

- DERLEME MAKALE -

## ÖRGÜTSEL ŞEFFAFLIK

Fatma Melisa ÖZKANLI<sup>1</sup> & Tülay TURGUT<sup>2</sup>

### Öz

*Bilgi teknolojilerinin benzeri görülmemiş miktarda bilgiye erişim sağlaması üretimden tüketime, günlük yaşamdan kamusal alana kadar büyük değişimlere yol açmaktadır. Yaşanan bilgi patlaması, bilgiyi çok daha fazla görünür kılmakta ve onu hayatın merkezine taşımaktadır. Böylelikle evvel ezel önemli olan ‘bilgi’, teknolojinin ve küreselleşmenin de etkisiyle yakın döneme damgasını vurmaktadır. Bu doğrultuda, tarih boyunca değişim ve dönüşüm içerisinde devinen toplum kavramı, tarımdan sanayiye ve günümüzde teknolojinin hayatın her alanına nüfuz etmesiyle birlikte de bilgi toplumuna doğru evrimleşmektedir. ‘Şeffaflık’ ise bilgi toplumunun sosyal değerlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle son birkaç on yıllık süreç içerisinde, devlet yönetimleri ve örgütler ile ilgili yaşanan büyük çaplı skandalların ve yolsuzlukların yarattığı olumsuz sonuçlar, bu kavramın bilgi toplumunun bir değeri olarak benimsenmesinde büyük bir rol oynamıştır. Çevresel, ekonomik ve sosyal birçok yıkıma neden olan skandalların ve yolsuzlukların sonucunda çalışanların, müşterilerin ve diğer tüm paydaşların beklentileri; örgütlerin daha şeffaf davranması için bir baskı ortamı oluşturmaktadır. Yaşanan tüm bu gelişmelerle birlikte bilgiye erişimin çok daha kolay bir hale geldiği ve teşvik edildiği günümüzde şeffaflık, daha da önemli bir role bürünerek örgütler açısından birtakım farklı dinamikleri beraberinde getirmektedir.*

*Gerek akademik gerekse gündelik hayatta şeffaflık; şeffaf örgütten şeffaf iletişime, şeffaf iklimden şeffaf liderliğe, şeffaf yönetimden şeffaf süreçlere (ör. şeffaf işe alım politikası, şeffaf finansal raporlama, şeffaf...) kadar birçok farklı dinamiği ‘niteleyerek’ dillere pelesenk olan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır... Peki ama ‘şeffaflık’ ile tam olarak ne kastedilmektedir? Örgütsel şeffaflık bu kullanımların neresinde konumlanmaktadır? Bu sorulardan da yola çıkarak, bu çalışmada görece yeni sayılabilecek örgütsel şeffaflık kavramı ile ilgili yapılan kapsamlı literatür taraması paylaşılmakta; şeffaflığın tanımına, tarihsel kökenlerine değinilmekte ve örgütsel değişkenlerle olan ilişkisi incelenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Şeffaflık, Hesap verebilirlik, Bilgi.

**JEL Kodları:** D23, M10.

**Başvuru:** 13.05.2024 **Kabul:** 12.01.2025

<sup>1</sup> Dr. Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye, [melisaozkanli@gmail.com](mailto:melisaozkanli@gmail.com), ORCID: 0000-0002-2360-761X.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye, [turgut@marmara.edu.tr](mailto:turgut@marmara.edu.tr), ORCID: 0000-0002-6022-1652.

## ORGANIZATIONAL TRANSPARENCY<sup>3</sup>

### **Abstract**

*The unprecedented access to information enabled by information technologies is driving fundamental changes across all spheres - from production to consumption, and from daily life to public domains. The current information explosion has made information increasingly visible and central to modern life. While information has always been crucial throughout history, it has become particularly defining of our recent era through the combined forces of technology and globalization. Throughout history, as the concept of society has continuously evolved from agricultural to industrial and recently into an information society through technology's pervasive influence, transparency has emerged as a core society. The negative consequences of major scandals and corruption cases involving governmental bodies and organizations, particularly over the past few decades, have also been instrumental in establishing transparency as a fundamental value of this society. The environmental, economic, and social devastation caused by these incidents has led to increased pressure from employees, customers, and other stakeholders for greater organizational transparency. In today's environment of enhanced information accessibility and advocacy, transparency has taken on even greater significance, introducing new dynamics for organizations to navigate.*

*In both academic discourse and everyday context, transparency has become a buzzword, characterizing various aspects - from transparent organization to transparent communication, from transparent climate to transparent leadership, from transparent governance to transparent processes (e.g. transparent recruitment policy, transparent financial reporting, transparent...). However, what really is meant by transparency? How does organizational transparency fit within these various applications? Based on these questions, this study presents a comprehensive literature review regarding the relatively novel concept of organizational transparency, including the definition of the concept, its historical roots, and the examination of its relationships with different organizational variables.*

**Keywords:** *Organizational Transparency, Accountability, Information.*

**JEL Codes:** *D23, M10.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

Geçmişten günümüze Watergate'den Enron'a, Cambridge Analytica'dan Volkswagen'e kadar yaşanan birçok büyük çaplı skandal ve yolsuzluk, “şeffaflık” kavramının gündeme gelmesinde rol oynamıştır. Bu gündem içerisinde zamanımızın

---

<sup>3</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

“kaçınılmaz ideolojisi” olarak kutsanan bu kavram, toplumların ve örgütlerin nasıl işlemesi gerektiğine yönelik açıklamalar getirmeyi amaçlamaktadır (Alloa, 2018: 28; Christensen ve Cornelissen, 2015:133). Şeffaf yönetim anlayışı, halka ve ilgili tüm taraflara karşı daha açık ve hesap verebilir olunması fikrini savunmaktadır. Bu fikri merkezine alan Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency International), yaşanan yolsuzlukların önüne geçilmesi ve finansal olarak hesap verebilirliğin artırılmasının sağlanması amacıyla kurulmuştur. Uluslararası Şeffaflık Örgütü ve onun gibi uluslararası sivil toplum kuruluşları, yolsuzlukla mücadelede; açıklık, dürüstlük ve hesap verebilirlik gibi kavramları şeffaflıkla ilişkilendirmiştir. Bu örgütler kavramın daha geniş kitlelere ve akademik dünyaya tanıtılmasına olanak sağlayarak şeffaflığın, günlük ve politik dilin bir parçası haline gelmesinde rol oynamıştır (Ball, 2009: 297). Uluslararası Şeffaflık Örgütü ve bağımsız denetim kuruluşlarının da etkisiyle, günümüzde birçok örgüt şeffaflık raporları yayınlamaktadır. Bu raporlarla önemli olduğu varsayılan bilgilerin, zamanında halka açık bir şekilde paylaşılması amaçlanmaktadır. Bilgi toplumu kavramı da şeffaflığın daha sık gündeme gelmesine rol oynamaktadır. Birleşmiş Milletler (United Nations Handbook, 2016); şeffaflığı, eşitliği, birliği, ifade özgürlüğünü ve vatandaşların esenliğini; bilgi toplumunun sosyal değerleri olarak sıralamaktadır. Bilgi toplumunun inşası sürecinde, hükümetlerin dijital teknolojileri yoğun bir şekilde kullanmasının şeffaflığa, hesap verebilirliğe ve vatandaşlarla olan etkileşimlerin iyileştirilmesine katkı sağlayacağı vurgulanmaktadır. Böylelikle örgütlerin içindeki, örgütler arasındaki ve halkın genel olarak deneyimlediği bürokrasinin azaltılması amaçlanmaktadır (United Nations Handbook, 2016).

Şeffaflık kavramının akademik dünyadaki gelişimine bakıldığında ise özellikle 2000’li yıllar ile kavrama olan ilginin arttığı görülmektedir. Ancak bu ilginin retorik düzeyde kaldığı, kavramın anlamının kullanıldığı alana ve bağlama göre şekillendiği ifade edilebilir. Hatta literatürde, örgütsel şeffaflığın kavramsallaştırılmasına yönelik henüz bir olgunluğa erişilmediği ve kavramın kendine bir teori aradığı vurgulanmaktadır (Fenster, 2015: 150; Parris, Dapko, Arnold ve Arnold, 2016: 222-224; Schnackenberg ve Tomlinson, 2016: 1785). Görece yeni sayılan kavram ile ilgili yapılacak akademik çalışmaların hem kavramın akademik gelişimine hem de örgütler için bilgi üretilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada örgütsel şeffaflık kavramının tanımına ve tarihçesine değinilmekte, diğer değişkenlerle olan ilişkileri incelenmektedir.

## 1.1. Literatür Taraması

### 1.1.1. Örgütsel Şeffaflığın Tanımı

Literatürde şeffaflık kavramının birtakım farklı bağlamlarda farklı anlamları ifade ettiği görülmektedir. Örgütsel şeffaflık ile ilgili tanımlara geçmeden önce şeffaflığın farklı bağlamlar açısından neler ifade edebileceğinin göz önünde bulundurulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Alloa (2018: 32)’nın yaptığı sınıflandırmaya göre şeffaflık, birtakım farklı bağlamlarla aşağıdaki gibi ilişkilidir:

1. Erişilebilirlik olarak şeffaflık: Tüm vatandaşların bilgiye erişiminin sağlanması ve bilme hakkının uygulanması.

2. Usule ilişkin adalet olarak şeffaflık: İlgili tüm taraflar için yasal sürecin korunması.
3. Hesap verebilirlik olarak şeffaflık: Kararları halka açık hale getirerek, paydaşların ileri düzeyde sorumluluk ve hesap verebilirlik duygusu geliştirmelerinin amaçlanması.
4. Asimetri azaltma olarak şeffaflık: Belirli aktörlere belirli sektörler üzerinde aşırı güç sağlayan gizlilik uygulamalarına karşı, genellikle belirli bir güç dengesinin yeniden kurulması adına gizli bilgilerin ifşa edilmesi.
5. Bir kamu malı olarak şeffaflık: Eylemlerin kamu denetimi altına alınması durumunda kişisel çıkardan kaynaklanan eylemlerin azaltılması (tamamen ortadan kaldırılamıyorsa).
6. Rasyonelleştirme olarak şeffaflık: Aktörleri eylemleri için nedenler sunmaya zorlayarak rasyonel davranış standartlarının yaygın bir şekilde iyileştirilmesinin sağlanması.
7. Gerçeğin ortaya koyulması olarak şeffaflık: Bireyleri konuşmaya mecbur ederek aldatmanın, yanlışlığın ve ikiyüzlülüğün ortadan kaldırılması.
8. Ahlâk olarak şeffaflık: Her şeyin sürekli teşhir altında olduğu yerde, bireylerin erdemli davranmaya zorlanması.
9. (Kişisel) Bilgi olarak şeffaflık: Yalnızca kendini bilen bir öznenin, neye güvenebileceğini ve neyi açıklayabileceğini bilmesi.
10. Özgünlük olarak şeffaflık: Yalnızca hiçbir şeyin saklanmadığı yerde şeylerin gerçek olabilmesi ve öznelerin kendilerine sadık olabilmesi.

