

Örgütsel İkiyüzlülük: Ulusal Literatür Üzerine Bir İçerik Analizi

Organizational Hypocrisy: A Content Analysis of the National Literature

Esra ULUKÖK

Dr. Öğr. Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi, İİBF,
İşletme Bölümü, esraulukok@kku.edu.tr
https://orcid.org/ 0000-0002-4839-2491

Makale Başvuru Tarihi: 08.10.2025

Makale Kabul Tarihi: 26.12.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Nur Nida YILMAZ TEMİZ

Y.L. Öğr., Kırıkkale Üniversitesi, SBE,
Yönetim ve Organizasyon A.B.D.,
n.n.tnz@kku.edu.tr
https://orcid.org/0009-0003-7504-3160

ÖZET

Günümüz işletmeleri, artan rekabet koşulları, hızla değişen çevresel dinamikler, yükselen etik standartlar ve paydaş beklentileri karşısında söylem ile uygulama arasındaki uyumu sürdürmekte güçlük çekmektedir. Bu durum, örgütlerin savundukları etik ilkelere rağmen uygulamada bu değerlere aykırı tutumlar sergilemesiyle ortaya çıkan örgütsel ikiyüzlülüğü, çağdaş yönetim açısından kritik bir sorun hâline getirmektedir. Bu araştırmada, Türkiye’de örgütsel ikiyüzlülük kavramına ilişkin ulusal literatürde yayımlanan lisansüstü tezler ve makaleler içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. DergiPark, Google Akademik ve YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanlarında yapılan taramalar sonucunda 9 tez ve 16 makaleye ulaşılmıştır. Bulgular, örgütsel ikiyüzlülük konusuna yönelik akademik ilginin özellikle 2021–2024 yılları arasında belirgin biçimde arttığını göstermektedir. Çalışmaların çoğunun Eğitim Bilimleri alanında ve öğretmen örnekleriyle yürütülmesi, kavramın Türkiye’de daha çok eğitim örgütleri bağlamında ele alındığını ortaya koymaktadır. Araştırmaların çoğunluğunda nicel araştırma yöntemlerinin tercih edildiği belirlenmiştir. Bulgular, örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel bağlılık, adalet, güven ve mutluluk gibi olumlu; sessizlik, sinizm, dedikodu ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz değişkenlerle anlamlı ilişkiler gösterdiğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, örgütsel ikiyüzlülüğün Türkiye’de disiplinler arası gelişen bir araştırma alanı olduğu, ancak yöntemsel ve kuramsal çeşitlilik açısından gelişime açık olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel İkiyüzlülük,

İçerik Analizi,

İşletme Etiği,

ABSTRACT

Today’s organizations face increasing challenges in maintaining consistency between their discourse and actual practices amid rising competition, rapidly changing environmental dynamics, heightened ethical standards, and stakeholder expectations. This situation has highlighted organizational hypocrisy—a phenomenon that emerges when organizations advocate for ethical principles yet act contrary to them in practice—a critical issue in contemporary management. This study analyzes postgraduate theses and academic articles on organizational hypocrisy published in Turkey using the content analysis method. Searches conducted in DergiPark, Google Scholar, and the Council of Higher Education Thesis Center databases identified nine theses and sixteen articles. The findings reveal a marked increase in academic interest in organizational hypocrisy between 2021 and 2024. Most studies have been conducted in the field of Educational Sciences, using teacher samples, indicating that the concept has predominantly been examined within the context of educational organizations in Turkey. Quantitative methods were found to be the most preferred research design. The results indicate that organizational hypocrisy is significantly associated with positive variables, such as organizational commitment, justice, trust, and happiness (negatively), and with negative variables, including silence, cynicism, gossip, and turnover intention (positively). Overall, organizational hypocrisy is identified as an emerging interdisciplinary research area in Turkey that remains open to methodological and theoretical diversification.

Keywords:

Organizational
Hypocrisy,

Content Analysis,

Business Ethics,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): ULUKÖK, Esra ve YILMAZ TEMİZ, Nur Nida (2025), “Örgütsel İkiyüzlülük: Ulusal Literatür Üzerine Bir İçerik Analizi”, *Global Social Sciences Bulletin*, S.2(2), ss.192-206.

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında itibar ve imaj, yalnızca rekabet avantajı ve ekonomik başarı elde etmede değil, aynı zamanda iç ve dış paydaşlar ile güvene dayalı ilişkilerin sürdürülmesinde de kritik bir öneme sahiptir. Özellikle küreselleşme ve dijitalleşme ile birlikte önem kazanan bilgi akışına dayalı hız çağında işletmelerin itibarını koruması, güvene dayalı ilişkiler geliştirmesi ve imajını güçlendirmesi önemli bir stratejik yönetim aracı olarak görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin güçlü bir kurumsal imaj oluşturabilmeleri ve sürdürebilmeleri, şeffaf bir iletişim yürütmelerine, etik değerlere bağlı kalmalarına ve toplumsal güvenin tesis edilmesine bağlıdır. Ancak, artan rekabet baskısına dayalı olarak işletmelerin iyi görünme çabası her zaman uygulamaya yansımamakta; bu durum söylem ile uygulama arasındaki farkı derinleştirerek kurumsal düzeyde bazı çelişkiler ve beraberinde de etik ilkelerle bağdaşmayan tercihleri getirebilmektedir.

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, yalnızca teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimlerin ön planda olduğu bir dönem ile sınırlı değildir. Bilimsel, politik ve sosyolojik alanlarda yaşanan hızlı gelişmeler, örgütlerin bu değişimlere uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır. Bu uyum sürecinde örgütler çevreleri tarafından şekillendirilmekte olup, çevresel baskılara yanıt olarak meşruiyetini korumak amacıyla kâğıt üzerinde mükemmel işlediği varsayılan yapılarını uygulama ile bağdaştıramamakta ve bu durum tutarsızlığı beraberinde getirmektedir (Kılıçoğlu vd., 2019). İnsanlar, örgütler ve toplumlar, etik değerlere uygun davranmayı toplumsal düzenin sağlanması açısından temel bir unsur olarak görmektedir. İnsanlar gibi örgütler de belirli etik değerlere bağlılık vurgusu yapmalarına rağmen örgüt üyelerinin her zaman bu değerlerle tutarlı davranmadığı görülmektedir (Effron vd., 2015:147). Artan rekabet koşulları, statü, imaj ve itibar yönetimine ilişkin baskıları yoğunlaştırmakta; bu durum yükseköğretim kurumları da dâhil olmak üzere birçok örgütte iyi görünme yönündeki kaygıları artırarak söylem ile eylem arasındaki tutarsızlıkların, başka bir ifadeyle örgütsel ikiyüzlülüğün ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Snelson-Powell vd., 2020).

İkiyüzlülük, bireyin savunduğu ilke ve değerlere uygun davranmaması, başka bir ifadeyle söylem ile davranış arasındaki kasıtlı tutarsızlığı olarak tanımlanırken, ikiyüzlü birey, yüksek etik standartlar benimsediğini ve olumlu değerlere sahip olduğunu iddia etmesine rağmen bu değerleriyle uyumsuz davranışlar sergileyen kişidir (Kılıçoğlu ve Yılmaz Kılıçoğlu, 2019). Örgütlerde ikiyüzlülük, bireylerin gerçekte sahip olmadıkları erdem, değer ve inançlara sahipmiş gibi bir tutum sergileyerek sahip olduklarından farklı bir kimliği, hem örgüt içindeki hem de dışındaki paydaşlara yansıtmalardır (Konan ve Taşdemir, 2019:133). Örgütün söylemleri, eylemleri ve aldığı kararlar arasındaki tutarsızlığı vurgulayan (Çimen ve Karadağ, 2021:231) örgütsel ikiyüzlülük, çevresel baskıların bir sonucu olarak ortaya çıkar ve örgütün resmi hedefleri ile operasyonel uygulamaları arasındaki tutarsızlıkların işletmenin iç ve dış çevresi tarafından algılanmasıyla pekişir (Gelmez ve Polat, 2025:724).

İşletmelerin sürdürülebilirlik hedefleri ile fiili uygulamaları arasında ortaya çıkan uyumsuzluk, hem kurum içinde hem de kurum dışında ikiyüzlülük algısının oluşmasına neden olmakta, bu algıyı ise işletmelerin iletişim stratejisinin doğrudan etkilediği ifade edilmektedir (Miao ve Zhou, 2020:3). Telkin ettikleri etik değerleri uygulamada başarısız olan insanlar, ikiyüzlü olarak algılanmakla kalmaz, aynı zamanda itibarlarının zedelenmesi ve hatta lider olarak gücünü kaybetmekle yüzleşmek durumunda kalabilirler (Effron vd., 2015:147). Yapılan araştırmalar ikiyüzlülüğün baskın olduğu örgütlerde arzu edilmeyen tutum ve davranışların ortaya çıktığını ve bu durumun örgütsel işleyişe zarar verdiğini göstermektedir. Bireysel ve kurumsal ikiyüzlülüğün sonuçları genellikle iki kategoride değerlendirilmektedir (Garzón Castrillón, 2022).

