

ÖRGÜTLERDE OLUMSUZ DURUMLARIN İFŞA EDİLMESİ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLİŞKİSİ

Oğuz BAŞOL*, Işıl KARATUNA**

Özet

Örgütlerde karşılaşılan olumsuz durumların çalışanlarca ifşa edilmesi (*whistleblowing*), söz konusu olumsuz durumların ortaya çıkarılmasını sağlayan ve örgütü potansiyel tehlikeler karşısında uyarıcı pro-aktif bir örgütsel davranış olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma, çalışanların örgütlerdeki çeşitli olumsuz durumları ifşa etme eğilimi ile örgütsel iletişim tatmini arasındaki ilişkiyi, içsel ifşa etme (örgütteki olumsuz durum/davranışların örgüt içindeki yetkili kişi ya da mekanizmaya bildirilmesi) ve dışsal ifşa etme (örgütteki olumsuz durum/davranışların örgüt dışındaki yetkili makamlara bildirilmesi) ayırımına odaklanarak araştırmaktadır. Araştırmaya konu olan örneklem Kırklareli ilinde çeşitli örgütlerde çalışan 1.012 kişidir. Analiz sonuçları, örgütsel iletişim tatmini ile içsel ifşa etme eğilimi arasında pozitif, dışsal ifşa etme eğilimi arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Ayrıca, iletişim tatmini ile olumsuz durumların ifşa edilmemesi arasında da negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İşyerinde karşılaşılan olumsuz durumları ifşa etme durumunda örgütten beklenen olumsuz geri-dönüt algısı ile ifşa etmeme ve dışa ifşa etme eğilimi arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Benzer olarak; olumlu geri dönüt algısı arttıkça içe ifşa etme eğiliminin arttığı belirlenmiştir. Çalışma bulgularımız etkin örgütsel iletişimin, örgütteki etik dışı/yasa dışı olumsuzlukların düzeltilmesine imkan tanıyan ve örgütün imajının zedelenmesine engel olan içsel ifşa etme davranışına yönelttiğini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: olumsuz durumları ifşa etme, örgütsel iletişim, dikey iletişim

JEL Sınıflaması: J81, J83

* Öğr. Gör. Dr. Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz MYO, oguzbasol@klu.edu.tr

** Yrd. Doç. Dr. Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz MYO, isilkaratuna@klu.edu.tr

ON THE RELATIONSHIP BETWEEN WHISTLEBLOWING AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

Abstract

Whistleblowing, the act of speaking out about wrongdoing in the workplace, is considered to be a pro-active organizational behavior which warns potential pitfalls and helps prevent further damage to the organization. Prior researches on whistleblowing suggest that individuals' whistleblowing intentions might be influenced by organizational variables such as communication climate. Thus, this study examined the relationship between whistleblowing and organizational communication satisfaction by focusing on the divide between internal (reporting wrongdoing to an authority within the organization) and external whistleblowing (reporting wrongdoing to an outside agency). Data were obtained from a representative sample of 1,012 employees from various organizations in Kırklareli, Turkey. Communication satisfaction was positively associated with internal whistleblowing, whereas negatively associated with external whistleblowing and non-whistleblowing. Participants who perceived their organizations as non-supportive of whistleblowing preferred external whistleblowing channels more than the employees with the perception of supportive organizations. The findings suggest that creating an effective organizational communication system would encourage a whistleblower to report wrongdoing internally, which in turn would help correcting the wrongdoing internally without causing damage to the organization's reputation.

Keywords: *whistleblowing, organizational communication, vertical communication*

JEL Classification: *J00, J81*

1. Giriş

1970'lerden bu yana ilgili yazında kendine geniş biçimde yer bulan ve çalışanın işyerindeki suistimalleri, ihmalleri ya da kanun dışı faaliyetleri duyurması ya da açığa çıkarması olarak tanımlanan ifşa etme davranışı (whistleblowing)¹, modern yönetim anlayışına göre uzun vadede örgütlerin ve toplumun çıkarlarının korunmasına yardımcı olan pro-aktif bir davranış biçimi olarak kabul edilmektedir². Olumsuz durumları ifşa etme davranışı, örgütlerde alışlagelmiş bir davranış biçimi olmamakla birlikte, geleneksel bakış açısına göre bu davranışı sergileyenler kimi zaman ispi-

¹ David Lewis - Catherine Ellis - Anne Kyprianou - Stephen Homewood, "Whistleblowing at Work: The Results of a Survey of Procedures in Further and Higher Education", **Education and the Law**, 2001, Volume: 13, Number: 3, s.215.

² Brita Bjorkelo - Stale Einarsen - Stig B. Matthiesen, "Predicting Proactive Behaviour at Work: Exploring the Role of Personality as an Antecedent of Whistleblowing Behaviour", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2010, Volume: 83, s.372.