Yukarıda bahsedilenlerden de hareketle şeffaflığın farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve farklı hedef kitleleri ile etkileşimde bulunan örgütler açısından farklı anlamları ve özellikleri ifade edebileceği söylenebilir (Schnackenberg ve Tomlinson, 2016: 1787). Şeffaflık, stratejik ittifaklar açısından ortaklara karşı açıklığı (Larsson, Bengtsson, Henriksson ve Sparks, 1998: 285), örgütsel yönetim perspektifinden ise gerçekleşen veri alışverişini doğrulamak veya değerlendirmek üzere yeterli bilginin mevcut olmasını belirtmektedir (Nicolaou ve McKnight, 2006: 336). Finansal pazarlar alanında olağanüstü fiyat tekliflerinin açıkça görülebilme yeteneğini (Flood, Huisman, Koedijk ve Mahieu, 1999: 38), muhasebe ve finans perspektifinden ise kurumsal finansal raporlamanın kalitesini ve ilgili finansal bilgilerin paylaşılmasını ifade etmektedir (Bushman ve Smith, 2003:76). Liderlik bağlamında, liderin gerçek düşünceleri ve duyguları ile ilgili bilgi paylaşımını işaret etmektedir (Walumbwa Luthans, Avey ve Oke, 2011: 6). Bunun yanı sıra, liderlerin verdiği kararların altında yatan nedenleri paylaşması ile geri bildirim almaya ve vermeye açık olması gibi davranışlarını belirtmektedir (Vogelgesang ve Lester, 2009: 253). Bunlara ek olarak şeffaflık, örgüt kültürü perspektifinden; çalışanların davranışlarını uygun şekilde değiştirmesine ve düzeltmesine imkân tanımak üzere örgüt içerisindeki görünürlüğün sağlanmasına atıfta bulunmaktadır (Kaptein, 2008: 929). Halkla ilişkiler alanında ise şeffaf iletişim, etik ve ilişki yönetimi gibi bağlamlarda ele alınmaktadır (Wehmeier ve Raaz, 2012: 339). Bu örneklerde de görüldüğü gibi birçok farklı disiplinde karşılaşılan bu kavramın, farklı disiplinlerce farklı dinamiklere odaklanarak tanımlanmasının kaçınılmaz olduğu düşünülebilir. Ancak genel olarak kavramın, değerinin farkına varılmadan ve sınırlarının tam olarak çizilmeden kullanıldığı görülmektedir (Wehmeier ve Raaz, 2012: 337). Ayrıca literatürde faydalarından çokça bahsedilen

örgütsel şeffaflığın, teorik olarak temellendirilmiş bir fikir birliğinden yoksun olması ve operasyonelleştirilmesinin özel uygulamalara yönelik yapılması ise bu konudaki büyük bir boşluğa işaret etmektedir (Schnackenberg ve Tomlinso, 2016: 1789-1790). İşletme ve örgütsel davranış açısından bakıldığında ise örgütsel şeffaflık ile ilgili yapılan birtakım çalışmaların bulunduğu görülmektedir. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar özellikle literatürün şeffaflık ile ilgili net bir tanım ve kavramsallaştırma ortaya koymadığından bahsetmektedir. Bununla birlikte bu boşluğu kapatmaya yönelik birtakım çabalar sarf edildiği söylenebilir (Parris vd., 2016; Rawlins, 2009; Schnackenberg ve Tomlinso, 2016; 2020).

Örgütsel şeffaflığın kavramsallaştırma çalışmalarından biri Rawlins (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Rawlins (2009: 74) bu çalışmasında, Heise (1985: 209)'nin “Olumlu ya da olumsuz, yasal olarak yayımlanabilir tüm bilgilerin doğru, zamanında, dengeli ve kesin bir şekilde halka açık hale getirilmesi” şeklindeki tanımına değinmiştir. Rawlins (2009: 71,93-94)'in kavramsallaştırmasında şeffaflık, bir itibar özelliği (bütünlük, saygı ve açıklık) ve bir iletişim çabası (katılım, önemli bilgi, hesap verebilirlik, gizlilik) olarak ele alınmaktadır. İtibar özelliği kapsamında şeffaflık; *bütünlük*, *saygı* ve *açıklık* boyutlarından oluşmaktadır. *Bütünlük* boyutu; örgütün yetkin, iyilik yapmaya kararlı, etik, güvenilir ve zeki olma ya da olmama durumu ile ilişkilidir. *Saygı* boyutu; örgütün hassas, diğerlerini dinlemeye istekli, şahsi, esnek, ilgili, mütevazı olma ya da olmama özelliklerini belirtmektedir. *Açıklık* ise örgütün açık, tutarlı, samimi ve doğru olup olmamasına atıfta bulunmaktadır. İletişim çabası kapsamında ise *katılım*, *önemli bilgi*, *hesap verebilirlik* ve *gizlilik* boyutları yer almaktadır. *Katılım* boyutu; karar alma süreçlerine katılım, ayrıntılı bilgilerin paylaşımı, geri bildirim ve bilgiye kolay bir şekilde ulaşılması ile ilişkilendirilmekte; paydaşlarla etkileşim kurmayı kapsamaktadır. *Önemli bilgi* boyutu; paylaşılan bilgilerin ilgililik düzeyini, açıklığını, eksiksizliğini, doğruluğunu, güvenilirliğini ve doğrulanabilirliğini ifade etmektedir. *Hesap verebilirlik* boyutu; tartışmalı konuların birden fazla tarafını yansıtan, örgüte zarar verebilecek olan ve örgütün endüstri standartlarıyla karşılaştırılmasını sağlayan bilgilerin paylaşılması ile örgütün hatalarını kabul etmesini belirtmektedir. *Gizlilik* boyutu ise hikâyenin sadece bir kısmının paylaşılmasını, anlaşılabilir bir dil kullanılmasını ve sadece talep edilmesi durumunda bilginin paylaşılmasını işaret ederek açıklık eksikliğini ve gizlilik girişimlerini ifade etmektedir.

Bir diğer kavramsallaştırma çalışmasını gerçekleştiren Schnackenberg ve Tomlinso (2016)'ya göre “Şeffaflık, bir göndericiden bilinçli olarak paylaşılan bilgilerin algılanan kalitesidir”. Bu kavramsallaştırmanın merkezinde paylaşılan bilginin algılanan kalitesi bulunmakta ve örgütsel şeffaflığın üç boyutu; *açıklama*, *açıklık* ve *kesinlik* olarak belirlenmektedir. *Açıklama* boyutu, ilgili bilgilerin zamanında alındığı algısı; *açıklık* boyutu bir göndericiden alınan bilginin berraklığının ve anlaşılabilirliğinin algılanma düzeyi ve *kesinlik* boyutu, gönderici ve alıcı arasındaki ilişki ile orantılı olarak oluşan bilgiye yönelik doğruluk algısıdır (Schnackenberg ve Tomlinso, 2016: 1792-1793).

Literatürde örgütsel şeffaflığın kavramsallaştırılmasına yönelik bir başka çalışmanın Parris vd. (2016) tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Parris vd. (2016: 233) çalışmalarında örgütsel şeffaflığı, “Bir paydaşın, bir örgütün kendisi hakkında öğrenme fırsatları sağlamasına yönelik algılama derecesi” şeklinde tanımlamaktadır. Tanımdan da görüleceği üzere araştırmacılar, şeffaflığı bir öğrenme fırsatı olarak ele almaktadır.

Yapılan çalışmalar ve yukarıda da paylaşılan tanımlar, örgütsel şeffaflığın merkezinde bilinçli olarak paylaşılan bilginin, bu bilginin sahip olması gereken birtakım özelliklerin ve bu bilgi ile ilgilenen tarafların olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca şeffaflığın öncelikle edinilen bilgiye yönelik bir algıyı temsil ettiği görülmektedir. Bu durum da konu şeffaflık olsa dahi ironik bir şekilde, algıların çarpıtılabileceği konusunu gündeme getirmektedir. Bu noktada şeffaflığın nasıl ve ne ölçüde algılanacağı; edinilen bilginin kalitesi, örgütün faaliyet gösterdiği sektör, farklı paydaşların ihtiyaçları, örgüt kültürü, tarafların amaçları, toplumsal ve sosyokültürel farklılıklar gibi birtakım farklı dinamiklere göre şekillenebilir. Tüm bahsedilenlerden de hareketle odağına bilgiyi alan bu kavramın, bilgi toplumu ve dijital ekonomi bağlamında gittikçe çok daha fazla gündeme geleceği ve birçok farklı disiplinden araştırmada kendine yer bulacağı düşünülmektedir.

### 1.3. Örgütsel Şeffaflığın Kavramsal Gelişimi ve Tarihi

Politik bağlamda şeffaflığın kavramsal kökleri, antik Yunan şehir devletlerinden Aydınlanma Çağı'na kadar takip edilebilir (Alloa, 2018: 30). Thomä (2018: 62-72) da Antik Yunan tragedya yazarları Sophocles ve Euripides ile Aydınlanma Çağı ve modernite filozofları Descartes, Rousseau, Diderot ve Bentham gibi birçok isimle ilgili kaynaklara dayanarak, kavramı daha geniş bir pencereden epistemolojik olarak incelemiştir. Bu bağlamda şeffaflığı *her şeyi görme* (Yunanca panoptês) becerisi, *her şeyi söyleme* (Yunanca parrhesia) cesareti ve *her şeyi yapma* (Yunanca panourgia) gücü olarak üç tutumla ilişkilendirmiştir. Bu üç tutumun bugünkü şeffaflık kavramının anlaşılması açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Rousseau ve Diderot arasındaki tartışmaya değinerek şeffaflık idealinin babası olarak nitelendirilen Rousseau'nun öz-şeffaflık hayali ile yanıp tutuşurken Diderot'un rol yapmayı, toplumsal varoluşun ayrılmaz bir parçası olarak görmesinden bahsetmiştir. Yunanca pan ve opticon sözcüklerinin birleştirilmesinden oluşan ve *her şeyi gören* anlamına gelen Bentham'ın Panapticon fikrine değinmiştir. 1875'te Bentham tarafından bir hapishane modeli olarak tasarlanan Panopticon'dan hareketle panoptik mimarinin ve hatta panoptik toplumun, bütünün gözetim altında tutulması fikrini merkezine aldığı ifade etmiştir (Thomä, 2018: 57-84). Bu bağlamda şeffaflık kavramı, Bentham ile Rousseau gibi Aydınlanma Çağı düşünürlerinin ve Fransız Devrimi'nin etkisiyle gücün kötüye kullanılmasını kontrol etmenin bir yolu olarak gündeme getirilmiştir. Şeffaflık kavramı açısından 1766 tarihli İsveç Basın Özgürlüğü Yasası'nın önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Modernitenin kökeninin Aydınlanma Çağı'na kadar uzanması doğrultusunda şeffaflık kavramı, modern bir düşünce göstergesi olarak nitelendirilmiş ve onun merkezinde konumlandırılmıştır (Meijer, 2015:189). Moderniteye göre şeffaflık açık, verimli ve adil bir toplum için gereklidir. Geleneksel

kurumları, görenekleri ve ahlâkı eleştirel bir şekilde sorgulayan modernite kavramı akla, rasyonaliteye ve modern bilime önem vermektedir. Pozitif bilime, açık ve sınırsız bilgi paylaşımı kavramlarına önem vermesi nedeniyle modernite mutlak bir (öz) şeffaflık hedefine sahiptir (Christensen ve Cornelissen, 2015: 134).