Garzón Castrillón (2022), ikiyüzlülük algısının bireysel düzeyde güven kaybı, öfke, yabancılaşma, motivasyon, bağlılık ve iş tatmin düzeyinde düşüş; sahte promosyonlar, aldatıcı pazarlama, yanlış reklam veya yanlış iddialar, taklit ürünler ve yanlış etiketleme gibi etik olmayan uygulamaların farklı sektörlerde yaygınlaşması nedeniyle kurumsal düzeyde itibar zedelenmesi, müşteri memnuniyetinin düşmesi ve performans kaybı gibi sonuçlar doğurduğunu ifade etmiştir. Örgütsel ikiyüzlülüğün iş tatmini, çalışan performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet gibi temel örgütsel değişkenlerle negatif ilişkili olduğu; buna karşılık işten ayrılma niyetini ise artırdığı, araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir (Çayak, 2021:2).

Kurumsal ikiyüzlülük algısının etkileri; ikiyüzlü davranışın kasıtlı ya da irade dışı davranıştan kaynaklı olup olmadığı, söylem–davranış tutarsızlığının düzeyi ve olumsuz davranışın ciddiyeti gibi faktörlere bağlı olarak değişmektedir (Sulphrey ve Jasim, 2025:5). Yapılan bazı araştırmalarda ise (Armstrong vd., 2024), sosyal medyanın işletmelerin imajlarını tanıtmaları için fırsatlar sunmasına rağmen söylemleri ile eylemleri uyuşmadığında sosyal medya botlarının yükselişi nedeniyle çevrimiçi ortamda kınanma risklerinin arttığı tespit edilmiştir.

Örgütsel ikiyüzlülüğün çalışan tutumları, davranışları, örgüt kültürü ve kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde yarattığı olumsuz etkiler (Ağalday, 2022; Cho vd., 2015; Çayak, 2021; Gelmez ve Polat, 2025; Miao ve Zhou, 2020; Snelson-Powell vd., 2020), bu kavramı hem akademisyenler hem de işletme yöneticileri için kritik bir inceleme alanı haline getirmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel ikiyüzlülüğün dinamiklerini, ortaya çıkmasına zemin hazırlayan koşulları ve sonuçlarını anlamaya yönelik araştırmalar, işletme ve yönetim yazınında giderek daha fazla ilgi görmekte; bu araştırmaların sonuçlarından faydalanan yöneticiler ise örgüt bünyesinde söz ve eylemler arasındaki tutarlılığı güçlendirmeye ve hem iç hem de dış paydaşlar nezdinde güveni yeniden inşa etmeye yönelik stratejiler geliştirmeye yönelmektedir.

Örgütlerde ikiyüzlülük araştırmaları genellikle toplumsal görünürlüğü yüksek olan siyasi örgütler ve eğitim kurumları üzerine (Çimen ve Karadağ, 2021:232) olsa da temel de belirli bir sektör ile sınırlı değildir. Aksine, ikiyüzlülük davranışı tüm örgütlerde gözlemlenebilen bir olgudur. Özellikle son yıllarda akademik alanda dikkat çeken örgütsel ikiyüzlülük kavramının, işletme ve yönetim alanında gerek teorik gerekse uygulama düzeyinde araştırılması, literatüre önemli katkılar sağlayabilecek niteliktedir. Örgütsel ikiyüzlülük olgusunun sektör ayrımı yapmaksızın tüm işletmelerde incelenmesi, örgütlerin meşruiyet kazanma, etik değerlere sahip olma ve sürdürme ile genel olarak itibar yönetiminde sergiledikleri davranışların daha derinlemesine anlaşılmasına imkân tanımaktadır.

Kavram, farklı disiplinlerde ele alınmakla birlikte, çalışmaların büyük çoğunluğu sınırlı örneklerle yürütülmüş olup teori ve metodolojik çeşitlilik açısından tutarlı bir görünüm sergilememektedir. Mevcut araştırmaların önemli bir kısmı örgütsel ikiyüzlülüğü eğitim kurumları başta olmak üzere kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında ele almakta; farklı alanlarda yürütülen ve özellikle iş tutum ve davranışlarını içeren örgütsel çıktılar kapsayan ampirik çalışmalar ise oldukça sınırlı kalmaktadır. Pacheco-Ortiz vd. (2024) Web of Science veri tabanındaki yayınların bibliyometrik analizi ile birlikte kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal ikiyüzlülüğün içerik analizini gerçekleştirdikleri araştırmada, araştırmacıların örgütlerdeki söylem ve eylem arasındaki boşluğu ifade etmek için farklı ifadeler kullandıklarını; bu olgunun nedenlerinin, ikiyüzlülüğün yönlerine ve şirketlerin itibarı ve güvenilirliği üzerindeki olumsuz etkilerine göre değiştiğini tespit etmişlerdir. Türkiye’de bu kavram üzerine yürütülen çalışmaların sınırlı sayıda olması, alanın gelişimini sınırlayan temel etmenlerden biridir. Bu bağlamda, örgütsel ikiyüzlülük alanında gerçekleştirilecek içerik analizine dayalı bir araştırma, alandaki eğilimleri bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmek açısından önemlidir. Bu nedenle, Türkiye’deki araştırma eğilimlerini sistematik biçimde inceleyen bir içerik analizi, hem ulusal alan yazının mevcut durumunu nesnel biçimde ortaya koyacak hem de gelecekte yapılacak çalışmalara yön verme işlevi görecektir. Bu tür bir analiz, Türkiye’deki çalışmaların eğilimlerini, kullanılan araştırma yöntemlerini, örneklem özelliklerini ve ulaşılan bulguları bütüncül bir biçimde değerlendirme olanağı sunacaktır. Ayrıca kavramın farklı örgütsel bağlamlarda hangi değişkenlerle ilişkilendirildiğini incelemek, örgütsel ikiyüzlülüğün ulusal yazında nasıl şekillendiğini anlamaya imkân verecektir. Sonuç olarak, örgütsel ikiyüzlülüğün Türkiye bağlamında içerik analiziyle incelenmesi, ulusal literatürün bağlamsal çeşitliliğinin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda yürütülecek içerik analizi çalışması aşağıdaki temel araştırma sorularına yanıt aramayı amaçlamaktadır;

1. Türkiye’de örgütsel ikiyüzlülük üzerine yapılmış araştırmalar, türlerine (makale, lisansüstü tez) göre nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. Örgütsel ikiyüzlülük üzerine yapılmış araştırmalar yayımlandıkları alanlara göre nasıl bir dağılım göstermektedir?
3. Örgütsel ikiyüzlülük üzerine yapılmış araştırmalar yıllara ve alanlara göre nasıl bir dağılım göstermektedir?
4. Örgütsel ikiyüzlülük konusuna ilişkin yayımlanan makaleler hangi akademik dergilerde yayımlanmıştır?
5. Örgütsel ikiyüzlülük konusuna ilişkin hazırlanan tezler hangi kurumlarda yoğunlaşmaktadır?
6. Araştırmalarda kullanılan yöntemler (nitel, nicel, karma) hangi eğilimleri yansıtmaktadır?
7. Araştırmalarda kullanılan veri toplama teknikleri hangileridir?
8. Araştırmalarda kullanılan örneklem grupları ve örneklem büyüklükleri nasıl bir dağılım göstermektedir?
9. Örgütsel ikiyüzlülük kavramı hangi değişken rolünde kullanılmış ve hangi değişkenlerle birlikte incelenmiştir?
10. Örgütsel ikiyüzlülük kavramının, diğer değişkenlerle ilişkisi nasıldır?

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışma betimsel tarama modeline dayalı olarak yürütülmüştür. Betimsel araştırmalar, olayları, olguları, nesneleri, kurumları, grupları ya da belirli alanları ortaya koymayı ve açıklamayı amaçlar (Selçuk vd., 2014:432). Bu çalışma, Türkiye’de örgütsel ikiyüzlülük konusuna ilişkin ulusal literatürde yer alan makale ve lisansüstü tezleri kapsamaktadır. Bu kapsamda makaleler için DergiPark ve Google akademik veri tabanları; lisansüstü tezler için ise tüm anabilim dallarını içerecek biçimde Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezi taranmıştır. Tarama işlemleri Ekim 2025 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

Tarama sürecinde “*örgütsel ikiyüzlülük*”, “*kurumsal ikiyüzlülük*”, “*çalışan ikiyüzlülüğü*” ve “*lider ikiyüzlülüğü*” anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Bu anahtar kelimeler aracılığıyla yapılan inceleme sonucunda, YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde 9 lisansüstü teze ve Google akademik veri tabanında 16 makaleye ulaşılmıştır. Ayrıca DergiPark üzerinde gerçekleştirilen taramada, Google Akademik veri tabanında yer almayan 2 ek makale daha tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Google Akademik veri tabanında yer alan makalelerden 2’sinin yazarların lisansüstü tezlerinden türetilmiş olması nedeniyle, bu çalışmalar analiz kapsamı dışında bırakılmıştır.