yoncu, muhbir gibi olumsuz kavramlarla nitelendirilebilmektedir³. Ancak, çalışanın örgüt yöneticisini olası usulsüz durum ve davranışların potansiyel zararlarına karşı uyarması örgütsel demokrasi için bir gereklilik olup, söz konusu usulsüzlüklere erken müdahale edilebilmesi veya bu hususta önlem alınabilmesi açısından da ayrıca önem taşımaktadır. Diğer taraftan, çalışanın örgüt içinde karşılaştığı yasadışı ya da etik dışı durumları örgüt dışındaki yetkili makamlara ifşa etmesi, örgütün kamuoyundaki itibarının zedelenmesine ve finansal problemler yaşamasına neden olmakta ve örgütün performansını olumsuz etkilemektedir⁴. Dolayısıyla, çalışanların işyerinde karşılaştıkları olumsuz durumları örgüt içindeki ilgili yöneticilere ifşa etmesi örgüt için olumlu bir durum olarak değerlendirilirken, örgüt dışındaki yetkili makamlara ifşa etmesi örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu durum, örgüt içerisinde etkin örgütsel iletişimin gerekliliğini ortaya koymakta ve ifşa etme davranışının örgüt çıkarına sonuçlanması için örgütsel iletişimin önemine vurgu yapmaktadır. Buna bağlı olarak bu çalışmada, işyerindeki olumsuz durumların ifşa edilmesi ve örgütsel iletişim tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Uluslararası yazında, olumsuz durumları ifşa etme üzerine çok sayıda teorik ve ampirik çalışma yapılmasına karşın, Türk yazınında bu konuda yapılan çalışma sayısının sınırlı olduğu gözlenmektedir. Ayrıca, bugüne dek, bildiğimiz kadarıyla Türkçe yazında olumsuz durumları ifşa etme eğilimi ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir çalışma olmaması, bu çalışmayı bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalara ışık tutması açısından değerli kılmaktadır. Çalışmamızın ilk bölümünde olumsuz durumların ifşa edilmesi ve bu davranışın örgütsel iletişim ile ilişkisi kavramsal olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen anket çalışmasının detaylarına ve sonuçlarına yer verilmiştir. Son bölümde ise, anket uygulamasına ilişkin bulgular değerlendirilmiş ve bulgular çerçevesinde konuya ilişkin öneriler sunulmuştur.

2. Literatür İncelemesi

2.1. Örgütlerde Olumsuz Durumların İfşa Edilmesi Kavramı (Whistleblowing)

Örgütlerde olumsuz durumların ifşa edilmesi kavramı, ilk defa 1963 yılında Amerika Birleşik Devletleri tarafından yayımlanan bir hukuk metninde yer almıştır. Bahsi geçen belgede olumsuzlukları ifşa etme; “etik değerlere ve yasalara aykırı olan durumlarda meydana gelen tehlikelerin ve risklerin ortaya çıkarılmasını sağlamak” şeklinde tanımlanmış olup, İngiliz polislerin bir tehlike durumunda halkı ve diğer polisleri uyararak için düdüklarını çalması kavramından türetilmiştir⁵. Günümüzde kulla-

³ Özgür Demirtaş, “İşyerlerinde Olumsuz Durumları İfşa Etmenin Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Yıldırma Algısının Moderatör Rolü”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 2014, Cilt: 43, Sayı: 1, ss.137.

⁴ Robert M. Bowen - Andrew C. Call - Shiva Rajgopal, “Whistle-Blowing: Target Firm Characteristics and Economic Consequences”, **The Accounting Review**, 2010, Volume: 85, Number: 4, s.1266.

⁵ Marion A. Hersh, “Whistleblowers-Heroes or Traitors?: Individual and Collective Respon-

nılan anlamına bakıldığında olumsuz durumları ifşa etme; çalışanın işyerindeki suistimalleri, ihmalleri ya da kanun dışı faaliyetleri ifşa etmesi ya da açığa çıkarması olarak tanımlanmaktadır⁶. Nitekim İş Dünyası Sözlüğü'nde de olumsuz durumları ifşa etme “bir devlet memurunun çalıştığı bölümdeki yolsuzlukları ya da şikâyetleri kamuoyuna duyurması” olarak tanımlanmaktadır⁷. Bir başka tanımda olumsuz durumları ifşa etme, göz göre göre susmak yerine ıslık çalarak ya da durumu ifşa ederek işletmedeki etik/yasa dışı bir olaya katılmayı reddetmek ve bu kötü olayı durdurmaya çalışmak anlamına gelmektedir⁸. Chiu⁹ olumsuz durumları ifşa etme kavramını; bir örgütte yasalara ve etik değerlere aykırı uygulamaların, örgütteki mevcut ya da eski bir üye tarafından önlem alabilecek taraflara ileterek açığa çıkarılma süreci olarak tanımlamaktadır.

Olumsuz durumları ifşa etme davranışı İngilizce yazında “whistleblowing” terimi ile ifade edilmektedir. Karşılaştıkları yasa dışı veya etik dışı davranış ve durumları ilgili mercilere bildiren kişilere de “olumsuz durumları ifşa eden kişi” (whistleblower) denilmektedir¹⁰. Kavramın Türkçe karşılığı için literatürde ortak bir terim kullanılmamakta; kavram, olumsuz durumları ifşa etme¹¹, yanlış uygulamalara karşı ahlaki tepki¹², etik sorunların ele verilmesi¹³, bilgi uçurma¹⁴, çalışma yaşamında sorun bildirme sistemi¹⁵, kurumlarda ahlaki olmayan davranışların duyurulması¹⁶, kurumdaki ahlak dışı uygulamaların ihbar ya da ifşa edilmesi¹⁷ gibi farklı terimlerle

sibility for Ethical Behaviour”, **Annual Reviews in Control**, 2002, Volume: 26, Issue: 2, s.243.

⁶ David Lewis - Catherine Ellis - Anne Kyprianou - Stephen Homewood, **a.g.m.**, s. 215.

⁷ Ali Kılıçoğlu - Ender Gürol, **İş Dünyası Sözlüğü**, İstanbul, Cem Yayınları, 2011, s.1000.