Postmodern bir yaklaşımdan ise Ball (2009: 293) şeffaflığın ortaya çıkardığı üç metaforu şu şekilde sıralamaktadır: *yolsuzlukla mücadele için toplum tarafından benimsenen bir kamusal değer olarak şeffaflık; hükümetler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar açısından açık karar verme ile eşanlamlı olan şeffaflık; programlarda, politikalarda, örgütlerde ve ülkelerde iyi yönetişimin karmaşık bir aracı olarak şeffaflık*. İlk metaforun ifade ettiği hali ile şeffaflık, hesap verebilirlikle ince bir şekilde iç içe geçmiştir. İkinci metaforda, şeffaflık açıklığı teşvik ettiği için gizlilik ve mahremiyet kaygıları ile ilgilidir. Üçüncüsünde ise politika yapımcıların hesap verebilirlik, verimlilik ve etkinliğin yanı sıra şeffaflık tesis etmesine atıfta bulunmaktadır. Ball (2009: 293)'a göre bu ifade edilen anlamlar, halihazırda ve gelecekte örgütlerin üyelerinin günlük faaliyetlerini yürütme şekli ve politikaların nasıl oluşturulacağı üzerinde etki sahibidir.

1970'lerden günümüze uzanan süreç içerisinde ise birtakım örgütlerin adı politik, hukuki, finansal ve çevresel faaliyetler gibi konularda kurumsal skandallara karışmıştır. Meydana gelen bu kötü durumların ve yaşanan büyük kurumsal skandalların etkisiyle toplumlar tarafından artan bir yoğunlukta örgütlerin şeffaf olması gerektiğine yönelik çağrılar yapılmıştır (Auger, 2014: 328). ABD'de 1970'lerde yaşanan Watergate skandalının etkisiyle yeni yasalar çıkarılmaya ve idari kurallar oluşturulmaya başlanmış, kamunun hükümet bilgilerine daha fazla erişmesinin sağlanması amaçlanmıştır. Bu durum da örgütlerin, memurların ve politikacıların eylemlerine ilişkin hesap verebilirliğini artırmış ve kararları daha açık bir hale getirmiştir. Bu anlamda ABD'de çıkarılan; Bilgi Özgürlüğü Yasası (FOIA) (1974), Gün Işığında Hükümet Yönetimi Yasası (1976), Başkanlık Kayıtları Yasası (1978), Muhbirleri Koruma Yasası (1989), Yabancı Yolsuzluk Uygulamaları Yasası (1977) gibi birçok yasa şeffaflığın tesis edilmesi amacıyla yürürlüğe girmiştir. 1990'ların başında ise Dünya Bankası'nın sözde siyasi olarak tarafsız konumu; çok az ekonomik ilerlemeye, hortumlanan para nedeniyle gelişmekte olan ülke vatandaşları için yüksek maliyetlere ve kitlesel protestolara yol açmıştır. O dönemde Dünya Bankası'nda yönetici olarak görev alan Peter Eigen'in ise bu bankanın uluslara kredi verirken yolsuzlukları göz ardı etmesinden giderek daha fazla rahatsız olması, Uluslararası Şeffaflık Örgütü fikrinin filizlenmesine neden olmuştur. Eigen, bankadaki konumunun yolsuzlukla olması gerektiği gibi mücadele etmesine izin vermemesi nedeniyle görevinden istifa ederek Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nü kurmuştur. Örgüt; vatandaşlar için yolsuzluğun etkilerini ve sonuçlarını incelemek, bulgularını uluslar genelinde raporlamak ve yolsuzluk önleyici uygulamaları gündeme getirmek üzere küresel kurumlarda politika değişikliklerini savunma amacıyla yola çıkmıştır. Bu örgüt, şeffaflık kavramının uluslararası düzeyde bilinirliğinin ve kullanımının artmasında büyük rol oynamıştır (Ball, 2009: 295-297).

Bahsedilen tüm gelişmeler ışığında şeffaflık; kaybedilen güvenin geri kazanılmasında, çalışanların memnuniyetsizliğinin giderilmesinde ve örgütlerin itibarı ile ilgili yaşanabilecek kötü durumların azaltılmasında yardımcı bir görev üstlenmiştir (Auger, 2014: 325). 1990'larla birlikte Nijerya ve Brent Spar petrol sızıntıları ile ilgili büyük krizler yaşayan Shell, bu anlatılanlara bir örnek olarak gösterilebilir. Sebep olduğu çevresel kriz nedeniyle önemli paydaşları ile yaşadığı derin güven sorunlarını çözmesinde şeffaflık, güvenin ve örgütün itibarının yeniden inşa edilmesinde çok büyük bir rol oynamıştır (Jahansoozi, 2006: 943-944). 2001 yılında şeffaf olmayan muhasebe kayıtlarıyla tarihin en büyük denetim skandalına yol açan Enron şirketinin yarattığı sonuçlar ise muhasebe ve denetim standartlarında önemli değişiklikler getirilmesine neden olmuştur (Rawlins, 2009: 71). Yakın dönemde patlak veren Volkswagen'in emisyon testleri sonuçlarını manipüle etmesi ve WikiLeaks vakaları gibi sızıntılar ve bilgi uçurma olayları, şeffaflığa yönelik çağrıları arttırmış ve konuyu birçok sosyopolitik söylemin odağına yerleştirmiştir (Vujnovic ve Kruckeberg, 2016: 134-137). Bu bağlamda şeffaflık, kurumsal yönetimlerle ilgili eksikliklere, örgütsel etik ile ilgili sorunlara ya da yanlış atılan adımlara çözüm olarak görülmektedir. Tüm bu yaşananlar aslında şeffaflık ile ilgili kamusal söylemlerin ve hareket şekillerinin; insanların, örgütlerin ve devlet yönetimlerinin arasındaki ilişkilerin şekillenmesinde büyük bir öneme sahip olabileceğini göstermektedir (Vujnovic ve Kruckeberg, 2016: 122).

Bilgi toplumu açısından dijital şeffaflık; yolsuzlukların önlenmesi amacıyla ilgili bilgilerin zamanında halka açık şekilde paylaşılmasını ifade etmektedir (Parreira, Moura ve Lorga da Silva, 2019: 27; Phillips, Yu, Hameed ve El Akhdary, 2017: 180). Bilgi toplumuna geçişin hızlanması ile yaşanan dijital şeffaflık baskısına ise Cambridge Analytica skandalı örneği verilebilir. Bu durum, MIT Profesörü Sinan Aral tarafından Facebook Paradoksu kavramı ile dile getirilmiştir. Yaşanan veri ihlalleri sonucunda Facebook'a bir yandan daha şeffaf olması ve verileri güvenilir üçüncü taraflarla paylaşması gerektiğine yönelik baskılar yapılmıştır. Ancak diğer bir yandan da verilerin yanlış ellere geçmediğinden emin olması ve verilerin güvenliğini koruması gerektiği yönünde de güçlü bir baskı uygulanmıştır. Bu da Cambridge Analytica olayı sonucunda Facebook'un paylaşımları ile ilgili daha muhafazakâr davranmasına yol açmıştır. Bu durum da Facebook'un toplumu nasıl etkilediğini anlamak üzere hizmet şartlarını ihlal etmeden sosyal ağ üzerinde çalışan yüzlerce iyi niyetli bilim insanının araştırmaları konusunda bir risk olmuştur (Giles, 2018). Artan dijitalleşmeye paralel olarak bu gibi skandalların artabileceği düşünülebilir. Dijitalleşen dünya ile insanlar artık hem bir ülke hem dünya hem de "internet vatandaşı"(netizen)<sup>4</sup> olarak görülmektedir. Bu bağlamda geniş ölçüde bilginin serbestleştirilmesini işaret eden şeffaflık (Adams, 2018: 4); dijitalleşme ile toplumlar, örgütler ve insanlar ile ilgili devasa veri yığınlarının kullanımı ve paylaşımı konularını gündeme getirmektedir. Neo-liberalizmin benimsediği normlardan biri olarak da

---

<sup>4</sup> Türkçe'ye "internet vatandaşı" ya da "ağdaş" olarak çevrilebilecek "netizen" terimi, İngilizce'de internet ve vatandaş anlamlarına gelen "net" ve "citizen" kelimelerinin birleştirilmesi sonucunda oluşturulmuştur. Kavram çevrimiçi topluluklarda/internette aktif olarak bulunan kişileri ifade etmek için kullanılmaktadır (Wikipedia, 2023).



değerlendirilebilecek bu kavram gerek dijital gerekse gerçek dünyada sürekli gözetim ve özneleştirilmeyi teşvik etmektedir (Alloa ve Thomä, 2018: 1-15). Bu nedenle dijitalleşen dünya ile toplumlar, örgütler ve insanlar/çalışanlar kendileri hakkında düşünmeli, kendi sınırlarının nasıl çizilmesi gerektiğine karar vermeli ve hatta belki de ne ölçüde “şeffaf” olmaları gerektiğini dikkatlice değerlendirmelidirler.

Tüm bu yaşananlara karşılık akademik tarafta 2000’li yıllara kadar yönetim bilimi teorisyenlerinin şeffaflık kavramını, daha çok retorik bir araç olarak kullandığı görülmektedir (Schnackenberg ve Tomlinson, 2016: 1786). Ancak son dönemlerde, bireysel ve kurumsal düzeyde yapılan usulsüzlüklerin ve yaşanan skandalların medya aracılığıyla çok daha çabuk yayılması, resmi ve resmi olmayan düzeyde şeffaflığa duyulan ihtiyaca yönelik toplumsal baskıların artmasına sebep olmaktadır. Tüm bu gelişmeler, son dönemlerde farklı alanlardan akademisyenlerin konuya olan ilgisinin artmasında rol oynamakta ve konu ile ilgili çalışmaların yapılmasına yol açmaktadır. Örgütsel davranış perspektifinden örgütsel şeffaflığın ilişkili olduğu kavramlar aşağıda incelenecektir.