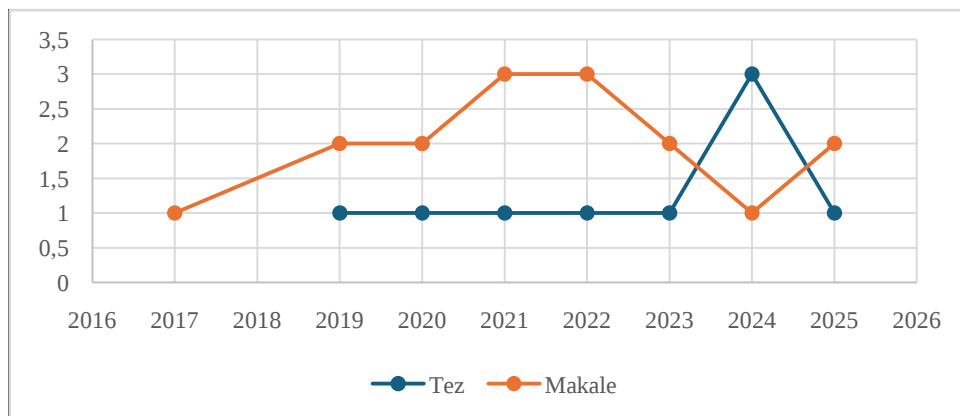
Elde edilen veriler, nitel araştırma yöntemleri kapsamında içerik analizi tekniğiyle çözümlenmiştir. Yazılı, görsel ya da işitsel materyallerin içeriğini sistematik biçimde incelemeye yönelik bir nitel araştırma yöntemi olan içerik analizi, araştırmacılara belirli bir olguya veya probleme ilişkin derinlemesine bilgi üretmeyi amaçlamakta olup sosyal bilimler, iletişim, medya, tarih, psikoloji ve antropoloji gibi disiplinlerde yaygın biçimde kullanılmaktadır (Alanka, 2024:78). Betimsel içerik analizi, belirli bir konuda üretilen araştırmaların çözümlenerek eğilimlerinin ve bulgularının tanımlayıcı düzeyde ortaya konulmasını amaçlayan bir yöntemdir (Çalık ve Sözbilir, 2014:34). Bu çalışmada örgütsel ikiyüzlülük üzerine ulusal literatürde yer alan tez ve makaleler zaman kısıtlaması olmadan tasnif edilerek içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. İçerik analizi sürecinde ilgili literatürden yararlanarak ve araştırmanın amaçları doğrultusunda kodlama formu oluşturulmuştur. Geçerlik ve güvenilirliği sağlamak amacıyla form, iki bağımsız araştırmacı tarafından değerlendirilmiş, ortaya çıkan kod uyumsuzlukları tekrar gözden geçirilerek gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Analizi yapılan makale ve lisansüstü tezler yayın yılı, yayımlanan kaynaklar, araştırma yöntemi, çalışmalarda kullanılan değişkenler ve temel bulgular gibi çeşitli kategoriler açısından incelenmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulgular bölümünde; DergiPark ve Google akademik veri tabanları ile YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde “*örgütsel ikiyüzlülük*”, “*kurumsal ikiyüzlülük*”, “*çalışan ikiyüzlülüğü*” ve “*lider ikiyüzlülüğü*” ile ilgili lisansüstü tez ve makaleler, araştırma sorularında yer alan kriterler çerçevesinde analiz edilmiştir. Bu kapsamda betimsel özelliklerin dağılımı, araştırma yöntemi ve içerik dağılımı ile araştırmadan elde edilen genel bulgulara ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Makale ve tezlerin betimsel özellikler açısından dağılımı kapsamında çalışmaların türü, yayın yılı dağılımı, tezlerin yürütüldüğü üniversitelerin dağılımı, anabilim dalı dağılımı ile makalelerin hangi dergilerde yayımlandığına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu çalışmada YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde 9 lisansüstü teze, DergiPark ve Google akademik veri tabanında 16 makaleye ulaşılmıştır. Söz konusu tezler ve makaleler içerik ve yapı bakımından araştırma çalışması niteliğindedir.

Şekil 1. Araştırmaların Yıllara ve Türüne Göre Dağılımı



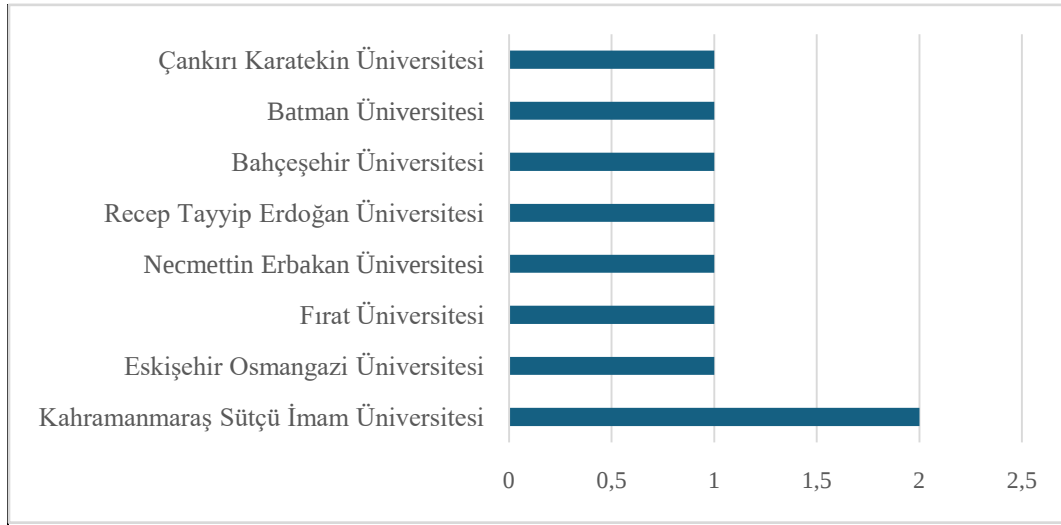
Şekil 1’de yıllara göre lisansüstü tez ve makale dağılımı incelendiğinde, örgütsel ikiyüzlülük konusuna yönelik akademik ilginin özellikle 2021–2024 yılları arasında belirgin bir artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu durum, kavramın Türkiye’de daha görünür hâle geldiğini göstermektedir.

Tablo 1. Makalelerin Yayımlandığı Dergiler

Bilimsel Eğitim Araştırmaları Dergisi (Scientific Educational Studies - SES)
İlköğretim Online (Elementary Education Online)
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi
Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi
OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi
Buca Eğitim Fakültesi Dergisi
İşletme Araştırmaları Dergisi
Ulusal Eğitim Dergisi
Turkish Studies – Educational Sciences
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi
Journal of Management & Organization Studies
Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)
International Journal of Psychology and Educational Studies (IJPES)
Participatory Educational Research (PER)
International Journal of Psychology and Educational Studies (IJPES)

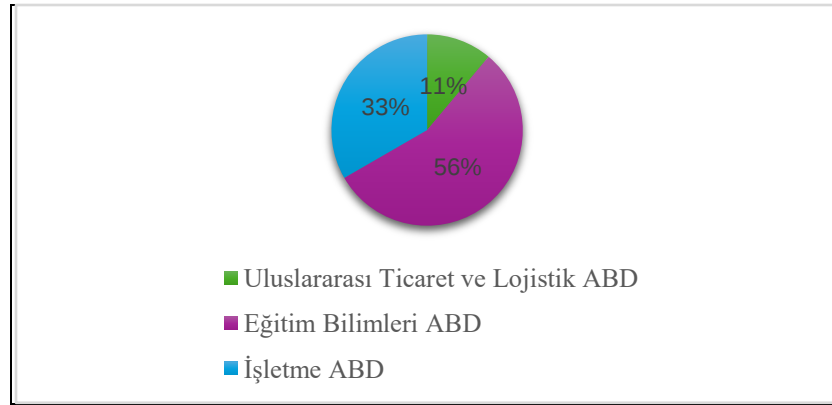
Tablo 1’de yer alan dergiler, örgütsel ikiyüzlülük konusunun disiplinler arası bir ilgi alanına dönüştüğüne işaret etmektedir. Makalelerin hem eğitim hem de yönetim odaklı dergilerde yayımlanması, kavramın farklı akademik disiplinlerde tartışıldığını göstermektedir.

Şekil 2. Tezlerin Üniversitelere Göre Dağılımı

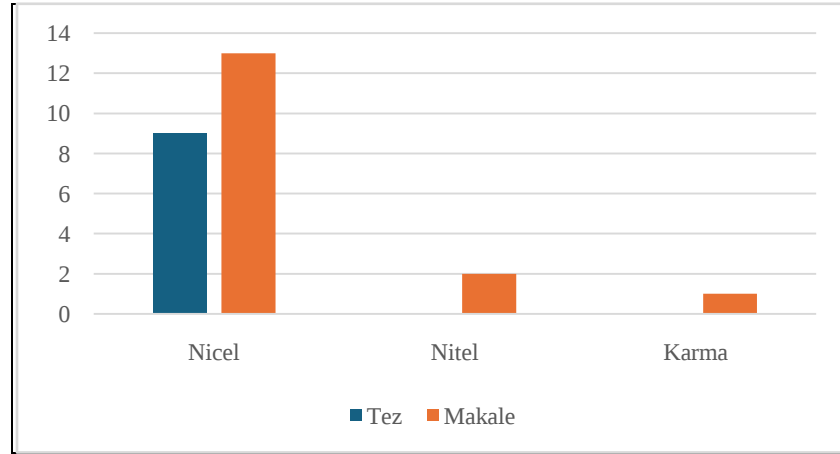


8 farklı üniversitede örgütsel ikiyüzlülük ile ilgili tez yayımlandığı, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinde 2 tane tez çalışması yapıldığı diğer üniversitelerde 1 adet tez çalışması olduğu görülmektedir.