⁸ Mathieu Bouville, “Whistle-Blowing and Morality”, **Journal of Business Ethics**, 2008, Volume: 81, Issue: 3, s.579.

⁹ Randy K. Chiu, “Ethical Judgement, Locus of Control, and Whistleblowing Intention: A Case Study of Mainland Chinese MBA Students”, **Managerial Auditing Journal**, 2002, Volume: 17, Issue: 9, s.581.

¹⁰ Mathieu Bouville, **a.g.m.**, s.579.

¹¹ Özgür Demirtaş, **a.g.m.**, s.137.

¹² Coşkun C. Aktan, “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing”, **Mercek Dergisi**, 2006 - Ekim Sayısı.

¹³ Hasan Gerçek, “Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi”, **Madencilik Dergisi**, 2005, Sayı: 44, Cilt: 4.

¹⁴ Ufuk Aydın, “İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing)”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2002, Cilt: 2, Sayı: 2.

¹⁵ Şevki Özgener - Ahmet Tanç - Seher Ulu, **Çalışma Yaşamında Sorun Bildirme Sistemi, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Kocaali, Umuttepe Yayınları, 2. Baskı, 2012.

¹⁶ Emel Esen - Hasan A. Kaplan, “İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2012, Cilt: 14, Sayı: 2.

¹⁷ Sümeyra A. Danışman, “Sosyal Bir Sorumluluk Olarak İhbarcılık”, **İş Ahlakı Dergisi**, 2012, Cilt: 5, Sayı: 2.

ifade edilmektedir. Mevcut çalışmamızda ise “olumsuz durumları ifşa etme” kavramı kullanılmıştır.

İlgili literatürde birçok çalışma, örgütlerdeki olumsuz durumların ifşa edilme biçimini içsel ve dışsal ifşa etme olmak üzere iki temel yapıda incelemektedir¹⁸. Olumsuz durumları içsel ifşa etme, çalışanın örgüt içinde karşılaştığı yasadışı ya da etik dışı durumları örgüt içinde ifşa etmesi veya örgüt içindeki ilgili kişilere bildirmesi durumudur. İçsel ifşa etme durumunda birey, karşılaştığı yasadışı ya da etik dışı problem ile ilgili olarak bir üst yöneticisine ya da örgütün ilgili yöneticisine giderek sorun hakkında bilgi verir ve bu durumun düzeltilmesi için talepte bulunur¹⁹. Dolayısıyla, örgüt içinde meydana gelen yasadışı veya etik dışı durumun sonlandırılması için örgüt içinde yapılan her türlü başvuru ya da ifşa etme olayı, olumsuz durumları içsel ifşa etme olarak tanımlanmaktadır²⁰. Bu süreçte yöneticinin, elde ettiği bilgiyi ciddiye alıp sorunu çözmeye odaklanması halinde, yasadışı ya da etik dışı durum örgüt içinde son bulmaktadır²¹. Çalışanın, örgüt içinde karşılaştığı yasadışı ya da etik dışı durumları örgüt dışındaki yetkili makamlara ifşa etmesi ise dışsal ifşa etme olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada örgüt dışındaki yetkili ile bahsedilen; devlet, polis, yazılı veya görsel medya ya da adli makamlardır²². Ancak, içsel ifşa etme yollarına başvurmadan, dışsal bildirimde bulunmanın etik bir davranış olmadığı öne sürülmektedir²³. Olumsuz durumların dış mercilere ifşa edilmesi, iyi yönetilmediği takdirde örgüt açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir²⁴.

Park ve arkadaşları²⁵, örgütteki olumsuz durumları ifşa etme türlerini kategorize ederken, içsel/dışsal ifşa etme ayrımının yanı sıra, resmi/resmi olmayan yollarla yapılan ifşa etme ve isim belirtilerek/belirtilmeyerek yapılan ifşa etme kategorilerini de ele almışlardır. Buna göre, olumsuzlukları resmi ifşa etme; örgütte meydana gelen yasadışı ya da etik dışı durumların örgütün belirlediği iletişim kanalları ve kuralları ile ifşa edilmesidir. Resmi olmayan ifşa etme davranışı ise, bireyin örgütte meydana gelen yasadışı ya da etik dışı durumu yakın gördüğü ya da güvendiği birine bildirme-

¹⁸ Veysel Eren - Ufuk Orhan (2013), “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Çalışanların Kötü Yönetimi İfşa Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **International Journal of Social Science**, Volume: 6, Issue: 2, s.461.

¹⁹ Coşkun C. Aktan, **a.g.m.**, s. 2.

²⁰ Abraham Mansbach - Yaacov G. Bachner, “Internal or External Whistleblowing: Nurses’ Willingness to Report Wrongdoing”, **Nursing Ethics**, 2010, Volume: 17, Issue: 4, s. 484.

²¹ Şaban Bakar, “Çalışanların, İş Yerlerinde Karşılaştıkları Etik Olmayan Durumları Raporlama Eğilimleri ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.6, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

²² Coşkun C. Aktan, **a.g.m.**, s. 2.

²³ Abraham Mansbach - Yaacov G. Bachner, **a.g.m.**, s.484.

²⁴ Şaban Bakar, **a.g.e.**, s.9.