## 2. YÖNTEM

Bu çalışmanın konusu; literatürde henüz bir olgunluğa erişmemiş, görece yeni sayılabilecek ve kendine bir teori aradığı yönünde görüşler sunulan örgütsel şeffaflıktır. Bilginin iş dünyasının her zerresine sirayet ettiği günümüz dünyasında, örgütsel şeffaflık kavramının daha fazla gündeme geleceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda; bu kavram ile ilgili Türkçe çalışmaların azlığı, bu kapsamlı literatür taramasının yapılmasının ana motivasyonunu oluşturmuştur. Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak literatür taraması yöntemi benimsenmiş; örgütsel şeffaflık kavramı, akademik literatür kapsamlı ve detaylı bir şekilde incelenerek ele alınmıştır. Bu bağlamda konu ile ilgili kitaplar, makaleler, tebliğler, tezler, ilgili kuruluşların web siteleri, akademik veri tabanları ve araştırma raporları gibi kaynaklardan faydalanılmıştır. Bu çalışmanın kaynakça bölümünde belirtilen kitaplardan, makalelerden, akademik veri tabanlarından, web sayfalarından, araştırma raporlarından ve ilgili diğer kaynaklardan aktarılan bilgiler kaynak gösterilerek kullanılmıştır. Örgütsel şeffaflık kavramının literatürde mevcut durumda ne şekilde tartışıldığı, diğer değişkenlerle olan ilişkileri ortaya koyulmuştur.

## 3. BULGULAR

Yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel şeffaflık ile diğer birtakım örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalara ulaşılmıştır. Bu bölümde, örgütsel şeffaflık ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler, bu çalışmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda ele alınmıştır.

### 3.1. Örgütsel Şeffaflık ve Örgütsel Güven

Güven, örgütsel şeffaflık açısından hem bir öncel hem de bir sonuç olarak ele alınabilecek bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Parris vd., 2016: 224). Güven,

güvenilenin niyet ve davranışlarına ilişkin olumlu beklentilere sahip olmayı ve güvenilen karşısında savunmasız olma isteğini yansıtmaktadır. Bu anlamda bir tarafın diğer tarafa olan güvenine dayalı olarak harekete geçmesiyle birlikte gelen riskleri üstlenmeye istekli olduğunu; diğer tarafın verdiği sözleri yerine getireceğine ve kendisi için zarar verici eylemlerde bulunmayacağına dair inançlarını ve algılarını yansıtmaktadır (Mishra ve Mishra, 2013: 60). Algılanan bilgi kalitesini ifade eden şeffaflık (Schnackenberg ve Tomlinson, 2016: 1788) ise bu inançları, algıları ve beklentileri şekillendirme potansiyeline sahiptir.

Bilgi paylaşımını destekleyen, öğrenme fırsatları yaratan ve açık iletişim ortamı sağlayan örgütlerde, algılanan örgütsel şeffaflığa dayalı olarak güven ortamının sağlanması mümkün olabilir (Parris vd., 2016:222; Rawlins, 2009: 72; Schnackenberg ve Tomlinson, 2016: 1798-1799). Bu doğrultuda artan örgütsel şeffaflık, örgütün iç paydaşlarının (çalışanlar, yöneticiler, hissedarlar, örgüt sahipleri gibi) ve dış paydaşlarının (müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler ve devlet kurumları) güven seviyelerini olumlu etkileyebilir. Literatürde de şeffaflığın güvenin önceli olarak ele alındığı çalışmalarda; şeffaflık ve güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Palanski, Kahai ve Yammarino, 2011: 201).

Bir diğer yandan literatürde şeffaflığın, güvenin bir sonucu olabileceğini belirten çalışmalar da bulunmaktadır. Bir tarafın diğer tarafın güvenilir olduğunu düşünmesi, onun harekete geçme isteğini ve niyetini etkiler (Castaldo, Premazzi ve Zerbini, 2010: 660). Böylelikle iyi ve kötü nitelikler ile ilgili bilgilerin açıkça paylaşılması yani şeffaf olunması için güvenin halihazırda tesis edilmiş olunmasına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Şeffaf örgütler, “yasal olarak açıklanabilir tüm bilgileri- doğası gereği olumlu ya da olumsuz - doğru, zamanında, dengeli ve net bir şekilde kamuya açık hale getirir” (Heise, 1985: 209). Şeffaflığın bir risk olarak değerlendirilebileceği durumlarda örgütler karşı tarafa duyduğu güvene göre hareket etme ihtiyacı hissedebilir. Bu bağlamda paylaştığı bilgi nedeniyle karşı tarafın elde ettiği gücü kötüye kullanmayacağına güvenen örgütler, şeffaf olmak isteyebilir. Palanski vd. (2011:201) tarafından gerçekleştirilen çalışma, şeffaflığın güvenin sonucu olabileceğini ve şeffaflık ile güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

### **3.2. Örgütsel Şeffaflık ve Örgütsel Etkililik**

Örgütsel etkililik, “bir örgütün güç merkezlerini harekete geçirme, üretim ve adaptasyon için kullanabilme yeteneğidir”(Mott, 1972). Bu kavram, bir örgütün hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilme kabiliyetini gösterir. Bu doğrultuda, örgütün iç operasyonlarını düzene koyarak, kaynak kullanımını optimize ederek ve stratejik hedeflerle uyum sağlayarak hedeflerine ne ölçüde yetkin bir şekilde ulaştığını ifade eder (Van Vulpen, 2020). Örgütsel şeffaflık; çalışanlarla ilgili politikaların, prosedürlerin ve süreçlerin açık, net ve katılımcı bir bakış açısıyla şekillendirilmesine katkı sağlayarak çalışanların güveninin ve bağlılığının artırılmasına destek olabilir. Bunun yanı sıra, örgütsel karar alma süreçlerini netleştirerek ve kaynakların daha

verimli kullanılmasına olanak sağlayarak örgütsel etkililiği olumlu yönde etkileyebilir.

Tosun (2022) örgütsel şeffaflık ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi örgütsel güven ve örgüt sağlığı değişkenleri açısından incelemiştir. Araştırma sonuçları, örgütsel güvenin şeffaflık ve etkililik arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini ancak örgüt sağlığının modele eklenmesiyle birlikte bu rolün değiştiğini ve örgüt sağlığının bu ilişkide tam aracı rolü üstlendiğini göstermiştir. Bu bulgular, okullardaki şeffaf uygulamaların güven ortamı oluşturulması açısından etkin bir rol oynayabileceğine dikkat çekmektedir. Ayrıca güven ortamının okul etkililiğine katkı sağladığı ve bunun yanı sıra okulların daha etkili olabilmesi için şeffaflığın desteklediği sağlıklı bir örgüt yapısına gerek duyulduğu söylenebilir.

### 3.3. Örgütsel Şeffaflık ve Örgütsel Adalet

Literatürde şeffaflığın bilgi adaleti kapsamınca kavramsallaştırılabileceğine yönelik görüşler bulunmaktadır (Palanski vd., 2010: 203). Bu görüşlerin temelinde bilgi adaletinin örgüt tarafından açık, eksiksiz ve zamanında bilgi paylaşımını ifade etmesi yatmaktadır. Ancak şeffaflık örgütlerin hesap verebilir, saygın, iyilik yapmaya kararlı, yetkin, etik, güvenilir ve esnek olması (Rawlins, 2009: 87) gibi başka birçok özelliğini de belirtmesi nedeniyle daha genel ve kapsayıcı bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi adaleti ise daha çok bilginin, bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmadığının algılanması ile ilgilidir (Erbay, Turgut ve Barış, 2018: 10). Literatürde de benzer özellikler taşıyan bu kavramların birbirinden farklı iki yapı olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Schnackenberg, Tomlinson ve Coen, 2020).

Öte yandan literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, özellikle ücret şeffaflığı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin araştırıldığı görülmektedir. Ücret şeffaflığı, örgütlerin çalışanlarına ücretler hakkında açık bilgiler sağlamasını ifade etmektedir. Bu çalışmalarda ücret şeffaflığının bilgi adaleti, işlem adaleti, dağıtım adaleti ve kişilerarası adalet ile anlamlı ilişkilere sahip olabileceği ortaya koyulmuştur (Hartmann ve Slapničar, 2012: 4295-4296; Smit ve Montag-Smit, 2018: 317-319). Bu çalışmalar, ücret bilgilerinin örgütler tarafından açıkça herkesle paylaşılmasında kişilerin farklı tercihlere sahip olabileceğine dikkat çekmiş; ücret şeffaflığı ile algılanan örgütsel adalet arasındaki etkileşimin ortaya konulmasına katkı sağlamıştır. Bu bağlamda, adil ücret sistemlerinin tasarlanması açısından ücret şeffaflığına yönelik politikalar ve uygulamalar geliştirilirken çalışanların tercihlerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermiştir.

### 3.4. Örgütsel Şeffaflık ve Etik İklim

Etik iklim, örgütlerde hangi davranış ve tutumların doğru olarak kabul edildiğine ve etik konuların nasıl ele alınması gerektiğine yönelik **ortak bir anlayışı temsil** etmektedir (Teresi, Pietroni, Barattucci, Giannella ve Pagliaro, 2019). Örgütlerde etik bir iklimin oluşması için şeffaflığın kritik bir bileşen olduğu söylenebilir. İletişimde,

uygulamalarda, politikalarda, süreçlerde ve diğer etkileşimlerde şeffaflığın benimsenmesi, hesap verebilirliğin artmasına ve doğru bilgi akışının sağlanmasına olanak sağlayarak etik iklimin gelişmesine zemin hazırlayabilir (Strom, 2022). Örgütlerdeki ahlâk, yasa ve etik dışı eylemler ile usulsüz karar ve uygulamaların ifşa edilmesi de örgütlerin şeffaf bir yönetim anlayışı geliştirmeleri gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda etkili bilgi ifşası politikaları ile şeffaf bir çalışma ortamı yaratılarak örgütte etik bir iklim oluşmasına katkı sağlanabilir (HRD Connect, 2024).

Mavibaş (2022) araştırmasında; spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel etik iklim ve örgütsel şeffaflık algıları ile bilgi ifşa yönelimleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Elde edilen bulgular; örgütsel şeffaflık ile örgütsel etik iklim algıları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı; örgütsel şeffaflık algısı ile bilgi ifşası yönelimi arasında ise pozitif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir.

### **3.5. Örgütsel Şeffaflık ve Otantik Liderlik**

Örgütsel şeffaflığın geliştirilmesi için hem liderlerin hem de çalışanların sorumluluk alması gerekmektedir (Farrell, 2016: 444). Otantik liderler, çalışanlarla açık ve dürüst ilişkiler kurar (Bird ve Wang, 2013: 16), şeffaf ve etik lider davranışları sergiler ve kararlar alırken açık bilgi paylaşımını destekleyerek takipçilerinin fikirlerine önem verirler (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009: 423). Mazutis ve Slawinski (2008: 437) otantik liderlerin; şeffaf, dürüst, dengeli ve uyumlu iletişim ile karakterize edilen otantik diyalog yoluyla örgüt kültürünü şekillendirebileceğini belirtmişlerdir. Fulmer ve Gelfand (2012: 1185) ise otantik liderlerin, yüksek düzeyde güven oluşturmak için olumlu ve şeffaf bir iletişim tarzı benimsediğini belirtmektedir. Çalışanların liderlerine yönelik algıları örgütlerini daha açık, tutarlı, doğru ve hesap verebilir yani şeffaf olarak algılamalarında rol oynayabilir (Vogelgesang ve Lester, 2009: 252-253).