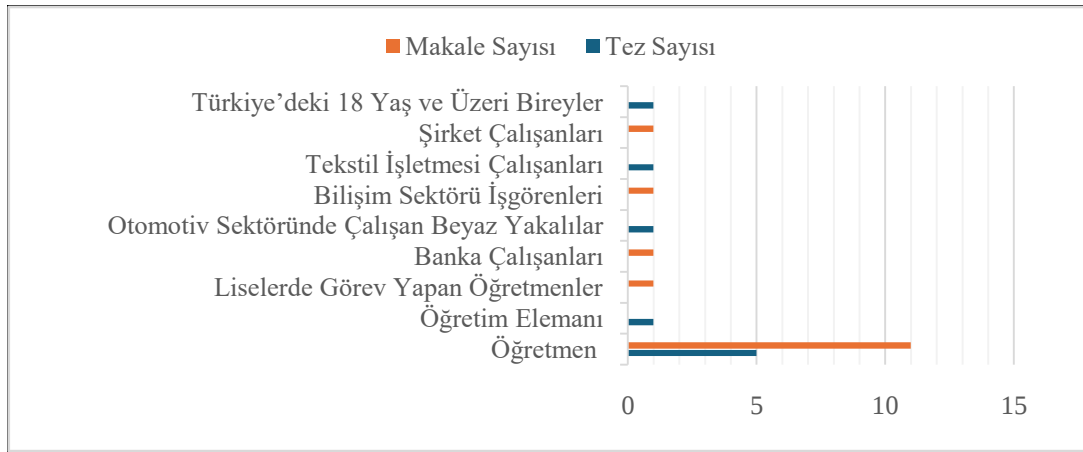
Şekil 2’de görüldüğü üzere tezlerin 8 farklı üniversitede yürütülmüş olması, örgütsel ikiyüzlülük araştırmalarının coğrafi olarak da yaygınlaştığını göstermektedir. Özellikle Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi bu alanda üretkendir.

Şekil 3. Tezlerin Anabilim Dalına Göre Dağılımı

Şekil 3, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nın örgütsel ikiyüzlülük konusuna öncülük ettiğini ortaya koymaktadır. Eğitim Bilimleri Anabilim dalı (5) dışında İşletme (3) ve Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim dalında da (1) çalışmalar yapılmıştır.

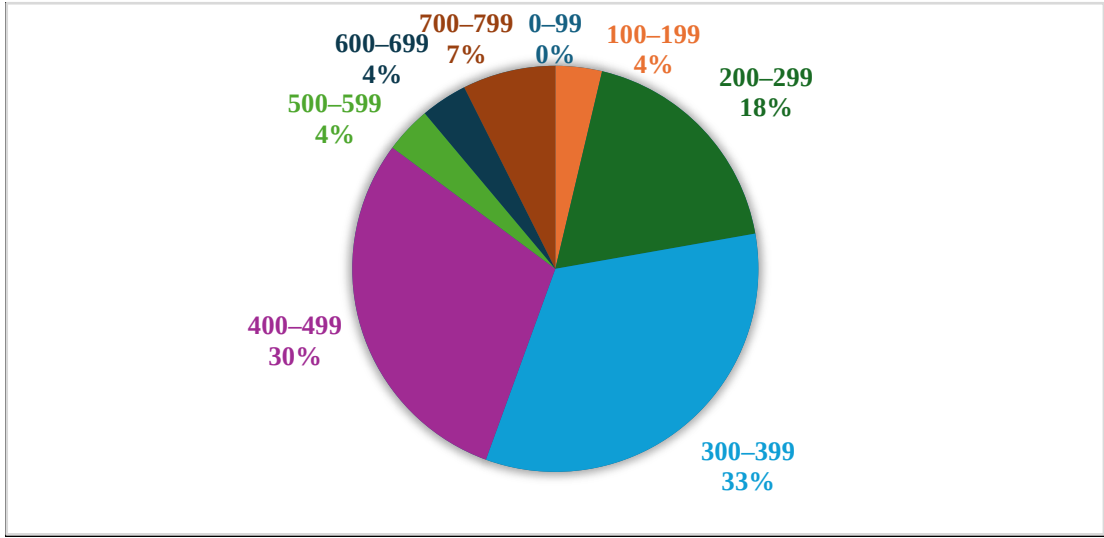
Şekil 4. Tez ve Makalelerin Yöntem Dağılımı

Şekil 4 incelendiğinde; tüm tezlerde nicel araştırma yönteminin tercih edildiği belirlenmiştir. Diğer yandan 2 makalede nitel araştırma yönteminin, 1 makalede ise karma araştırma yönteminin kullanıldığı bulunmuştur. Tüm tezlerin nicel tasarıma sahip olması, araştırma geleneğinde ölçülebilirliğe önem verildiğini ve istatistiksel analizlerin tercih edildiğini göstermektedir. Buna karşın az sayıda nitel ve karma yöntem kullanımı, alandaki metodolojik çeşitliliğin sınırlı olduğunu göstermektedir.

Şekil 5. Araştırmaların Örneklem Grubuna Göre Dağılımı

Araştırmanın örneklem grubu incelendiğinde; tezlerin ve makalelerin büyük çoğunluğunda verilerin öğretmenlerden toplandığı ve 6 farklı sektörü içerecek şekilde çeşitlilik oluşturduğu görülmektedir. Şekil 5'te görüldüğü üzere öğretmenlerin örnekleme oluşturması, örgütsel ikiyüzlülük araştırmalarının büyük çoğunlukla eğitim kurumlarında yürütüldüğünü göstermektedir.

Şekil 6. Araştırmaların Örneklem Büyüklüğüne Göre Dağılımı



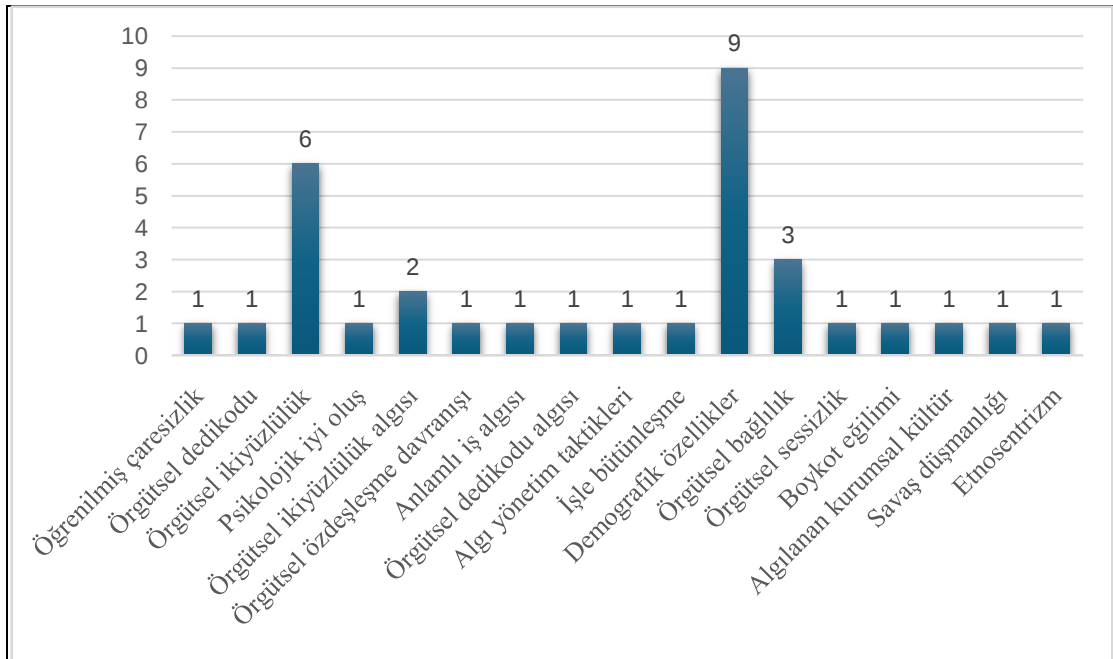
Şekil 6 incelendiğinde; katılımcı sayılarının 300-499 aralığında yoğunlaştığı, en düşük katılımcı sayısının 19, en yüksek katılımcı sayısının ise 717 olduğu bulunmuştur. En düşük katılımcı sayısı ise 100-199 aralığındadır.

Tablo 2. Veri Toplama Tekniği Dağılımı

Veri Toplama Yöntemi	Tez Sayısı	Makale Sayısı
Anket	5	5
Online Anket	4	9
Görüşme	0	2

Tablo 2 incelendiğinde; veri toplama yöntemi olarak online anket en çok tercih edilen yöntem olmuştur. Online anketi sırasıyla anket ve görüşme yöntemi takip etmektedir.

Şekil 7. Tezlerde Kullanılan Değişkenlerin Dağılımı



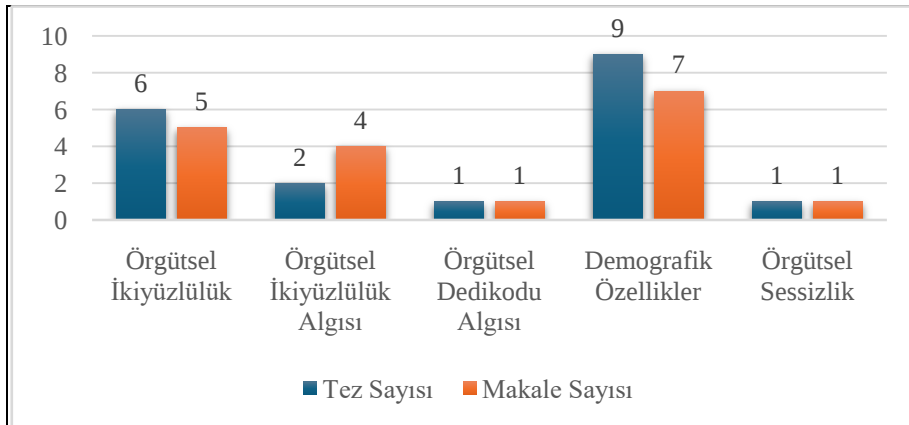
Şekil 7 incelendiğinde; 9 tezde demografik bilgiler değişken olarak yer almaktadır. 6 tezde değişken olarak örgütsel ikiyezlülük kavramı yer almaktadır. 2 tezde örgütsel ikiyezlülük algısına, 1 tezde ise kurumsal ikiyezlülük kavramına yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde; 14 farklı değişkenin bulunduğu ve ayrıca örgütsel bağlılıkla ilgili 3 tez çalışması yapıldığı görülmektedir.