²⁵ Heungsik Park - John Blenkinsopp - Mustafa K. Öktem - Uğur Ömürgönülşen, “Cultural Orientation and Attitudes Toward Different Forms of Whistleblowing: A Comparison of South Korea, Turkey, and The U.K.”, **Journal of Business Ethics**, 2008, Volume: 82, s.930.

sidir. İsim belirtilerek yapılan ifşa etme davranışında, birey örgütteki yasadışı ya da etik dışı durumu kendi gerçek ismi ile dile getirirken, isim belirtilmeden yapılan ifşa etme davranışında birey, durumu isim vermeden ya da takma isim kullanarak bildirmektedir.

Örgütlerde meydana gelen yasadışı ya da etik dışı davranış ve durumların ortaya çıkarılması son derece güç, ancak bir o kadar da önemli bir durumdur. Elbette ki örgütlerdeki yasadışı veya etik dışı uygulamaları, kamuoyuna kıyasla daha iyi bilen ve tanık olan örgütün çalışanlarıdır. Dolayısıyla, örgüt içinde halk sağlığına uygun olmayan ürün üretilmesi ve pazarlanması, insan haklarının ihlal edilmesi, kayıt dışı işçi çalıştırılması, sosyal ve mali hakları sağlamadan işçi çalıştırılması, vergi kaçakçılığı yapılması, hissedarların veya paydaşların haklarının ihlal edilmesi, örgüt içinde çalışanların taciz, şiddet veya kötü muameleyle maruz bırakılması²⁶ gibi durumların açığa çıkarılmasında çalışanların da sorumluluğu olduğu söylenebilir²⁷.

Bu aşamada dikkat edilmesi gereken bir husus, örgütlerde karşılaşılan olumsuzlukların bildirilmesinin, hangi koşullarda “olumsuz durumları ifşa etme” olarak değerlendirileceği konusudur. Buna göre bir olumsuzluk bildirme davranışının, pro-aktif olarak nitelendirdiğimiz “olumsuz durumları ifşa etme” davranışı sayılabilemesi için: (1) ifşa edilen davranışın genel kabul görmüş etik ilkelere ve yasalara aykırı olması gerekmektedir; (2) ifşa eden kişinin elinde etik dışı davranışa yönelik güçlü kanıtların olması gerekmektedir, sadece şüphelenmekle ya da kesin olmayan bilgilerle eyleme geçilmemelidir; (3) ifşa eden kişinin açığa çıkarmayı düşündüğü olumsuz durumun örgüte, örgüt içinde çalışanlara ya da topluma ciddi maliyetleri olmalıdır; (4) ifşa eden kişi açığa çıkaracağı olumsuz durumla, kendisine, arkadaşlarına, yakınlarına ya da çalıştığı bölüme herhangi bir şekilde çıkar sağlama amacı taşımamalıdır; (5) ifşa eden kişi olumsuz durumlarla karşılaştığında bunu öncelikle kendi amir ve ilgili yöneticilere iletmeli (içsel ifşa etme) ancak ilgililerin hiçbir eyleme girişmediklerini gördükten sonra dışsal ifşa etme yöntemine başvurmalıdır ve (6) ifşa eden kişi zorunluluk ya da herhangi bir baskı nedeniyle değil, olumsuz durumları tamamen gönüllü bir şekilde açığa çıkarmalıdır²⁸.

2.2. Örgütsel İletişim ve Olumsuz Durumları İfşa Etme İlişkisi

Örgütlerde olumsuz durumları ifşa etme davranışı sergileyen kişilere ispiyoncu, gammaz gibi olumsuz nitelikler atfedilebilmekte ve bu kişiler hedef alınarak, istenmeyen olumsuz davranışlara maruz bırakılabilmektedirler²⁹. Ancak, işyerinde

²⁶ Coşkun C. Aktan, **a.g.m.**, s. 1.

²⁷ Sahra Sayğan, “Whistleblowing ve Örgütsel Etik İkilemi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.5-6, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

²⁸ Derya E. Özler - Meltem D. Şahin - Ceren G. Atalay, “Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing – Etik İlişkisi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2010, Sayı: 11, Cilt: 2, s. 187.

²⁹ Brita Bjorkelo - Stig B. Matthiesen, **Preventing and Dealing with Retaliation Against Whistleblowers**, Editor: David Lewis, WimVandekerckhove, Whistleblowing and De-

olumsuz durumları ifşa etmek her ne kadar başlangıçta olumsuz ve etik dışı olarak algılsa da, uzun vadede örgütlerin yararına olabilecek pro-aktif bir davranıştır³⁰. Çalışanın örgüt yöneticisini olası usulsüz durum ve davranışların potansiyel zararlarına karşı uyarması, söz konusu usulsüzlüklere erken müdahale edilebilmesi veya bu hususta önlem alınabilmesine olanak tanımakta ve örgütün kamuoyundaki itibarının zedelenmesini ve finansal problemler yaşamasını önleyebilmektedir³¹.

Örneğin, Bowen ve arkadaşları, işyerindeki olumsuz durumların dış mercilere ifşa edilmesi sonucunda örgütlerin karşılaştığı finansal problemleri inceledikleri çalışmalarında, ifşa etme davranışının akabinde örgütlerin satışlarında ortalama %2,8'lik bir düşüş meydana geldiğini ve borsadaki hisselerinin de %7,3 değer kaybettiğini tespit etmiştir³². Dolayısıyla, çalışanların işyerinde karşılaştıkları olumsuz durumları örgüt içindeki ilgili yöneticilere bildirmesi örgüt için olumlu bir durum olarak değerlendirilmekte ve gelişmiş toplumdaki yönetim uygulamalarında arzu edilen bilinçli bir çabanın ürünü olarak kabul edilmektedir³³.