Yapılan araştırmalar (Jiang ve Men 2016; Jiang ve Shen, 2020; Men ve Stacks, 2014), otantik liderlik ve örgütsel şeffaf iletişim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bahsedilenler doğrultusunda otantik liderlerin, açık ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratılmasında rol oynayabileceği söylenebilir.

### **3.6. Örgütsel Şeffaflık ve Örgütle Özdeşleşme**

Örgütle özdeşleşmenin teorik temelleri sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır. Sosyal özdeşleşmenin bir türü olan örgütle özdeşleşme; bireyin üyesi olduğu örgütle kendini tanımlaması, bu örgüte yönelik aitlik veya örgüt ile birtakimlik hissine sahip olmasıdır (Mael ve Ashforth, 1992: 104). Örgütle özdeşleşme, örgütün hedefleri ve amaçları ile çalışanın hedefleri ve amaçlarının uyumlu hale gelerek bütünleşmesi sürecini ifade etmektedir (Hall, Schneider ve Harold, 1970: 176-177).

Çalışanlar, belirsizliği azaltmak ve arzu ettikleri kaynaklara ulaşmak için örgütle özdeşleşebilmektedirler (Karanika-Murray, Duncan, Pontes ve Griffiths, 2015: 1020). Bu bağlamda örgütün çalışanlara bilgi, kaynak ve örgütsel destek gibi unsurları sağlaması, çalışanların örgütle özdeşleşmelerinde rol oynayabilir. Şeffaf örgütlerin ise

çalışanları ile doğru, eksiksiz ve zamanında bilgiler paylaşması ile açık ve hesap verebilir olmayı benimsemesi doğrultusunda çalışanlar örgütle özdeşleşebilir. Men, O'Neil ve Ewing (2020b) tarafından gerçekleştirilen çalışma, örgütsel şeffaflık ile örgütle özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olabileceğini göstermektedir.

### 3.7. Örgütsel Şeffaflık ve Çalışan Tutkunluğu

Saks (2006: 602) çalışan tutkunluğunu, çalışanın üstlendiği rolleri odağa alarak kavramsallaştırmıştır. Kavramın, çalışanın kendini rollerine ne oranda kapırdığını ifade ettiğini belirtmiştir. Bu kavramsallaştırmada çalışan, belirli bir örgütsel rolde psikolojik olarak mevcuttur. Örgütlerde bir çalışanın bulunabileceği iki rol ise iş rolü ve örgüt üyeliği rolüdür. Saks (2006: 603) çalışan tutkunluğunu, çalışmaya tutkunluk ve örgüte tutkunluk olarak iki bacağı ayırmaktadır (Ünal ve Turgut, 2015: 158). Literatürde örgütsel şeffaflığın, çalışan tutkunluğunun bu her iki boyutu ile ilgili olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır.

Çalışmaya tutkunluk; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma alt boyutları kapsamınca anlam, ilham, gurur, yüksek enerji ve odaklanma gibi unsurları ifade etmekte ve birçok ortamsal faktörden olumlu yönde etkilenebilmektedir (Turgut, 2011: 156). Çalışmaya tutkun çalışanlar, sahip oldukları rolün ve kendilerinden beklenen iş tanımlarının ötesinde performans sergilemektedir (Christian, Garza ve Slaughter, 2011: 120). Örgüte tutkun olan çalışanlar ise örgüte karşı özenlidirler, örgütle ilgili sorunlarla ilgilenirler, sorunları çözmeye ve örgütlerine katkıda bulunmaya çalışırlar (Ünal ve Turgut, 2015: 161).

Şeffaf örgütler, çalışanlarının sesine kulak vererek onları dinlemeye, çalışanların kararlara katılım sağlamasına özen göstermeye ve geri bildirim alıp vermeye isteklidir (Rawlins, 2009: 88). Çalışanlarla ilişkilerinde zamanında, doğru ve açık bilgi paylaşımına özen göstererek şeffaflık kültürünü geliştiren örgütlerde, çalışmaya ve örgüte tutkunluk da dahil olmak üzere birçok avantajlı durum yaratılabilir (Farrell, 2016: 450). Şeffaf örgütler, çalışanların kendi katkılarının değerinin farkına varmaları için gerekli ortamı yaratabilir. Böylelikle çalışanların yönetime yüksek derecede güven duymalarına ve çalışan tutkunluğunun iyileştirilmesine olanak sağlanabilir (Vogelgesang ve Lester, 2009: 253).

Literatürde yapılan araştırmalarda (Ekin, 2019; Jiang ve Men, 2016; Jiang ve Shen, 2020; Men ve Hung-Baesecke, 2015; Men, O'Neil ve Ewing, 2020a; Ton, Nguyen, Vuong ve Tran, 2021) örgütsel şeffaflık ile çalışan tutkunluğu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmalarda, şeffaflık ile çalışan tutkunluğu (çalışmaya tutkunluk ve örgüte tutkunluk dahil olmak üzere) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gösterilmiştir.

### 3.8. Örgütsel Şeffaflık ve Performans

Literatürde örgütsel şeffaflık ile bireysel ve örgütsel düzeydeki performans arasındaki ilişkiyi araştıran birtakım çalışmalar bulunmaktadır (Berggren ve Bernshteyn, 2007;

Jiang ve Shen, 2020; Palanski vd., 2011; Üçler ve Taştan, 2017). Berggren ve Bernshiteyn (2007:416)'a göre şeffaflığın sağlanması ile çalışanların bireysel düzeydeki katkıları ve performansları daha görünür olmaktadır. Ayrıca örgüt stratejisi ile uyumlu şeffaf hedeflerin, çalışanların kendi hedefleri ve performansları ile diğer çalışanların performansları arasındaki ilişkileri anlamaları açısından büyük önem taşıdığına dikkat çekmektedirler. Örgütlerin önemli bilgiler ile ilgili açıkça paylaşımında bulunması; çalışanların tutkunluğunu, tatminini, güvenini ve performansını artırabilir (Vogelgesang ve Lester, 2009: 252).

Üçler ve Taştan (2017: 89) tarafından yapılan araştırma, örgütsel şeffaflık ile görev içi ve görev dışı performans davranışları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Jiang ve Shen (2020: 1) tarafından gerçekleştirilen çalışma, şeffaf iletişimin ve çalışan adanmışlığının birlikte otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını göstermiştir. Bernstein (2012: 181, 2014) ise şeffaf örgüt tasarımının performans üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, çalışanların mahremiyetine önem vermeyen örgütlerin istemeden de olsa şeffaflık kapasitesini baltalayabileceğine dikkat çekmektedir. Yaptığı araştırmanın niceliksel bulguları; grup seviyesinde sağlanan mahremiyetteki küçük bir artışın bile örgütsel performansı arttırdığını, niteliksel bulguları ise bu artışın çalışanların dikkatlerini dağıtmaktan kaçınmasını, sürekli iyileştirmeyi ve deneyselliği desteklediğini göstermiştir. Bu doğrultuda şeffaflık sağlamanın ama onun sınırlarını tanımlanmış önemli olduğu söylenebilir.

### 3.9. Örgütsel Şeffaflık ve Çalışan-Örgüt İlişkileri

Shore vd. (2004: 291), literatürde çalışan-örgüt ilişkileri kavramının bireysel düzeyde psikolojik sözleşme ve grup ile örgüt düzeyinde ise istihdam ilişkileri kapsamında tartışıldığını ifade etmektedir. Çalışan-örgüt ilişkileri; çalışanların ve örgütün birbirlerine güvenme, tatmin olma, birbirlerine bağlılık gösterme ve kimin kimi etkileme hakkına sahip olduğu konusunda hemfikir olma derecesi ile ilişkilendirilmektedir (Men ve Stacks, 2014: 307). Bu kavramsallaştırma da çalışan-örgüt ilişkilerini; güven, tatmin, bağlılık ve karşılıklı kontrol bağlamında ele almaktadır (Men vd., 2020a: 307).

Şeffaf örgütler; çalışanlarıyla doğru, eksiksiz, zamanında ve önemli bilgiler paylaşarak onların karar verme sürecine katkıda bulunmaktadırlar (Rawlins, 2009: 75). Çalışanlar için yaratılan böyle olumlu bir ortam, çalışanlarla ilgili olumlu sonuçların elde edilmesinde etkili olabilir. Literatürde gerçekleştirilen çalışmalar (Men vd., 2020a; Men ve Stacks, 2014) örgütsel şeffaflık ve güven, tatmin, bağlılık ile karşılıklı kontrolü içeren çalışan-örgüt ilişkileri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir.

### 3.10. Örgütsel Şeffaflık ve İş-Yaşam Zenginleştirme

İş-yaşam zenginleştirme, iş ve iş dışındaki yaşamın etkileşime girerek bir yaşamda yaşanan olumlu deneyimlerin diğer yaşamı olumlu etkileyebileceği varsayımına

dayanır (Brough, Hassan ve O'Driscoll, 2014: 323-324). Bireyin üstlendiği bir rol vasıtasıyla birtakım faydalara ve kaynaklara sahip olması diğer roldeki performansını, memnuniyetini ve sağlığını arttırabilir (Brough vd., 2014: 324; Carlson, Kacmar, Wayne ve Grzywacz, 2006: 132; Greenhaus ve Powell, 2006: 80). Böylelikle bu kavrama göre bir rolde edinilen deneyimler, diğer rolün kalitesini arttırabilir (Greenhaus ve Powell, 2006: 80).

Bilgi paylaşımını destekleyen, çalışanları için öğrenme fırsatları yaratan, çalışanlarının düşünceleri ile eleştirilerine önem veren ve çalışanlarının endişelerini dikkate alarak şeffaf bir çalışma ortamı sağlayan örgütlerde, çalışanlar diğer yaşam rollerine aktarabilecekleri olumlu deneyimler elde edebilir (Greenhaus ve Powell, 2006: 80; Parris vd., 2016: 233; Rawlins, 2009: 93-94; Schnackenberg ve Tomlinson, 2016: 1788). Jiang ve Men (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışma, örgütsel şeffaflık ile iş-yaşam zenginleştirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

### 3.11. Örgütsel Şeffaflık ve İşle İlgili Belirsizlik

Örgütlerin yaşadığı krizler, değişimler ya da örgütlerin yeni iş modellerini benimsemesi gibi durumlar işle ilgili belirsizliklere yol açabilir. Bu bağlamda kariyer ile terfi fırsatlarında, iş rollerinde ve iş güvenliğinde meydana gelen değişiklikler işle ilgili belirsizlik kapsamında ele alınabilir (Bordia, Hobman, Jones, Gallois ve Callan, 2003: 511). Belirsizliği azaltma teorisi ise çalışanların belirsizlik yaşamaları durumunda, bu belirsizliği azaltmak için bir başa çıkma yolu olarak bilgi toplamaya çalıştıklarını ileri sürmektedir (Berger ve Calabrese, 1975: 103; Knobloch, 2015: 4).

