYNN, L. E. (2003). “Managerial Responsibility”, Public Administration Review, 63 (3): 229-268.
- COHEN-CHARASH, Y. ve P. E. SPECTOR. “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.
- COLQUITT, Jason A. (2001) .“On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure”, Journal of Applied Psychology, LXXXVI, 3, 386, 400.
- ÇÖP, S., (2008), “Türkiye’de ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Y.Lisans Tezi.
- DOĞAN Mustafa, Kurumsal Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara 2007, s.54.



- DOĞAN, D., (2015), "Türkiye'deki Yükseköğretim Kurumlarında Hesap Verebilirlik Ve Akademik Özgürlük" Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- FRİNK, D. D., Ferris, G. R. (1998), "Accountability, Impression Management, and Goal Setting in the Performance Evaluation Process". *Human Relations*, 51(10), 1259–1283.
- GÖREN, İ. (2000), "Kamu Mâli Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Denetim", TESEV Yayınları, İstanbul.
- GREENBERG, J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol.16(2), ss. 399-432. Akt; İşbaşı, 2000.
- GREENBERG, Jerald. "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, XVI, 2, 1990, 399 – 432.
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts)
- İÇERLİ, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İŞCAN, Ömer Faruk, KARABEY, Canan Nur; "Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 2007,103-116.
- JONES, M., (2004), "Social Work Research—Ethical and Political Contexts". London: Sage, ISBN 0-7619-4971-2, Volume 7, No. 3, Art. 17 – May 2006.
- 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).
- LUTHANS, F. (1997). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- MCSHANE, S. L. ve M. A. VON GLINOW. *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill/Irwin, 2009.
- NİEHOFF, B. P., Moorman, R. H. (1993), "Justice as a Mediator of the Relation-ship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, p. 527–556.
- ÖZDAMAR, K. (2004), "Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi". Eskişehir Kaan Kitabevi, 5. Baskı, 633.
- ÖZER, G. VE GÜNLÜK M. (2010). "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi." *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459 - 485.

- ÖZGAN, H. (2011), “Organizational transparency in schools: Effects and obstacles.” *The New Educational Review*, 25(3), 116-127.
- PARLAK, B. (2011). *Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- RİCHARD, M. (2004),, “Accountability: An Ever – Expanding Concept?”, *Public Administration*, Vol.78, No.3, 2000, p.555.
- SÖZEN, S. (2005). *Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TUTAR H., Altınöz M., (2017), "Hesap Verebilirlik Bağlamında İç Denetim ve Sorun Alanları: Eleştirel Bir Analiz", *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 15. sf 225-248.
- TUTAR, H., (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*, Cilt 12, Sayı:3, s.97-120.
- ÜSTÜNOLDU KANDEMİR, A. (2012), “Etiğin Kurumsallaşmasının İş Tatminine ve Örgütsel Adalet Olan Etkisi”, *Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü*, Sayı: 71, s.34 – 55.
- YILDIRIM, F. (2007), “İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.



© 2020 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