Olumsuz durumları ifşa etme davranışının çalışanlar ve örgüt için olumlu sonuçlanması ise yasadışı ya da etik dışı davranışın erken teşhis edilmesi, dolayısıyla örgüt içindeki iletişim kalitesiyle yakından ilişkilidir³⁴ (Landman, 2005: 3). Örgütlerde ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bireyler ve gruplar için kritik bir öneme sahip olan örgütsel iletişimin özellikle dikey biçimi, yönetim-çalışan ilişkisinin kuvvetlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dikey iletişim, örgütteki görev ve sorumlulukların yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarı olmak üzere iki biçimde çalışanlara iletilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır³⁵. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim biçimi, örgütteki otoritenin kararlarının aşağıya doğru gidildikçe genişleyen bir biçimde çalışanlara iletilmesi süreci iken; aşağıdan yukarı iletişim biçimi, çalışanların yöneticileriyle kurdukları iletişim biçimini göstermektedir. Örgütlerdeki dikey iletişim biçiminin açık ve yeterli olması, çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri ve karşılaştıkları olumsuzlukları dile getirebilmelerine; yöneticilerin de çalışanlarına geri-dönütte bulunabilmelerine olanak tanımaktadır.

Sınırlı sayıda olmakla birlikte, bazı çalışmalar örgüt içi iletişimin etkinliğinin, bireylerin olumsuz durumları ifşa etme şekline etki edebildiğini ortaya koymuştur. Buna göre, örgütlerde iletişim kanallarının eksik olması ya da iletişimin etkin olmaması, çalışanları, olumsuz durumların ifşa edilmesinde dış mercilere yönlendirirken³⁶;

mocratic Values (pp. 127-149), International Whistleblowing Research Network, 2011, s.135-136.

³⁰ Özgür Demirtaş, **a.g.m.**, s.137.

³¹ Robert M. Bowen - Andrew C. Call - Shiva Rajgopal, **a.g.m.**, s.1266.

³² Robert M. Bowen - Andrew C. Call - Shiva Rajgopal, **a.g.m.**, s.1267.

³³ Özgür Demirtaş, **a.g.m.**, s.150.

³⁴ Willem A. Landman, **Whistle-Blowing Program Best Practice – Some Policy Considerations for the Global Fund**, Ethics Institute of South Africa Publications, 2005, s.3.

³⁵ Ferruh Uztuğ, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1482, 2005, s.141.

³⁶ Granville III King, "The Implications of an Organization's Structure on Whistleblowing", **Journal of Business Ethics**, 1999, Volume: 20, s.319-322.

iletişim kanallarının açık olması³⁷, sorunların bildirilmesinde çalışanları örgüt içindeki yetkililere yöneltmektedir³⁸. Bu çerçevede mevcut çalışmamızda, örgütlerdeki olumsuz durumların yönetime ifşa edilmesinin ancak etkin bir örgütsel iletişim mekanizmasıyla gerçekleşebileceği; yönetim-çalışan arasındaki iletişimin etkin olmaması halinde ise çalışanların ya yönetime olumsuz durumu bildirmeyecekleri ya da dışsal ifşa etme davranışına yönelecekleri varsayılmıştır. Bu bağlamda ileri sürülen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H1: Örgütlerde karşılaşılan olumsuz durumları iç mercilere ifşa etme eğilimi ile dikey iletişim tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Örgütlerde karşılaşılan olumsuz durumları dış mercilere ifşa etme eğilimi ile dikey iletişim tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Örgütlerde karşılaşılan olumsuz durumları ifşa etmeme eğilimi ile dikey iletişim tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Örgütlerde etik dışı davranış ve durumları bildirmeme eğilimi (sessiz kalma) ya da olumsuzlukları ifşa ederken dış mercilere yönelme eğilimi (dışsal ifşa etme), olumsuz durumları örgüt içindeki yetkililere bildirdiklerinde yönetimin olumsuz tutum sergileyeceğine olan inançlarından veya olumsuz geri-dönüt korkularından kaynaklanabilmektedir³⁹. Mevcut çalışmada da katılımcıların olumsuzlukları bildirmeme ya da dışsal ifşa etme eğiliminin, karşılaştıkları olumsuzlukları yönetime ilettiklerinde alacakları olumsuz geri-dönüt algısına bağlı olarak şekillenebileceği varsayılmış ve bu bağlamda ileri sürülen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H4: Olası bir ifşa etme davranışı karşısında kurumdan olumlu geri-dönüt bekleme ile iç mercilere ifşa etme eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H5: Olası bir ifşa etme davranışı karşısında kurumdan olumsuz geri-dönüt bekleme ile dış mercilere ifşa etme eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H6: Olası bir ifşa etme davranışı karşısında kurumdan olumsuz geri-dönüt bekleme ile ifşa etmeme eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3. Yöntem

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla ulaşılmak istenen veriler anket uygulaması yapılarak elde edilmiştir. Araştırmanın evrenini Kırklareli ilinde istihdam edilen aktif nüfus oluşturmuştur. 2013 yılı adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçla-

³⁷ Marcia P. Miceli - Janet P. Near, "Characteristics of Organizational Climate and Perceived Wrongdoing Decisions Associated with Whistle-Blowing", **Personnel Psychology**, 1985, Volume: 38, s.528.

³⁸ John P. Keenan, "Whistleblowing: A Study of Managerial Differences", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 2002, Volume: 14, Number: 1, s.20.