Şeffaf örgütler, çalışanlarının bilgiye dayalı kararlar vermesi için onların ihtiyaç duyduğu olumlu ya da olumsuz, yasal olarak yayınlanabilir tüm doğru bilgileri zamanında ve dengeli bir şekilde onlara açık hale getirmektedir (Heise, 1985: 209). Böylelikle şeffaf örgütler, çalışanların yaşadığı belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olabilir. Ruppel, Stranzl ve Einwiller (2022) tarafından COVID-19 pandemisi ile ilgili gerçekleştirilen çalışma, örgütsel şeffaflık ile işle ilgili belirsizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

### 3.12. Örgütsel Şeffaflık ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın gönüllü olarak işini veya örgütünü değiştirme niyeti olarak tanımlanmaktadır (Schyns, Torka ve Gössling, 2007: 660). İş stresi, örgütsel sinizm, örgüte bağlılık, liderlik ve işe bağlı gerginlik gibi değişkenlerle ilgili yaşanan birtakım durumlar, çalışanların işten ayrılma niyetini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir (Seyfullahoğulları, 2018: 61-64).

Çalışanlarının sorularına zamanında geri dönüşler sağlanmasına, görüş ve fikirlerinin dinlenmesine, bilgi ihtiyaçlarının karşılanmasına ve onlara değer verilmesine özen göstererek şeffaflığı benimseyen örgütlerde çalışanlarla ilgili yaşanabilecek olumsuz durumlar engellenebilir. Jiang ve Shen (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışma da

örgütsel şeffaflık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

#### **4. TARTIŞMA**

Şeffaflık ile ilgili dünya genelindeki literatüre bakıldığında birçok farklı disiplinden bu kavrama bir ilgi olduğu görülmektedir. Bu disiplinler kendi dinamikleri üzerinden bu kavramı tanımlamakta ve kavramın diğer olgularla olan ilişkilerini incelemektedir. Bu disiplinler arasında yönetim bilimleri, kamu yönetimi, siyaset bilimi, örgütsel davranış, halkla ilişkiler ve ekonomi öne çıkmaktadır. Örneğin, kamu yönetiminde şeffaflık hesap verebilirlik ve yolsuzlukla mücadele bağlamında ele alınırken, halkla ilişkilerde kurumsal iletişim ve paydaş ilişkileri çerçevesinde incelenmektedir. Örgütsel davranış literatürü açısından da yapılan çalışmalar, örgütsel şeffaflığın birçok farklı örgütsel davranış disiplini değişkeni ile olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Ancak kavramın tanımlanması zor doğası nedeniyle özellikle son yıllarda bu olgunun kavramsallaştırılmasına yönelik önemli bir çaba harcandığı görülmektedir.

Örgütsel şeffaflık ile ilgili Türkiye'deki literatür incelendiğinde ise son yıllarda yayımlanan doktora düzeyindeki akademik çalışmalar dikkat çekmektedir. Eğitim kurumlarında gerçekleştirilen bu çalışmalar, örgütsel şeffaflığı çok boyutlu bir yaklaşımla ele almaktadır. Bu çalışmalar örgütsel şeffaflığı; örgütsel güven, örgüt sağlığı, örgütsel etkililik (okul etkililiği), örgütsel etik iklim gibi örgüt düzeyindeki değişkenlerle birlikte bilgi ifşası gibi bireysel düzeydeki değişkenler açısından da incelemektedir (Mavibaş, 2022; Tosun, 2022). Bununla birlikte örgütsel şeffaflığı yine eğitim kurumları açısından (Gökçe ve Levent, 2022; Karaevli ve Levent, 2015) ve farklı sektörler açısından örgütsel ve bireysel düzeydeki değişkenlerle ele alan makaleler de bulunmaktadır (Deniz, 2022). Ayrıca şeffaflığın; örgütsel demokrasi, örgütsel öğrenme ve yönetişim gibi farklı kavramların bir alt boyutu olarak incelendiği çalışmalar da literatüre katkı sağlamaktadır (Arslantaş, 2006; Bakan, Güler ve Kara, 2017; Orhan, 2015). Yapılan araştırmalar, şeffaflığın günümüz örgüt yapılarının bir karakteristiği olarak öne çıktığını ortaya koymaktadır.

Türkiye'de bu kavramın hem örgütsel hem de bireysel düzeyde ele alınması ile çok boyutlu bir akademik birikimin oluşmaya başladığı söylenebilir. Konu ile ilgili daha çok eğitim kurumlarında akademik çalışmalar yapılmış olması ise bu alanda şeffaflığın öneminin arttığını göstermektedir. Bu çalışmaların ilerleyen dönemlerde farklı sektörlerle de yayılması ve karşılaştırmalı analizlerin yapılması kavramın kapsamının aydınlatılması bakımından faydalı olacaktır. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi açısından da şeffaflık kavramının daha detaylı incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Özellikle performans değerlendirme, ücret yönetimi ve kariyer gelişimi gibi kritik insan kaynakları süreçlerinde şeffaflığın rolü, gelecek araştırmalar için verimli bir alan sunabilir. Bu doğrultuda Türkiye'deki literatürde bazı boşluklar göze çarpmaktadır. Özel sektör örgütlerinde şeffaflığın rolü, dijital dönüşüm sürecinde şeffaflığın değişen doğası ve kültürel bağlamın şeffaflık algısı üzerindeki



etkisi gibi konular henüz yeterince araştırılmamıştır. Gelecek çalışmaların bu alanlara odaklanması, literatüre önemli katkılar sağlayabilir.

İş dünyası açısından ise son birkaç yıl içerisinde yaşanan sessiz istifa (quiet quitting) dalgası ve Büyük İstifa Krizi (Great Resignation, Biq Quit, Great Great Reshuffle) gibi olaylar çalışanların işte anlam arayışını, örgütleri tarafından değerli görülme istediklerini, iş-yaşam dengesini sağlamayı ve korumayı amaçladıklarını göstermektedir. Literatürde yapılan çalışmalardan da hareketle çalışan tutkunluğundan özdeşleşmeye, iş-yaşam zenginleştirmeden adalete kadar farklı değişkenlerle olumlu ilişkilere sahip olabileceği gösterilen örgütsel şeffaflıktan bu anlamda yararlanılabilir.- TINYpulse (2013) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma da yönetsel şeffaflığın, çalışanların mutluluğunu etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla yönetsel şeffaflık, üst düzey yetenekleri örgüte çekmek ve elde tutmak için bir araç olarak kullanılabilir (TINYpulse, 2013). Bahsedilenlere ek olarak, elektronik performans izleme (EPM)<sup>5</sup> sistemleri (güvenlik kameraları ve GPS izleme sistemleri gibi) kullanan örgütler; çalışan davranışları (ör. üretkenlik, şirket zamanının kullanımı, nezaketsizlik) ile ilgili verileri toplamakta, depolamakta, analiz etmekte ve raporlamaktadır. Bu sistemler aracılığıyla elde edilen gerçek zamanlı veriler; performans değerlendirme, eğitim ve gelişim, sağlık programları, çalışan güvenliği gibi insan kaynakları süreçlerinde kullanılabilir. EPM örgütler açısından birtakım faydalı sonuçlara ulaşılmasında etkili olsa da bu sistemler çalışanların mahremiyetini tehdit ettiği için iş tatmini, bağlılık, adalet algısı ve çalışan davranışları gibi çalışanlarla ilgili olgular üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilir (Tomczak, Lanzo ve Aguinis, 2018: 251). Ayrıca veri analitiğinden ve güncel teknolojilerden faydalanarak çalışanlarının verilerini analiz eden örgütlerin sadece kanuni yükümlülüklerine uyması yaşanabilecek olumsuz durumların önlenmesinde yeterli olmayabilir. Teknolojinin mümkün kıldığı olanaklarla kanunların kapsadığı noktalar arasındaki fark, teknolojinin ilerlemesiyle giderek daha da açılma potansiyeline sahiptir (Green, 2018). Tüm bu faktörler doğrultusunda yaşanabilecek olumsuz durumların önüne geçilmesi açısından ise örgütlerin çalışanlarına karşı şeffaf, etik ve açık davranması gerekmektedir (Chamorro-Premuzic ve Bailie, 2020; Green, 2018; Tursunbayeva, Pagliari, Di Lauro ve Antonelli, 2022: 906). Bahsedilen faydalı taraflarının yanı sıra doğası gereği hesap verebilirliği, dürüstlüğü ve açıklığı çağırması nedeniyle örgütsel şeffaflığın sadece olumlu durumlarla ilişkili olabileceği düşünülebilir. Ancak literatürde yapılan birtakım çalışmalar ise konu şeffaflık olduğunda, bu tür çıkarımların her zaman yapılamayabileceğini göstermektedir. Örneğin, şeffaflığı arttırmak adına, bireysel performans ve ödeme düzeylerine ilişkin bilgilerin açıkça paylaşımı, çalışanlar tarafından huzursuzlukla karşılanabilir (Bernstein, 2012: 181; 2014; Cable ve Birkinshaw, 2017). Bu anlamda örgütlerin şeffaflığı benimsemesi ancak “ölçüsünü” belirlememesi, “fazla şeffaf olma” sorununa yol açabilir. Bu doğrultuda örgütlerde şeffaflığı desteklemek amacıyla çalışanlara açık çalışma alanları sağlanması ya da cam duvarlar kullanılması, çalışanların bir balık akvaryumunda çalışıyormuş hissine kapılmalarına,

<sup>5</sup> Çalışanların işleri nasıl icra ettiklerine yönelik bilgilerin otomatik olarak toplanmasına olanak tanıyan bilgisayarlara bağlı sistemler (George, 1996: 461).

mahremiyetlerinin ihlâl edilmesine, fazla açıkta ve savunmasız hissetmelerine neden olabilir ve yaratıcılıklarına da sekte vurabilir (Congdon, Flynn ve Redman, 2014).