Şekil 8. Makalelerde Kullanılan Değişkenlerin Dağılımı



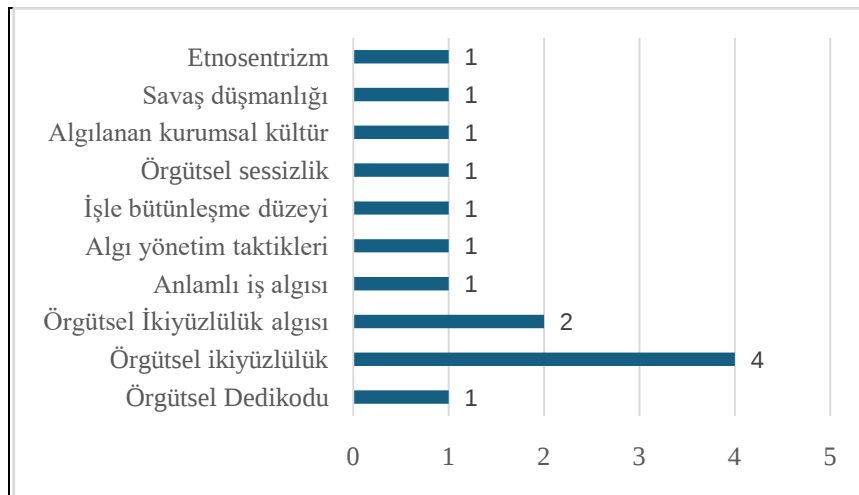
Şekil 8 incelendiğinde; makalelerde 22 farklı değişkenin yer aldığı görülmektedir. Bu bulgu, makalelerde daha çeşitli değişkenler kullanılarak örgütsel ikiyezlülük modelinin test edildiğine işaret etmektedir.

Şekil 9. Tez ve Makalelerde Ortak Çalışılan Değişkenler



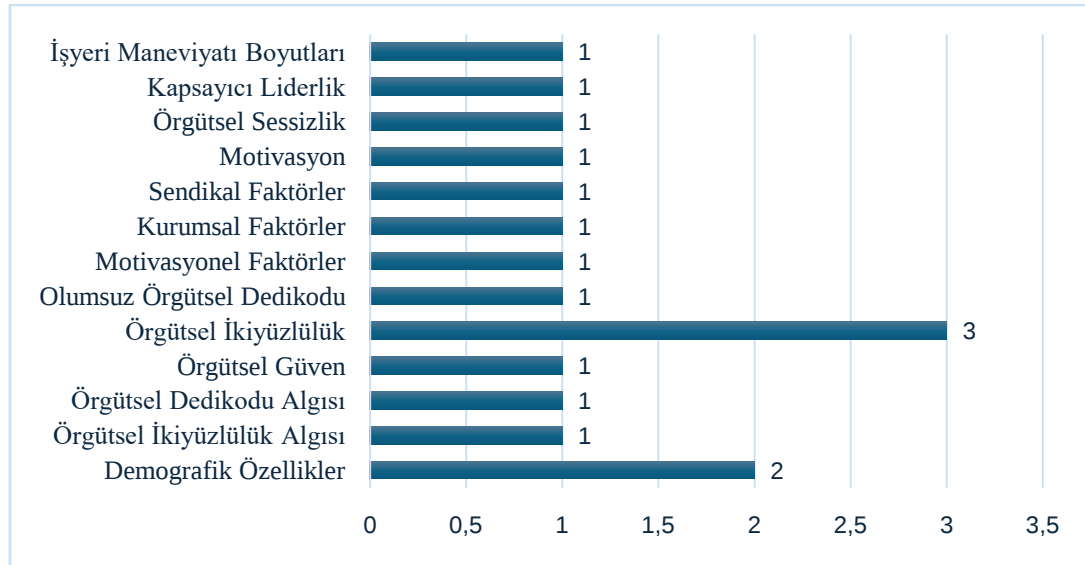
Şekil 9, hem tez hem makalelerde çalışılan konuların örgütsel ikiyezlülük ve algısı etrafında yoğunlaştığını göstermektedir. Bu bulgu, kavramın ulusal literatürde merkezi bir araştırma eksenine hâline geldiğine işaret etmektedir. Örgütsel sessizlik ve örgütsel dedikodu algısı hem tez hem de makalede yer almasına rağmen az çalışılan konular olduğu görülmektedir.

Şekil 10. Tezlerdeki Bağımsız Değişkenlerin Dağılımı



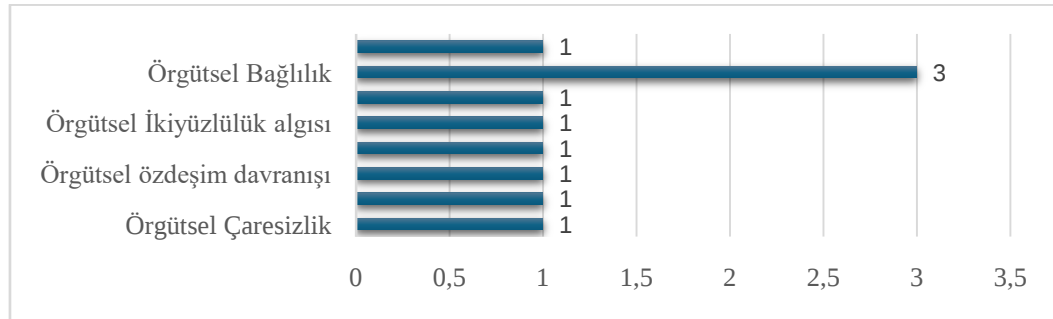
Şekil 10 incelendiğinde tezlerde örgütsel ikiyüzlülüğün sıklıkla bağımsız değişken olarak kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel ikiyüzlülük algısı, 2 çalışmada bağımsız değişken olarak yer alırken tezlerde toplamda 8 farklı bağımsız değişkene yer verilmiştir.

Şekil 11. Makalelerdeki Bağımsız Değişkenlerin Dağılımı



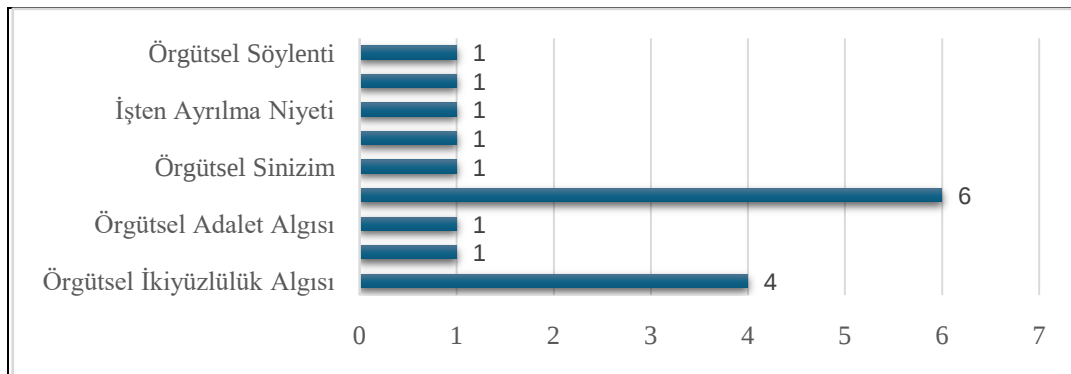
Şekil 11, makalelerde kullanılan bağımsız değişken çeşitliliğinin tezlere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Örgütsel ikiyüzlülük, 3 makalede bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Demografik özellikler, 2 çalışmada bağımsız değişken olarak yer alırken toplam 13 farklı bağımsız değişkene yer verilmiştir.

Şekil 12. Tezlerdeki Bağımlı Değişkenlerin Dağılımı



Tezlerde bulunan bağımlı değişken dağılımı incelendiğinde; en çok örgütsel bağlılık (3) bağımlı değişken olarak kullanılırken toplam 7 farklı bağımlı değişken yer almaktadır. Örgütsel ikiyüzlülük, yalnızca 1 tezde aracı değişken olarak bulunmuştur. Şekil 12'ye göre tezlerde en çok kullanılan bağımlı değişkenin örgütsel bağlılık olması, örgütsel ikiyüzlülüğün çalışanların örgüte yönelik duygusal tutumları üzerindeki etkisinin yoğun biçimde incelendiğini göstermektedir.

Şekil 13. Makalelerdeki Bağımlı Değişkenlerin Dağılımı



Şekil 13 incelendiğinde; en çok örgütsel ikiyezlülük ve örgütsel ikiyezlülük algısının bağımlı değişken olarak yer aldığı, toplamda 9 farklı değişkenin bağımlı değişken olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu durum, araştırmacıların kavramı açıklanması gereken bir olgu olarak ele aldıklarını göstermektedir.