³⁹ Frances J. Milliken - Elizabeth W. Morrison, "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", **Journal of Management Studies**, 2003, Volume: 40(6), s.1565.

rına göre Kırklareli ilinde 340.559 kişi yaşamakta olup, bu nüfusun 231.284'ü 15-64 yaş arasındadır⁴⁰, diğer bir ifade ile aktif nüfustur⁴¹. Kırklareli ilinde aktif nüfusun %47,8'i istihdam edilmiş kişilerden oluşmaktadır ve bunlar 110.553 kişidir⁴². Yapılan analiz sonucunda (%3 örneklem büyüklüğü güvenilirliği ile) 1057 kişilik bir örneklemin evreni temsil ettiği belirlenmiştir⁴³. Örneklem; il merkezi, ilçe ve beldelerin nüfus içindeki oranına uygun olarak bölünmüştür. Çalışma öncesinde eğitime tabi tutulan anketörler, 29-30 Kasım 2014 tarihlerinde şehir (Kırklareli - İstasyon Caddesi), ilçe (Örneğin, Lüleburgaz – Kongre Meydanı) ve belde merkezlerinde (Örneğin, Alpullu – Belediye Meydanı) hazır bulunmuşlar ve saat 10:00 ile 16:00 arasında basit rassal örnekleme tekniği ile anketler hakkında bilgi vererek gönüllülük esasına göre katılımcıların anketi tamamlamasını sağlamışlardır. Cevaplanan anketlerin incelenmesi sonucunda, 45 anketin eksik ya da hatalı işaretlendiği tespit edilmiş ve toplam 1012 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Çalışma grubunun %49,2'sini kadınlar (n=498), %50,8'ini (n=514) erkekler oluşturmuştur. Katılımcıların ortalama yaşlarının 32 ve ortalama çalışma sürelerinin 11 yıl, mevcut işlerindeki ortalama çalışma sürelerinin ise 6 yıl olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %28,5'inin (n=288) kamu sektöründe, %71,5'inin özel sektörde (n=724) istihdam edildiği belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların %21,2'si (n=215) yönetici pozisyonunda, %78,8'inin (n=797 kişi) ise yöneticilik görevi bulunmayan personel pozisyonunda çalıştığı tespit edilmiştir.

Dört bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünde, katılımcıların demografik unsurları sorgulanmıştır (cinsiyet, çalışılan örgüt, pozisyon, yaş, çalışma yılı ve şu anki örgütte çalışma yılı). İkinci bölümde katılımcıların işyerindeki olumsuz durum/davranışları ifşa etme eğilimini belirlemek için Park ve arkadaşlarının ifşa etme türünü (içsel / dışsal) tayin eden ölçeğinden yararlanılmıştır (ör. olumsuz durumu örgütteki bir üst kademe yöneticime iletirdim, örgüt dışındaki kişilerle paylaşırdım). Üçüncü bölümde, olası bir ifşa etme davranışı sergilemeleri halinde, bireylerin çalıştıkları örgütten olumlu geri-dönüt beklediklerine ilişkin algıları ilgili literatüre dayanarak geliştirilen üç maddelik bir ölçekle (ör. ifşa etme davranışı sergilemem halinde kurum beni ödüllendirir, beni destekler); olumsuz geri-dönüt algıları da yine literatüre dayanarak geliştirdiğimiz üç maddelik ölçek ile ölçülmüştür (ör: beni gereğinden fazla denetim altına alır, işten ayrılmam için bana psikolojik taciz uygular). Son bölümde ise bireylerin çalıştıkları örgütlerdeki dikey iletişim tatminini sorgulayan ve Melikoğlu⁴⁴ tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Postmes ve arkadaşlarının⁴⁵ 12 soruluk

⁴⁰ <http://www.tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi: 20.10.2014)

⁴¹ Trakya Kalkınma Ajansı, **Trakya Sosyal Yapı Analizi**, Tekirdağ, Trakya Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği, 2012.

⁴² Trakya Kalkınma Ajansı, **Rakamlarla Kırklareli**, Tekirdağ, Trakya Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği, 2011.

⁴³ <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> sayfasından çevrimiçi erişim ile hesaplanmıştır.

⁴⁴ Melis Melikoğlu, "The Distinctive Role of Prestige, Communication and Trust: Organizational Identification Versus Affective Commitment", İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.108, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

⁴⁵ Tom Postmes - Martin Tanis - De Wit Boudewijn, "Communication and Commitment in

ölçeği kullanılmıştır (ör: yönetim çalışanlara önerilerini sunma fırsatı verir, örgütün stratejisini eleştirmek istersem, bununla ilgili kiminle nasıl iletişim kurmam gerektiğini biliyorum). Anket çalışmamızda kullanılan ölçeklerin tümünde maddeler 5'li Likert ölçeği üzerinde değerlendirilmiş (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) ve analizlerin çözümlenmesinde SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır. Değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve değişkenlerinin normal dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak, bu değişkenleri içeren analizler yapılırken parametrik olmayan analiz yöntemleri tercih edilmiştir. Buna göre, hipotezlerin testi için Spearman korelasyon testi kullanılmıştır.