Yukarıda değinilen örnekler, şeffaflığın yaratabileceği faydalarla birlikte neden olabileceği sıkıntılara da işaret etmektedir. Dikkatli olunmadığında hukuk, mahremiyet ve etik gibi konularla ilgili oluşabilecek endişeleri vurgulamaktadır. Bu doğrultuda çalışanlarıyla olan bilgi paylaşımına, iletişimine, etkileşimine ve etik ile hesap verebilirliğe önem vererek şeffaf olan örgütlerin, çalışanların çalışmak isteyebileceği bir örgüt tasavvuruna uyabileceği söylenebilir. Ancak etik bir perspektife sahip olmadan çalışanlarını onların izni olmadan sürekli gözetleyen ve bireysel mahremiyetlerine saygı duymayan, ilgili paydaşlarının ihtiyaçlarına duysuz kalarak sadece kendi çıkarına odaklanan, bilgileri kendi lehine manipüle eden, tanıyı açık ve sınırları net olmayan bir şeffaflık anlayışının olumlu sonuçlara yol açmayacağı aşıkardır. Bu anlamda örgütsel şeffaflığın örgütler tarafından nasıl tanımlandığına ve uygulandığına yönelik olarak olumlu ya da olumsuz birtakım sonuçlara yol açabileceği söylenebilir. Örgütler tarafından şeffaflık politikalarının oluşturulmasında ve sınırlarının çizilerek optimum ölçünün belirlenmesinde; kanuni yükümlülüklerin yanı sıra çalışanların sesine kulak verilmesinin, tüm paydaşların ihtiyaçlarının dikkate alınmasının, örgüt kültürü ile faaliyet gösterilen ülkenin sosyokültürel yapısının, evrensel faktörlerin ve ilgili diğer dinamiklerin göz önünde bulundurulmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

## **SONUÇ**

Bahsedilenlerden de hareketle literatürde şeffaflığın; şeffaf örgüt, şeffaf liderlik, şeffaf kültür, şeffaf iklim, şeffaf iletişim, şeffaf yönetim, şeffaf yönetişim, şeffaf süreçler (ör. şeffaf işe alım politikası, şeffaf finansal raporlama, şeffaf...) gibi birçok şekilde kullanımına rastlanmaktadır. Bununla birlikte literatürde şeffaflığın örgütsel demokrasi, örgütsel öğrenme ve yönetişim gibi değişkenlerin bir alt boyutu olarak da ele alınması, şeffaflığın iş yaşamındaki birçok farklı dinamiği “nitelediğine” ancak hala kavramın daha çok retorik amaçla kullanıldığına işaret etmektedir. Bu doğrultuda bütüncül bir bakış açısıyla kavramın kapsayıcı bir şekilde ele alınmasına ve farklı dinamiklerin ortak noktalarının örgütsel şeffaflık şemsiyesi altında nasıl kavramsallaştırılabileceğine yönelik daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmada örgütsel davranış penceresinden birçok farklı değişkenle ilişkili olabileceği gösterilen örgütsel şeffaflıkla ilgili literatürün mevcut durumuna yönelik genel bir resim çizilmesi amaçlanmıştır. Bilgi toplumu kavramının, dijital ekonominin ve yapay zekâ uygulamalarının gündemde olduğu günümüz dünyasında örgütsel şeffaflık konusunun çok daha fazla gündeme geleceği düşünülmektedir. Bu nedenle farklı dinamikleri göz önünde bulundurarak yapılacak akademik çalışmalar, yeni sayılabilecek bu konunun kapsamının anlaşılmasında, aydınlatılmasında ve konu ile ilgili farkındalığın artırılmasında önemli rol oynayabilir. Bununla birlikte bu çalışmalar konunun iş hayatındaki kullanımına yönelik gelişimine katkı sağlayabilir.

## ORGANIZATIONAL TRANSPARENCY

### 1. INTRODUCTION

There has been an increasing interest in the concept of organizational transparency since 2000s in academic literature. The literature also emphasizes that this interest still remains at the rhetorical level, and the meaning the concept holds is shaped by the discipline and the context in which it is utilized. Therefore the literature states that the concept is still looking for a theory for itself to be grounded and has not reached maturity yet (Fenster, 2015: 150; Parris vd., 2016: 222-224; Schnackenberg and Tomlinson, 2016: 1785). In this sense, academic studies can shed light on the concept which may both help the theoretical development of the concept and the production of practical information for organizations. Accordingly, this study through a comprehensive literature review shares information about the definition and history of the concept and its relationships with other organizational variables.

### 2. METHODS

Organizational transparency is a relatively novel concept which also has been understudied in Turkish academic literature. This scarcity was the main motivation of this study. Therefore, literature review was adopted as a research method in this study. While conducting this comprehensive literature review on organizational transparency sources such as books, articles, theses, websites of relevant organizations, academic databases, research reports etc. were utilized. This study discusses the history of the concept, how it is conceptualized and its relationships with other organizational variables.

### 3. RESULTS

Conducted literature review showed that several academic studies have examined the relationships between organizational transparency with different organizational variables. These studies have revealed that organizational transparency may have significant relationships with organizational trust, employee engagement, organizational effectiveness, organizational health, organizational justice, ethical climate, whistleblowing, performance, authentic leadership, work-life enrichment, job-related uncertainty, employee-organization relationship, organizational identification, and turnover intention.

### 4. DISCUSSION

In literature, efforts have been made to conceptualize and operationalize organizational transparency and to reveal its relations with other variables. However, the multidimensional and difficult-to-define nature of the concept point out that more studies are needed to be conducted on it. Recent literature in Turkey shows a growing body of research on organizational transparency as well, particularly in educational institutions, examining it through both organizational variables and individual-level factors. While these studies have contributed significantly to understanding

transparency as a fundamental component of modern organizational structures, especially in educational contexts, there are notable gaps in the literature regarding the private sector, digital transformation's impact on transparency, and cultural influences. In particular, technological developments such as the increased use of wearable technologies that allow employees to be monitored may require studies that reflect an interdisciplinary perspective on the conceptualization of transparency. Considering these dynamics in new studies may provide positive contributions in terms of revealing the scope of the concept. If utilized carefully organizational transparency has a potential to produce positive outcomes for organizations but on the other hand it also may cause some serious problems if organizations don't act responsibly. Issues related to law, privacy and ethics may cause problems for organizations. Information sharing, communication, trust, ethical perspective and accountability should be embraced if organizations want to be transparent. If an organization calls itself as transparent but constantly monitors its employees without their permission, focuses only on its own interests while being insensitive to the needs of its stakeholders and manipulates information in its own favor can't have positive results. Therefore, the positive or negative results that may be generated through organizational transparency depends on how this concept is defined, perceived and implemented by organizations. When establishing organizational transparency policies, organizations should value employees' voice and consider all stakeholders' needs. The corporate culture as well as the socio-cultural structure of the country in which organizations operate, along with the universal factors and other relevant dynamics should also be taken into consideration.

## **CONCLUSION**

This study aims to provide a general perspective of the current state of the literature on organizational transparency. It is observed that this concept has significant relationships with variables such as employee engagement, performance, organizational justice and so on. In the era of information society, digital economy and artificial intelligence organizational transparency may have the potential to attract more attention. Academic studies examining different dynamics can play an important role in understanding the scope of this subject. These studies can shed light to the development of the concept both theoretically and practically.

## KAYNAKÇA

- Adams, R. (2018, 8 Kasım). The illusion of transparency: Neoliberalism, depoliticisation and information as commodity. *SSRN Electronic Journal*. Erişim adresi: <https://ssrn.com/abstract=795547>
- Alloa, E. (2018). Transparency: A magic concept of modernity. E. Alloa ve D. Thomä (Ed.). *Transparency, Society and Subjectivity: Critical Perspectives* (s. 21-55) içinde. Cham: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-3-319-77161-8\_3
- Alloa, E. ve Thomä, D. (2018). Transparency: Thinking through an opaque concept. E. Alloa ve D., Thomä (Ed.). *Transparency, Society and Subjectivity: Critical Perspectives* (s. 1-15) içinde. Cham: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-3-319-77161-8\_1
- Arslandaş, C. C. (2006). Örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 153-170. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28334/301133>
- Auger, G. A. (2014). Trust me, trust me not: An experimental analysis of the effect of transparency on organizations. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 325-343. doi:10.1080/1062726X.2014.908722
- Avolio, B., Walumbwa, F. ve Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Management Department Faculty Publications*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Bakan, İ., Güler, B. ve Kara, E. (2017). Örgütsel demokrasinin örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerine etkileri: Otel çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1031-1048. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/52995/704346>
- Ball, C. (2009). What is transparency?. *Public Integrity*, 11(4), 293-308. doi:10.2753/pin1099-9922110400
- Berger, C. R. ve Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1(2), 99-112. doi:10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x
- Berggren, E. ve Bernshteyn, R. (2007). Organizational transparency drives company performance. *Journal of Management Development*, 26(5), 411-417. doi:10.1108/02621710710748248
- Bernstein, E. S. (2012). The transparency paradox: A role for privacy in organizational learning and operational control. *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 181-216. doi:10.1177/0001839212453028
- Bernstein, E. (2014, Ekim). The transparency trap. *Harvard Business Review Magazine*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2014/10/the-transparency-trap>.

- Bird, J. J. ve Wang, C. (2013). Superintendents describe their leadership styles: Implications for practice. *Management in Education*, 27(1), 14–18. doi:10.1177/0892020612459287
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. ve Callan, V. J. (2003). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532. doi:10.1023/b:jobu.0000028449.99127.f7
- Brough, P., Hassan, Z. ve O’Driscoll, M. (2014). Work-Life enrichment. M. Dollard, A. Shimazu, R. Bin Nordin, P. Brough ve M. Tuckey (Ed.). *Psychosocial Factors at Work in the Asia Pacific* (s. 323-336) içinde. Dordrecht: Springer. doi:10.1007/978-94-017-8975-2\_17
- Bushman, R. M. ve Smith, Abbie J. (2003, 7 Eylül). Transparency, financial accounting information, and corporate governance. *Economic Policy Review*, 9(1), 65-87. Erişim adresi: <https://ssrn.com/abstract=795547>
- Cable, D. ve Birkinshaw, J. (2017). Too much information?. *London Business School Review*, 28(3), 6-9. doi:10.1111/2057-1615.12184
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H. ve Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131–164. doi:10.1016/j.jvb.2005.02.002
- Castaldo, S., Premazzi, K. ve Zerbini, F. (2010). The meaning(s) of trust. A content analysis on the diverse conceptualizations of trust in scholarly research on business relationships. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 657–668. doi:10.1007/s10551-010-0491-4
- Chamorro-Premuzic, T. ve Bailie, I. (2020, 21 Ekim). Tech is transforming people analytics. Is that a good thing?. *Harvard Business Review Magazine*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2020/10/tech-is-transforming-people-analytics-is-thata-good-thing>
- Christensen, L. T. ve Cornelissen, J. (2015). Organizational transparency as myth and metaphor. *European Journal of Social Theory*, 18(2), 132-149. doi:10.1177/1368431014555256
- Christian, M. S., Garza, A. S. ve Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Congdon, C., Flynn, D. ve Redman, M. (October, 2014). Balancing “we” and “me”: The best collaborative spaces also support solitude. *Harvard Business Review Magazine*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2014/10/balancing-we-and-me-the-best-collaborative-spaces-also-support-solitude>
- Deniz, G. (2022). Otel işletmeleri işgörenlerinin kurumsal itibar algılarının aidiyet algıları üzerindeki etkisinde şeffaflığın aracılık rolü. *Turizm Akademik Dergisi*. 9(1), 1-15. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/touraj/issue/70329/1077033>
- Ekin, T.B. (2019). *The relationship between organizational transparency and employee engagement* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Erbay, Ö.E., Turgut, T. ve Barış, Ö. (2018). Örgütsel adalet algısı. T. Turgut (Ed.). *Örgütsel Davranış Gündemdeki Kavramlar* (s. 1-21) içinde. İstanbul: Çağlayan Yayıncılık.
- Farrell, M. (2016). Transparency. *Journal of Library Administration*, 56(4), 444-452. doi:10.1080/01930826.2016.1157426
- Fenster, M. (2015). Transparency in search of a theory. *European Journal of Social Theory*, 18(2), 150-167. doi:10.1177/1368431014555257
- Flood, M., Huisman, R., Koedijk, K. ve Mahieu, R. (1999). Quote disclosure and price discovery in multiple-dealer financial markets. *Review of Financial Studies*, 1, 37-59. Erişim adresi: <http://www.jstor.org/stable/2645986>
- Fulmer, C. A. ve Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230. doi: 10.1177/0149206312439327
- George, J. F. (1996). Computer-Based monitoring: Common perceptions and empirical results. *MIS Quarterly*, 20(4), 459-480. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/249564>
- Giles, M. (2018, 20 Mart). The cambridge analytica affair reveals facebook's "transparency paradox". *MIT Technology Review*. Erişim adresi: <https://www.technologyreview.com/2018/03/20/144577/the-cambridge-analytica-affair-reveals-facebooks-transparency-paradox/>
- Gökçe, V. ve Levent, A. F. (2022). Okullarda şeffaflık ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 55(55), 292-317. doi:10.15285/maruaeabd.1029927
- Green, D. (2018, 19 Mart). Ethics and People Analytics [Blog yazısı]. Erişim adresi: <https://www.myhrfu-ture.com/blog/2018/3/19/ethics-people-analytics>
- Greenhaus, J. H. ve Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. doi:10.2307/20159186
- Hall, D.T., Schneider, B. ve Harold, T.N. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190. doi:10.2307/2391488
- Hartmann, F. ve Slapničar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: The role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283-4300. doi:10.1080/09585192.2012.664962
- Heise, J. A. (1985). Toward closing the confidence gap: An alternative approach to communication between public and government. *Public Affairs Quarterly*, 9, 196-217. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/40862274>
- HRD Connect, (2024, 25 Haziran). The role of whistleblowing in modern workplaces. Erişim adresi: <https://www.hrdconnect.com/2024/06/25/the-role-of-whistleblowing-in-modern-workplaces/>
- Jahansoozi, J. (2006). Organization-stakeholder relationships: Exploring trust and transparency. *Journal of Management Development*, 25(10), 942-955. doi:10.1108/02621710610708577