Tablo 3. Örgütsel İkiyezlülük Araştırmalarından Elde Edilen Bulgular

Tezler	İlişkiler
1	Örgütsel Dedikodu (+), Öğrenilmiş Çaresizlik (+), Örgütsel Zarar (-)
2	Psikolojik İyi Oluş (-), Akademik Unvan (+), Kıdem (+), Yayın Sayısı (-)
3	Örgütsel Özdeşleşme Davranışı (-), Branş, Okul Türü Ve Kıdem (+)
4	Örgütsel Dedikodu (+), Anlamlı İş Algısı (-)
5	Algı Yönetimi Taktikleri (+), İşle Bütünleşme – Zindelik (-), İşle Bütünleşme – Adanma (-), İlkokulda Çalışan Öğretmenler (+)
6	Örgütsel Bağlılık (-)
7	Örgütsel Bağlılık (-)
8	Örgütsel Sessizlik (+), Duygusal Bağlılık (-), Normatif Bağlılık (-)
9	Boykot Katılımı (+), Etnosentrizm (+), Savaş Düşmanlığı (+)
Makaleler	
1	Mutluluk Algısı (-)
2	Örgütsel Adalet (-)
3	Örgütsel Dedikodu (+)
4	Örgütsel Güven (+)
5	Duygusal Bağlılık (-)
6	Örgütsel Sinizm (+)
7	Örgütsel Mutluluk (-), Olumlu Duygular (-), Potansiyelin Gerçekleşmesi (-), Olumsuz Duygular (+)
8	Olumsuz Örgütsel Dedikodu (+), İşten Ayrılma Niyeti (+)
9	- Örgütsel ikiyezlülük, eğitim kurumlarında öğretmenlerin iş tatminini, motivasyonunu ve kuruma olan bağlılığını olumsuz etkilemektedir. - Bu durum, kurumsal iklimi bozmakta ve güven ilişkilerini zayıflatmaktadır. - Öğretmenler, ikiyezlülüğün etkilerini azaltmak için iletişim, adalet, liyakat ve psikolojik destek gibi unsurların önemini vurgulamaktadır.
10	Medeni Durum (Bekâr) (+), Yaş (Genç (21–30) Ve Yaşlı (51+) Öğretmenler) (+), Hizmet Yılı (Yeni Başlayanlar) (+)
11	Motivasyon (-), Örgütsel Vatandaşlık (-)
12	Sürdürülebilir İKY Uygulamaları (-)
13	Örgütsel Bütünlük (-), Güven (-), Etik Davranışlar (-), Kararların Uygulanması (-), Örgütsel İmaj (-)
14	Örgütsel Sessizlik (+), Örgütsel Söylenti (+)
15	Kapsayıcı Liderlik (-), Müdüre Güven (-)
15	İşyeri Maneviyatı (-), Kapsayıcı Liderlik (-) Müdüre Güven (-)

Tablo 3, ulusal yazında örgütsel ikiyezlülük ve örgütsel ikiyezlülük algısı üzerine yapılan tez ve makalelerden elde edilen bulguların genel bir değerlendirmesini sunmaktadır. Örgütsel ikiyezlülük ile örgütsel ikiyezlülük algısı üzerine yapılan tez ve makalelerde, kavramın genellikle örgütsel bağlılık, adalet, güven, mutluluk, özdeşleşme, sessizlik ve dedikodu gibi değişkenlerle ilişkili olarak ele alındığı görülmektedir. Bulgular, örgütsel ikiyezlülüğün çalışanların tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkilediğini açık biçimde göstermektedir.

Tezlerde örgütsel ikiyezlülük ve algısı; örgütsel dedikodu, öğrenilmiş çaresizlik, örgütsel sessizlik ve boykot katılımı gibi olumsuz davranış göstergeleriyle pozitif yönde ilişkiliyken; örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve örgütsel özdeşleşme gibi olumlu ve arzu edilen örgütsel çıktılarla negatif yönde ilişkilidir. Bu bulgu, çalışanların örgüt içindeki tutarsızlıkları algıladıklarında örgüte olan aidiyetlerinin ve motivasyonlarının azaldığını, buna karşılık dedikodu ve sessizlik gibi savunmacı, pasif, arzu edilmeyen davranışların arttığını göstermektedir. Makaleler incelendiğinde de benzer bir örüntü gözlenmektedir. Örgütsel mutluluk, örgütsel adalet, örgütsel güven, etik davranışlar, kararların uygulanması, örgütsel imaj, örgütsel vatandaşlık, sürdürülebilir İKY uygulamaları, potansiyelin gerçekleşmesi, iş tatmini, adalet ve motivasyon gibi değişkenler ile örgütsel ikiyezlülük ve ikiyezlülük algısı arasında negatif; buna karşılık örgütsel sinizm, dedikodu, işten ayrılma niyeti ve örgütsel söylenti arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Bu durum, örgütsel ikiyezlülüğün hem bireysel

hem de örgütsel düzeyde güveni ve psikolojik iyi oluşu zedeleyen bir unsur olarak görüldüğüne işaret etmektedir.

Son olarak, çalışmalarda demografik değişkenler açısından bazı farklılıklar da belirlenmiştir. Medeni durum, yaş, kıdem, unvan ve branş farklılıklarının da örgütsel ikiyüzlülük algısını etkilediği görülmektedir. Bu sonuç, örgütsel ikiyüzlülük algısının yalnızca işletmenin yönetsel yapısıyla değil, bireysel değişkenlerle de etkileşim içinde olduğunu ortaya koymaktadır.

4. SONUÇ

Bu araştırmada, Türkiye’de örgütsel ikiyüzlülük kavramına ilişkin lisansüstü tezler ile hakemli makalelerin betimsel özellikleri ve içerik açısından eğilimleri incelenmiştir. Bulgular, örgütsel ikiyüzlülük olgusuna yönelik akademik ilginin özellikle son beş yıl içerisinde kayda değer bir artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle 2021–2024 yılları arasında araştırma sayılarında görülen artış, kavramın hem eğitim hem de yönetim alanlarında görünürlük kazandığını göstermektedir.

Araştırma bulguları, örgütsel ikiyüzlülük konusuna ilişkin lisansüstü tezlerin büyük çoğunluğunun Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda gerçekleştirilmiş olduğunu göstermektedir. Bu durum, örgütsel ikiyüzlülük kavramının eğitim örgütlerinde şeffaflık ve idari sorunların açıklanmasında önemli bir işlev gördüğüne işaret etmektedir. Ayrıca çalışmalarda örneklemeleri ağırlıklı olarak öğretmenlerin oluşturması, örgütsel ikiyüzlülük olgusunun eğitim kurumlarının işleyişi açısından ele alındığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Türkiye’deki çalışmaların, uluslararası literatürde yaygın olan işletme disiplini odaklı araştırmalardan ayrılarak daha çok eğitim örgütleri odaklı geliştiği söylenebilir.

Yöntem açısından bakıldığında, makale ve tezlerin önemli bir kısmında nicel araştırma yöntemlerinin tercih edilmesi, alandaki ölçülebilirlik eğilimini yansıtmaktadır. Nicel verilerin ağırlıklı olarak online anketler aracılığıyla toplanması, son yıllarda dijital veri toplama araçlarının yaygınlaştığını göstermektedir. Özellikle küresel çapta yaşanan pandemi nedeniyle yüz yüze iletişimin ve erişilebilirliğin kısıtlanması ile birlikte çevrimiçi veri toplama araçları önem kazanmıştır. Buna karşılık konu ile ilgili yürütülen araştırmalarda nitel ve karma desenlerin sınırlı oluşu, örgütsel ikiyüzlülüğün algısal boyutlarının daha derinlemesine incelenmesi için henüz yeterli bir yöntemsel çeşitliliğe ulaşılmadığını yansıtmaktadır. Bu bulgu, gelecekte yapılacak çalışmalar için yöntemsel bir gelişim alanına işaret etmektedir. Nitel ve karma araştırma yöntemlerinin kullanımı, sosyal bilimlerdeki olguların çok boyutlu karmaşık doğasını anlamada önemli bir avantaj sağlamaktadır. Örgütsel ikiyüzlülük konusunda yapılacak gelecek araştırmalarda, ikiyüzlülüğün algılanması durumunda çalışan ve yöneticilerin bireysel ve örgütsel tutum ve davranışlarının öncüllerini ve sonuçlarını anlamak, kavramın örgütsel davranış alanındaki gelişimine katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda nitel araştırmalar, hem kuramsal çıkarımlar yapılmasını sağlar hem de araştırmacıya bireylerin deneyimlerini, algılarını, değerlerini ve inançlarını derinlemesine inceleme imkânı sunarken; karma araştırmalar ise nicel verilerin genellenebilirliği ile nitel verilerin keşfedici doğasına dayalı avantajları bütünleştirerek kavramı daha bütüncül bir çerçevede açıklama olanağı sunar. Dahası gelecek araştırmalarda nitel araştırma yönteminin kullanılması, işletmelerin iç ve dış paydaşlar nezdinde söylem ve uygulamalarında tutarsız davranışlarına neden olan faktörleri açıklayabilmek açısından da önemlidir.

Bulgular ayrıca örgütsel ikiyüzlülük değişkeninin çoğunlukla bağımlı veya bağımsız değişken olarak ele alındığını, yani hem neden hem sonuç olarak modellendiğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel ikiyüzlülüğün hem örgüt içi süreçleri açıklamada hem de örgütsel bağlılık, sessizlik, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme ve güven gibi sonuç değişkenlerini anlamada açıklayıcı bir kavram olduğunu göstermektedir.