4. Bulgular

Çalışmamızın değişkenlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmuştur. Buna göre; içsel ifşa etme, dışsal ifşa etme, ifşa etmeme (bildirmeme), örgütün olumsuz geri-dönütü, örgütün olumlu geri-dönütü ve dikey iletişim tatmini değişkenlerinin içsel tutarlılığa sahip olduğu ancak normal dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Bilgiler

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach Alpha	Kolmogorov – Smirnov Z	Test değeri
Dışsal ifşa etme	3	0,66	3,79	0,00
İçsel ifşa etme	3	0,73	4,98	0,00
Ifşa etmeme	3	0,89	8,89	0,00
Olumsuz geri-dönüt	3	0,78	4,09	0,00
Olumlu geri-dönüt	3	0,76	3,79	0,00
Dikey iletişim tatmini	12	0,91	2,65	0,00

Tablo 2, değişkenler arasındaki korelasyon değerlerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, H1 hipotezi kabul edilmiş; içsel ifşa etme eğilimi ve dikey iletişim tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Spearman's rho: 0,23; p: 0,00). Dolayısıyla iletişim tatmininin yüksek olduğu örgütlerde, etik dışı davranışların içsel ifşa etme yöntemiyle bildirilme eğiliminin daha yüksek olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Analiz sonuçlarına göre H2 hipotezimiz kabul edilmiş ve dışsal ifşa etme eğilimi ile dikey iletişim tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Spearman's rho: -0,08; p: 0,04). Bu bulguya göre, iletişim tatmininin düşük olduğu örgütlerde, etik dışı davranışların dışsal ifşa etme yöntemiyle bildirilme eğiliminin daha yüksek olduğu söylenebilir. Çalışmamızın üçüncü hipotezi de kabul edilmiş ve olumsuz durumların bildirilmemesi eğilimi ile dikey iletişim tat-

mini arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Spearman's rho: -0,13; p: 0,00). Diğer bir ifade ile dikey iletişim tatmini azaldıkça katılımcıların olumsuz durumları bildirmeme eğiliminin arttığı görülmüştür.

Katılımcıların olası bir ifşa etme davranışı sonrasında örgütlerinden beklendikleri geri-dönüt algılarına göre ifşa etme eğilimlerinin değişebildiği saptanmıştır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların ifşa etme davranışı karşısında örgütten olumsuz geri-dönüt beklentisi arttıkça dışsal ifşa etme (Spearman's rho: 0,37; p: 0,00) ve ifşa etmeme (Spearman's rho: 0,34; p: 0,00) eğiliminin arttığı; olumlu geri-dönüt beklentisi arttıkça da içsel ifşa etme eğiliminin (Spearman's rho: 0,10; p: 0,00) arttığı saptanmıştır. Buna göre H4, H5 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir. Çalışmamızda ayrıca, kurumdan olumlu geri-dönüt beklentisi ile dışsal ifşa etme eğilimi arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 2: Çalışma değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

Değişkenler	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Dışsal ifşa etme	2,57	1,03	-					
2. İçsel ifşa etme	4,15	0,81	0,07*	-				
3. İfşa etmeme	1,69	0,98	0,16**	-0,39**	-			
4. Dikey iletişim tatmini	3,73	0,78	-0,08*	0,23**	-0,13**	-		
5. Olumlu geri-dönüt	3,16	0,93	0,07*	0,10**	-0,05	0,30**	-	
6. Olumsuz geri-dönüt	2,33	0,97	0,37**	-0,13**	0,34**	-0,08*	-0,05	-

* Korelasyon $p < 0.05$ değerinde anlamlıdır.

** Korelasyon $p < 0.01$ değerinde anlamlıdır.

5. Tartışma

Bu çalışmada işyerindeki olumsuz durumların ifşa edilmesi ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonuçları, çalışanların dikey iletişim tatminleri ile olumsuzlukları örgüt içindeki mercilere ifşa etme niyetleri arasında pozitif yönlü, dış mercilere ifşa etme niyetleri arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Buna göre, çalışanların yöneticileri ile olan iletişim tatmin düzeyi arttıkça, işyerinde karşılaştıkları olumsuz, etik dışı ya da yasa dışı durum/davranışları içsel mekanizmalara ifşa etme eğilimleri artarken, dışsal mercilere yönelme eğilimi azalmaktadır. Çalışma bulgularımız, literatürde bu ilişkinin değerlendirildiği çalışmalarını destekler niteliktedir. Örneğin King⁴⁶, örgütlerde iletişimin etkin olmaması halinde işyerinde tespit edilen olumsuzlukların çalışanlarca dış mercilere ifşa edildiğini; örgütsel iletişim kanallarının açık olduğu durumlarda ise olumsuz durumların işyeri yönetimine bildirildiğini öne sürmüştür. Benzer olarak Miceli ve Near⁴⁷, örgütlerde-

⁴⁶ Granville III King, **a.g.m.**, s.319-322.

⁴⁷ Marcia P. Miceli - Janet P. Near, **a.g.m.**, s.528.