- Jiang, H. ve Men, L.R. (2017). Creating an engaged workforce: the impact of authentic leadership, transparent communication and work-life enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225-243. doi:10.1177/0093650215613137
- Jiang, H. ve Shen, H. (2020). Toward a relational theory of employee engagement: Understanding authenticity, transparency, and employee behaviors. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 948-975. doi:10.1177/2329488420954236
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947. doi:10.1002/job.520
- Karaevli, Ö. ve Levent, F. (2015). Okul yönetiminde şeffaflığın farklı kariyer evrelerinde bulunan öğretmenler üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40(40), 89-108. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruaebd/issue/389/2707>
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M. ve Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033. doi:10.1108/jmp-11-2013-0359
- Knobloch, L.K. (2015). Uncertainty reduction theory. C.R. Berger, M.E. Roloff, S.R. Wilson, J.P. Dillard, J. Caughlin ve D. Solomon (Ed.). *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication* (s. 1-9) içinde. John Wiley & Sons. doi:10.1002/9781118540190.wbeic144
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K. ve Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9, 285-305. doi:10.1287/or-sc.9.3.285
- Mael, F. A. ve Ashfort, B. E. (2001). Identification in work, war, sports, and religion: Contrasting the benefits and risks. *Journal For The Theory of Social Behaviour*, 31(2), 196-222. doi:10.1111/1468-5914.00154
- Mavibaş, A. (2022). *Spor bilimleri fakültelerindeki akademisyenlerin örgütsel etik iklim ve örgütsel şeffaflık alguları ile bilgi ifşa yönelimlerinin (whistleblowing) incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Mazutis, D. ve Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39, 437-456. doi:/10.1177/1350507608093713
- Meijer, A. (2015). Government transparency in historical perspective: From the ancient regime to open data in the netherlands. *International Journal of Public Administration*, 38(3), 189-199. doi:10.1080/01900692.2014.934837
- Men, L. R. ve Hung-Baesecke, C. F. (2015). Engaging employees in China. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(4), 448-467. doi:10.1108/ccij-11-2014-0079
- Men, L. R. ve Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. doi:10.1080/1062726x.2014.908720



- Men, L. R., O’Neil, J. ve Ewing, M. (2020a). From the employee perspective: organizations’ administration of internal social media and the relationship between social media engagement and relationship cultivation. *International Journal of Business Communication*, 60(2), 375-402. doi:10.1177/2329488420949968
- Men, L. R., O’Neil, J. ve Ewing, M. (2020b). Examining the effects of internal social media on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2). doi:10.1016/j.pubrev.2020.101880
- Mishra, A. K. ve Mishra, K. E. (2013). The research on trust in leadership: The need for context. *Journal of Trust Research*, 3(1), 59-69. doi:10.1080/21515581.2013.771507
- Mott, P.E. (1972). *The characteristics of effective organizations*. New York: Harper&Row.
- Nicolaou, A. I. ve McKnight, D. H. (2006). Perceived information quality in data exchanges: Effects on risk, trust, and intention to use. *Information Systems Research*, 17, 332-351. doi:10.1287/isre.1060.0103
- Orhan, U. (2016). Yönetişimin hatalı karar vermeye etkisi: Çimento sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1). Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uaifd/issue/21602/232010>
- Palanski, M.E., Kahai, S.S. ve Yammarino, F.J. (2011). Team virtues and performance: An examination of transparency, behavioral integrity, and trust. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 201-216. doi:10.1007/s10551-010-0650-7
- Parreira, A., Moura, R. D. ve Lorga da Silva, A. (2019). Constitutional knowledge and its impact on citizenship exercise in a networked society. A. Melro ve L. Oliveira (Ed.). *Knowledge Society: Participation, Transparency, and Trust as Factors of Citizenship* (s. 27-54) içinde. IGI Global. doi:10.4018/978-1-5225-8350-9.ch002
- Parris, D. L., Dapko, J. L., Arnold, R. W. ve Arnold, D. (2016). Exploring transparency: A new framework for responsible business management. *Management Decision*, 54(1), 222-247. doi:10.1108/md-07-2015-0279
- Phillips, F., Yu, C.-Y., Hameed, T. ve El Akhdary, M. A. (2017). The knowledge society’s origins and current trajectory. *International Journal of Innovation Studies*, 1(3), 175-191. doi:10.1016/j.ijis.2017.08.001
- Rawlins, B. (2009). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99. doi:10.1080/10627260802153421
- Ruppel, C., Stranzl, J. ve Einwiller, S. (2022). Employee-centric perspective on organizational crisis: How organizational transparency and support help to mitigate employees’ uncertainty, negative emotions and job disengagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(5), 1-22. doi:10.1108/CCIJ-04-2022-0045
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-618. doi:10.1108/02683940610690169
- Schnackenberg, A. K. ve Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810. doi:10.1177/0149206314525202

- Schnackenberg, A. K., Tomlinson, E. ve Coen, C. (2020). The dimensional structure of transparency: A construct validation of transparency as disclosure, clarity, and accuracy in organizations. *Human Relations*, 74(10), 1628-1660. doi:10.1177/0018726720933317
- Schyns, B., Torcka, N. ve Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679. doi:10.1108/13620430710834413
- Seyfullahoğulları, Ç. A. (2018). *İşten ayrılma niyeti*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Shapiro, J. A.-M. C., Liden, R. C., Parks, J. M., Morrison, E. W., ... Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. J. J. Martocchio (Ed.). *Research in personnel and human resources management* (23, s. 291-370) içinde. Elsevier Science/JAI Press. doi:10.1016/S0742-7301(04)23007-9
- Smit, B. W. ve Montag-Smit, T. (2018). The role of pay secrecy policies and employee secrecy preferences in shaping job attitudes. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 304-324. doi:10.1111/1748-8583.12180
- Strom, K. (2022, 30 Mart). On transparency [Blog yazısı]. Erişim adresi: <https://ethicspolicy.unc.edu/new/s/2022/03/30/on-transparency/>
- Teresi, M., Pietroni, D.D., Barattucci M., Giannella, V.A. ve Pagliaro, S. (2019). Ethical climate(s), organizational identification, and employees' behavior. *Front. Psychol.* 10:1356. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01356
- Thomä, D. (2018). Seeing it all, doing it all, saying it all: Transparency, subject, and the world. E. Alloa ve D. Thomä (Ed.). *Transparency, Society and Subjectivity: Critical Perspectives* (s. 57 – 84) içinde. Cham: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-3-319-77161-8\_4
- Tinypulse, (2013). 7 vital trends disrupting today's workplace. Erişim adresi: <https://www.tinypulse.com/resources/employee-engagement-survey-2013>
- Tomczak, D. L., Lanzo, L. A. ve Aguinis, H. (2018). Evidence-based recommendations for employee performance monitoring. *Business Horizons*, 61(2), 251-259. doi:10.1016/j.bushor.2017.11.006
- Ton, H. N. N., Nguyen, P. V., Vuong, L.T. ve Tran, H. Q. (2021). Employee engagement and best practices of internal public relations tomharvest job performance in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 408-420. doi:10.21511/ppm.19(3).2021.33
- Tosun, A. (2022). *Örgütsel şeffaflık, örgütsel güven ve örgüt sağlığının okul etkililiğine etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (3-4), 155-179. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2703/35540>
- Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S. ve Antonelli, G. (2022). The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51(3), 900-921. doi:10.1108/PR-12-2019-0680

- United Nations (2016). Knowledge Societies Policy Handbook. Erişim adresi: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245654>
- Üçler, Ç. ve Taştan, S., (2017). Investigating the relations of psychological contract, organizational transparency and leader-member exchange with employee performance behaviors. *İşte Davranış Dergisi*, 2, 89-107. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/idd/issue/28955/344708>
- Ünal, Z. M. ve Turgut, T. (2015). The buzzword: Employee engagement. Does person-organization fit have a contribution on employee engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 157-179. Erişim adresi: [https://ijms.ut.ac.ir/article\\_52320.html](https://ijms.ut.ac.ir/article_52320.html)
- Van Vulpen, E. (2020, 7 Aralık). A practitioner's guide to organizational effectiveness [Blog yazısı]. Erişim adresi: <https://www.aihr.com/blog/organizational-effectiveness/>
- Vogelgesang, G.R. ve Lester, P.B. (2009). Transparency: How leaders can get results by laying it on the line. *Organizational Dynamics*, 38(4), 252-260. doi:10.1016/j.orgdyn.2009.07.003
- Vujnovic, M. ve Kruckeberg, D. (2016). Pitfalls and promises of transparency in the digital age. *Public Relations Inquiry*, 5(2), 121-143. doi:10.1177/2046147x16635227
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. ve Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24. doi:10.1002/job.653
- Wehmeier, S. ve Raaz, O. (2012). Transparency matters: The concept of organizational transparency in the academic discourse. *Public Relations Inquiry*, 1(3), 337-366. doi:10.1177/2046147x12448580

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Fatma Melisa ÖZKANLI Tülay TURGUT
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Fatma Melisa ÖZKANLI Tülay TURGUT
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Fatma Melisa ÖZKANLI
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Fatma Melisa ÖZKANLI Tülay TURGUT
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Fatma Melisa ÖZKANLI