Bu araştırma, Türkiye’de örgütsel ikiyüzlülük konusundaki araştırmaların son yıllarda belirgin bir ivme kazandığını göstermiştir. İçerik analizi kapsamında incelenen çalışmalarda en sık kullanılan değişkenlerin örgütsel bağlılık, sessizlik, güven ve motivasyon olduğu belirlenmiştir. Bu durum, ikiyüzlülüğün örgüt içinde güven, etik iklim ve bağlılık düzeyleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, örneklemelerin çoğunlukla öğretmenlerden oluşması, sonuçların diğer sektörlere genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalarda özel sektör, sivil toplum ve kamu yönetimi gibi farklı bağlamlarda karşılaştırmalı analizlerin yapılması önerilmektedir.

Örgütsel ikiyüzlülük ile ilgili uluslararası yazın incelendiğinde kavramın çoğunlukla kurumsal sosyal sorumluluk ve işletme etiği ile ilişkili olarak (Christensen vd., 2020; Garzón Castrillón, 2022; Kim vd., 2021; Losada-Otálora ve Alkire (née Nasr), 2019; Pacheco-Ortiz vd., 2024; Scheidler vd., 2019) incelendiği

görülmektedir. Bu araştırmanın içerik analizi bulguları incelendiğinde ise analizi yapılan makale ve tezlerde elde edilen bulgular, Türkiye’de örgütsel ikiyeüzlülük konusundaki çalışmaların genellikle örgütsel davranışın negatif yönleriyle ilişkili değişkenlere odaklandığını göstermektedir. Örgütsel ikiyeüzlülük ve algılanan ikiyeüzlülük; çalışanların bağlılık, güven, vatandaşlık davranışı, adanmışlık, zindelik, adalet, iş tatmini, motivasyon, mutluluk, etik davranışlar ve iyi oluş düzeylerini zayıflatırken; sessizlik, sinizm, dedikodu, söylenti ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz tutum ve davranışların artmasına yol açmaktadır. Bu durum bir yandan örgütlerde etik değerlerin, iletişim kanallarının ve adalet algısının zayıflamasının, öte yandan ise söylem-eylem tutarsızlığının artmasının, örgütlerde ikiyeüzlülük algısını pekiştirdiğini ve örgütsel performansı dolaylı olarak olumsuz etkilediğini göstermektedir. Örgütsel ikiyeüzlülüğün yalnızca söylem-eylem tutarsızlığını değil, aynı zamanda çalışanların örgütlerine duydukları güvenin bozulmasına da neden olduğu söylenebilir. Bu nedenle örgütlerde şeffaflık, adalet, dürüstlük, tutarlılık ve lidere duyulan güven gibi unsurların güçlendirilmesi, etik ilkeleri içeren değerler sisteminin işletmelerin bir parçası haline getirilmesi, algılanan ikiyeüzlülüğün azaltılmasında kritik öneme sahiptir.

Wagner vd. (2020), şirketlerin aldatıcı uygulamaları ile tutarsız davranışlar tarafından yönlendirilen iki farklı kavramsal açıdan yola çıkarak kurumsal ikiyeüzlülük algılarının ahlaki ikiyeüzlülük, davranışsal ikiyeüzlülük ve ikiyeüzlülük atıfları olmak üzere üç teorik yönünü tanımlamışlardır. Ancak örgütsel ikiyeüzlülük üzerine yapılan araştırmaların sayısı artmaya devam etse de, kavramın teorik boyutu ve ölçümü üzerine tutarlı bir bilgi birikimi bulunmamaktadır. Bu durum, gelecekte yapılacak araştırmaların örgütsel ikiyeüzlülüğün kavramsal sınırlarını daha açık biçimde tanımlamasını, farklı bağlamlarda nasıl ortaya çıktığını açıklayan teorik modeller geliştirilmesine ve güvenilir ölçüm araçlarının oluşturulmasına yönelik ihtiyacı yansıtmaktadır.

Algılanan ikiyeüzlülük üzerine yeterli bir bilgi birikimi bulunmasa da, son yıllarda konu üzerine yapılan araştırmaların sayısı artmasına rağmen çalışanların algıladığı kurumsal ikiyeüzlülük düzeyini tahmin etmek için geçerli ve farklı kültürlere uyarlaması yapılan bir ölçüm aracı bulunmamaktadır. Her ne kadar Goswami vd. (2018) tarafından algılanan kurumsal ikiyeüzlülüğün algılanan ahlak eksikliği, algılanan kontrol ihlali, çifte standartlar ve bir değer-davranış boşluğu ile temsil edilen tek boyutlu bir yapı olduğu bulunmuş olsa da, bu bulguların farklı örgütsel bağlamlarda, kültürel yapılarda ve sektörler arası karşılaştırmalarda doğrulanması, örgütsel ikiyeüzlülük araştırmalarının ilerlemesi açısından bir gereklilik olarak görülmektedir. Bu nedenle gelecekteki araştırmaların çalışan, yönetici, tüketici ve kamuoyu algılarını birlikte ele alarak iç ve dış paydaş algılarını belirleyecek şekilde çok düzeyli araştırma modellerinin geliştirilmesine odaklanması; örgütsel ikiyeüzlülüğün yalnızca etik bir problem değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık, güven, performans, sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar gibi önemli değişkenlerle ilişkili bir olgu olarak anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla gelecekteki çalışmaların, örgütlerde ikiyeüzlülüğün yalnızca yapısal değil algısal ve davranışsal bileşenlerini de bütüncül bir çerçevede ele alan disiplinler arası araştırmalara yönelmesi önerilmektedir.

Araştırma bulgularından hareketle genel bir değerlendirme yapıldığında, Türkiye’de örgütsel ikiyeüzlülük araştırmalarının giderek disiplinler arası bir nitelik kazandığı ve özellikle eğitim kurumlarında önemli bir araştırma alanı hâline geldiği görülmektedir. Bu durum kavramın yalnızca örgütsel davranış boyutuyla değil, aynı zamanda etik, psikolojik ve yönetsel unsurlar ile ilişkilendirilerek ele alındığına dair çıkarımlar sunmaktadır. Konuya ilişkin bilgi birikiminin güçlenmesi için farklı örgütsel bağlamlarda yürütülecek, özellikle kültürel ve yapısal değişkenleri dikkate alan bütüncül araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca örgütsel ikiyeüzlülüğün etik liderlik, güven, kurumsal itibar ve sürdürülebilirlik gibi kavramlarla bütünleştirildiği çok değişkenli modellerin geliştirilmesi, kuramsal çeşitliliğin artmasına katkı sağlayacaktır.

Söylem ile eylem arasındaki tutarsızlık toplumsal düzeyde görünür hâle geldiğinde işletmeler açısından uzun vadede sorun oluşturabilse de bazı araştırmalar ikiyeüzlülüğün iç ve dış paydaş beklentilerini dengeleme zorunluluğu nedeniyle kaçınılmaz bir stratejik tercih olduğunu ve kısa vadeli fayda sağlayabildiğini ortaya koymaktadır (Miao ve Zhou, 2020:3). Bu durum örgütsel ikiyeüzlülüğün yalnızca etik bir sapma değil, aynı zamanda örgütlerin çevresel taleplerle iç yapıları arasında kurmaya çalıştıkları stratejik öneme sahip bir denge biçimi olabileceğine işaret etmektedir. Ancak bu denge uzun vadede güven, etik bütünlük ve kurumsal itibar açısından sürdürülemez bir risk oluşturabilir. Bu bağlamda gelecekte yapılacak araştırmaların, örgütsel ikiyeüzlülüğün stratejik yönetim ve örgütsel ekoloji bağlamında çevre ve paydaş ilişkisini derinlemesine incelemesi önerilmektedir. Özellikle Miao ve Zhou (2020) tarafından ifade edildiği gibi ikiyeüzlülüğün kısa vadede sağladığı uyum ve görünürlük avantajlarının uzun vadeli güven ve etik değerler üzerindeki etkilerini ortaya koyan boylamsal çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Gelecekte yapılacak araştırmaların; ölçek geliştirme ve kültürler arası uyarlama çalışmalarına odaklanması, ikiyeüzlülük algısının örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı, sürdürülebilirlik, kurumsal imaj, ün yönetimi, psikolojik

sermaye, tükenmişlik, çeviklik, kurumsal sosyal sorumluluk (*özellikle uluslararası yazında yoğun bir şekilde araştırma konusu yapılmıştır*), işyeri maneviyatı, liderlik türleri (*olumlu ve olumsuz*), üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel yenilikçilik gibi değişkenlerle ilişkisini incelemesi önerilebilir. Bu kapsamda, örgütsel ikiyüzlülüğün örgüt içi iletişim stratejileri, karar alma süreçleri ve etik iklim üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik nitel, nicel ve karma yöntemli çalışmaların yürütülmesi önem taşımaktadır.

Bunun yanında örgütsel ikiyüzlülüğün zaman içindeki değişimini, çalışan algılarındaki dönüşümleri ortaya koyacak boylamsal araştırmaların yapılması da alandaki bilgi birikimini derinleştirecektir. Ayrıca ulusal yazında yapılan araştırmalar incelendiğinde konunun büyük ölçüde iç çevre olarak nitelendirilebileceğimiz çalışanların algısına, tutum ve davranışlarına odaklandığı belirlenmiştir. Ancak örgütsel ikiyüzlülük işletmenin dış paydaşları nezdindeki itibarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle kamuoyu ve müşteriler çerçevesinde işletmeye yönelik ikiyüzlülük algısının araştırılması önemli iç görüler sağlayacaktır. Dahası işletmelerin sergilediği ikiyüzlü davranışların kurumsal itibarları üzerindeki etkileri de inceleme konusu yapılmalıdır. Gelecekte yapılacak araştırmaların, örgütsel ikiyüzlülüğü hem mikro hem de makro (*kurumsal yapı, işletme politikası, stratejileri ve çevresel algılar*) düzeyde kapsayıcı biçimde ele alması önerilmektedir. Bu önerilere ek olarak uluslararası yazında öne çıkan yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk, imaj yönetimi, etik liderlik ve sürdürülebilirlik temalarıyla örgütsel ikiyüzlülük arasındaki ilişkilerin Türkiye bağlamında test edilmesi, hem kültürel özgünlüğü hem de kavramsal derinliği destekleyecek nitelikte olacaktır.

Uygulama açısından yöneticilerin, örgütsel ikiyüzlülüğü azaltmak için etik liderlik, açık iletişim, örgütsel adalet, şeffaflık, etik iklim, tutarlılık ve psikolojik güven ortamı gibi mekanizmalara önem vermesi, ikiyüzlülük algısının azaltılmasında önemli bir rol oynayabilir. Genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye’de örgütsel ikiyüzlülük üzerine yapılan çalışmalar kavramın işyeri koşulları ve çalışan tutumları açısından kritik bir değişken olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte ulusal literatürün henüz erken bir gelişim aşamasında olduğu, ölçeksel çeşitlilik, kuramsal anlayış ve bütünlük açısından eksiklikler taşıdığı görülmektedir. Bu nedenle gelecekteki çalışmaların, kavramın kuramsal temellerini güçlendirecek ve örgütsel uygulamalara rehberlik edecek biçimde tasarlanması, kamu, eğitim, sağlık, hizmet, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör gibi farklı örgütlerde örgütsel ikiyüzlülüğün nedenlerini ve sonuçlarını karşılaştıran karma yöntemli araştırmaların yapılmasının, kavramın dinamiklerini açıklamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Nitel araştırmalar aracılığıyla da yöneticilerin, çalışanların ve dış paydaşların ikiyüzlülük algılarını nasıl anlamlandırdıkları ve bu algıların kamuoyundaki imajları ile örgütsel karar alma süreçlerine nasıl yansıdığı derinlemesine incelenmelidir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS’ DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.

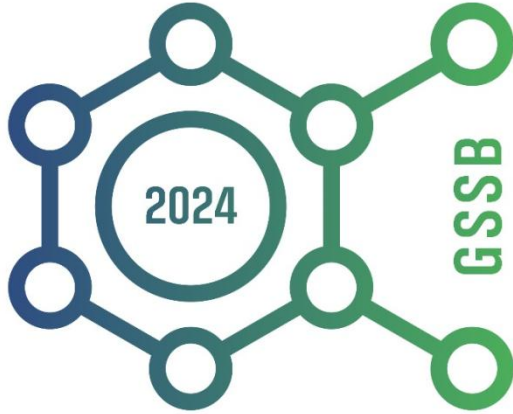
YAZAR KATKILARI / AUTHORS’ CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – Y1 ve Y2, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – Y1 ve Y2, Nihai Onay ve Sorumluluk – Y1 ve Y2. / Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.

KAYNAKLAR

- AĞALDAY, Bünyamin (2022), “*The Role of Workplace Spirituality in Reducing Organizational Hypocrisy in Schools*”, **International Journal of Psychology and Educational Studies**, S.9(2), ss.390-404.
- ALANKA, Deniz (2024), “*Nitel Bir Araştırma Yöntemi Olarak İçerik Analizi: Teorik Bir Çerçeve*”, **Kronotop İletişim Dergisi**, S.1(1), ss.64-84.
- ARMSTRONG, Serena, NEAL, Caitlin, TANG, Rongwei, RIM, Hyejoon ve VRAGA, Emily K. (2024), “*Bot Versus Humans: Who Can Challenge Corporate Hypocrisy on Social Media?*”, **Social Media + Society**, S.10(4), ss.1-13.
- CHO, Charles H., LAINE, Matias, ROBERTS, Robin W. ve RODRIGUE, Michelle (2015), “*Organized Hypocrisy, Organizational Façades and Sustainability Reporting*”, **Accounting, Organizations and Society**, S.40, ss.78-94.
- CHRISTENSEN, Lars T., MORSING, Mette ve THYSSEN, Ole (2020), “*Timely Hypocrisy? Hypocrisy Temporalities in CSR Communication*”, **Journal of Business Research**, S.114, ss.327-335.
- ÇALIK, Muammer ve SÖZBİLİR, Mustafa (2014), “*İçerik Analizinin Parametreleri*”, **Education and Science**, S.39(174), ss.33-38.
- ÇAYAK, Semih (2021), “*The Mediating Role of Organizational Hypocrisy in the Relationship Between Organizational Silence and Organizational Rumor*”, **International Journal of Psychology and Educational Studies**, S.8(2), ss.1-13.
- ÇİMEN, Burcu ve KARADAĞ, Engin (2021), “*Okullarda Örgütsel İkiyüzlülük Üzerine Öğretmen Görüşleri*”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, S.53(53), ss.227-245.
- EFFRON, Daniel A., LUCAS, Brian J. ve O’CONNOR, Kieran (2015), “*Hypocrisy by Association: When Organizational Membership Increases Condemnation for Wrongdoing*”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, S.130, ss.147-159.
- GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel A. (2022), “*Corporate Hypocrisy*”, **Revista Científica “Visión de Futuro”**, S.26(1), ss.190-205.
- GELMEZ, Serpil ve POLAT, Soner (2025), “*Örgütsel İkiyüzlülük ile Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişki*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.63, ss.722-740.
- GOSWAMI, Saheli, HA-BROOKSHIRE, Jung ve BONIFAY, Wes (2018), “*Measuring Perceived Corporate Hypocrisy: Scale Development in the Context of US Retail Employees*”, **Sustainability**, S.10(12), ss.(4756).
- KILIÇOĞLU, Gökhan ve YILMAZ KILIÇOĞLU, Derya (2019), “*Understanding Organizational Hypocrisy in Schools: The Relationships Between Organizational Legitimacy, Ethical Leadership, Organizational Hypocrisy and Work-Related Outcomes*”, **International Journal of Leadership in Education**, S.24(1), ss.24-56.
- KIM, Peter H., WILTERMUTH, S. Scott ve NEWMAN, David T. (2021), “*A Theory of Ethical Accounting and its Implications for Hypocrisy in Organizations*”, **Academy of Management Review**, S.46(1), ss.172-191.
- KONAN, Nejdet ve TAŞDEMİR, Ayşegül (2019), “*Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile Mutluluk Düzeyleri Algıları Arasındaki İlişki*”, **Bilimsel Eğitim Araştırmaları**, S.3(2), ss.132-152.
- LOSADA-OTÁLORA, Mauricio ve ALKIRE (née Nasr), Linda (2019), “*A Transformative Approach to Corporate Social Responsibility: An Antidote to Corporate Hypocrisy*”, **The Service Industries Journal**, S.41(3-4), ss.200-222.
- MIAO, Qing ve ZHOU, Jun (2020), “*Corporate Hypocrisy and Counterproductive Work Behavior: A Moderated Mediation Model of Organizational Identification and Perceived Importance of CSR*”, **Sustainability**, S.12(5), ss.(1847).

- PACHECO-ORTIZ, Diana, ESCOBAR-SIERRA, Manuela ve SUÁREZ-MONSALVE, Ana Maria (2024), “Corporate Hypocrisy in the Context of Corporate Social Responsibility: A Literature Review”, **Social Responsibility Journal**, S.20(8), ss.1576-1596.
- SCHEIDLER, Sabrina, EDINGER-SCHONS, Laura M., SPANJOL, Jelena ve WIESEKE, Jan (2019), “Scrooge Posing as Mother Teresa: How Hypocritical Social Responsibility Strategies Hurt Employees and Firms”, **Journal of Business Ethics**, S.157, ss.339-358.
- SELÇUK, Ziya, PALANCI, Mehmet, KANDEMİR, Mehmet ve DÜNDAR, Hakan (2014), “Eğitim ve Bilim Dergisinde Yayınlanan Araştırmaların Eğilimleri: İçerik Analizi”, **Eğitim ve Bilim**, S.39(173), ss.430-453.
- SNELSON-POWELL, Annie C., GROSVOLD, Johanne ve MILLINGTON, Andrew I. (2020), “Organizational Hypocrisy in Business Schools with Sustainability Commitments: The Drivers of Talk-Action Inconsistency”, **Journal of Business Research**, S.114, ss.408-420.
- SULPHEY, M. Mehrizi ve JASIM, K. Mohamed (2025), “Can Paradoxical Leadership Revert Silence Imposed by Corporate Hypocrisy and Organizational Inertia Bring in Voice Behavior: An Examination Using SEM.”, **SAGE Journals**, S.15(2), ss.1-25.
- WAGNER, Tillmann, KORSCHUN, Daniel ve TROEBS, C. Christian (2020), “Deconstructing Corporate Hypocrisy: A Delineation of its Behavioral, Moral, and Attributional Facets”, **Journal of Business Research**, S.114, ss.385-394.



**GLOBAL
SOCIAL
SCIENCES
BULLETIN**