ki şikâyet mekanizmasının etkin çalışmasıyla olumsuzlukların yönetime bildirilmesi arasında pozitif, benzer biçimde kötü şikâyet politikası ile olumsuzlukların dış mercilere bildirilmesi arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Keenan⁴⁸ ise; örgütlerdeki iletişimin kalitesi ile örgütlerde karşılaşılan yasadışı ve etik dışı durumların işyeri yönetimine bildirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Çalışmamızda ayrıca, katılımcıların karşılaştıkları olumsuzlukları hiçbir şekilde bildirmemeleri ve iletişim tatmin düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu ilişki, katılımcıların çalıştığı örgütlerdeki aşağıdan yukarıya doğru olan iletişim kanallarının sınırlı ve yetersiz olması ile ilgili olabilir⁴⁹. Diğer taraftan, katılımcıların olası bir ifşa etme davranışı sergilemeleri halinde yönetimin tepkisiz kalacağına olan inançları veya özellikle yönetimden alacakları olumsuz geri-dönüt korkuları da bu ilişkiye dayanak oluşturabilir⁵⁰. Örgüt yönetiminin olumsuz durumları ifşa edenlere karşı tutum ve davranışlarının genel olarak olumsuz olması, bireylerin beklentilerinin de bu yönde olmasına etki edebilir. Nitekim çalışmamızda, işyerindeki olumsuzlukların ifşa edilmesi durumunda örgüt tarafından psikolojik baskıya maruz bırakılma, tehdit edilme ya da sıkı denetim altına alınma korkusu artıkça ifşa etmeme ve dış mercilere ifşa etmeye yönelme düzeyinin arttığı saptanmıştır. Benzer bir bulguya Gökçe'nin⁵¹ öğretmenler üzerine yaptığı araştırmasında rastlanmaktadır. Buna göre, öğretmenlerin %54'ünün yasadışı ya da etik dışı uygulamaları örgütlerinden olumsuz bir geri-dönüt almamak için ifşa etmedikleri belirlenmiştir.

Diğer taraftan, işyerindeki olumsuzlukların ifşa edilmesi durumunda örgüt tarafından desteklenme ya da ödüllendirilme beklentisi arttıkça içsel ifşa etme eğiliminin arttığı belirlenmiştir. Bu bulgu ilgili yazındaki çalışma bulgularını desteklemekte ve yönetimin/yöneticinin desteği ile ifşa etme arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koymaktadır⁵². İlaveten, çalışmamızda katılımcıların ifşa etmeye ilişkin kurumun pozitif geri-dönütü olması halinde dış mercilere de ifşa etme eğiliminin arttığı görülmektedir. Bu bulgu, örgütün destek vermesi halinde çalışanların öncelikle içe yönelmekle birlikte, sorunun çözümü için dış mercilere başvurmasını da mümkün kıldığını göstermektedir. Benzer olarak, Sims ve Keenan⁵³ çalışanların kurumları tarafından dış

⁴⁸ John P. Keenan, **a.g.m.**, s.20.

⁴⁹ İbrahim Durak, "Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2014, Cilt: 28, Sayı: 2, s.94.

⁵⁰ Frances J. Milliken - Elizabeth W. Morrison, **a.g.m.**, s.1565.

⁵¹ Asiye T. Gökçe, "Relationship Between Whistle-Blowing and Job Satisfaction and Organizational Loyalty at Schools in Turkey", **Global Journal of Teacher Education**, 2013, Volume: 1, Issue: 1, s.69.

⁵² Jessica R. Mesmer-Magnus - Chockalingam Viswesvaran, "Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation", **Journal of Business Ethics**, 2005, Vol. 62, s.280.

⁵³ Randi L. Sims - John P Keenan, "Predictors of External Whistleblowing: Organizational and Intrapersonal Variables", **Journal of Business Ethics**, 1998, Vol.17, s.416.

raporlama konusunda desteklendiklerini algılamaları ile dış raporlama eğilimleri arasında anlamlı ilişki ortaya koymuştur.

İfşa etme davranışı sonucunda yönetimden beklenen geri-dönüt algısı, ilgili yazındaki çalışmalar incelendiğinde daha anlaşılır olmaktadır. Örneğin, ABD’de yapılan ve farklı mesleklerden bireyleri (hemşire, mühendis, sekreter, şoför, bankacı, kütüphaneci vb.) kapsayan bir çalışmada, ifşa etme davranışı sergileyenlerin %31’inin daha düşük pozisyonlara getirildiği, %44’ünün daha düşük seviyedeki farklı birimlere ya da örgütlere transfere zorlandığı ve %21’inin daha detaylı denetime tabi tutulduğu saptanmıştır⁵⁴. Benzer olarak Lennane⁵⁵ çalışmasında, Avustralya’da çeşitli sektörlerde çalışan ve ifşa etme davranışı sergileyenlerin %16’sının farklı birimlere transfer edildiğini, %29’unun yaptığı işlerin diğer çalışanlara göre daha sık ve detaylı incelendiğini ve %26’sının dışlandığını tespit etmiştir. Rhoades⁵⁶ ise, ABD’deki üniversitelerde ifşa etme davranışı sergileyenlerin %11,8’inin işten çıkartıldığını, %11,8’inin de sözleşmelerinin yenilenmediğini, %28’inin terfilerinin engellendiğini ve %51,5’inin mali kaynaklara ve fırsatlara erişiminin engellendiğini saptamıştır. McDonald ve Ahern’in⁵⁷ Avustralya’da ifşa etme davranışı sergileyen hemşireler üzerine yaptığı araştırmanın sonuçları da benzer bulgular üretmektedir. Buna göre işyerindeki olumsuzlukları ifşa eden hemşirelerin %19’unun örgütleri tarafından tehdit edildiği, %20’sinin izole edilen çalışma ortamına mahkûm edildiği ve %32’sinin de dışlanma problemiyle karşılaştığı belirlenmiştir. Benzer olarak, Kaplan ve Kaliner’in⁵⁸ çalışması ABD’de ifşa etme davranışından bulunan çalışanların örgütleri tarafından takibe alındığı, kötü performans notu ile cezalandırıldığı, konuşmalarını için tehdit edildiği, hata yapmaları için tezgâh kurulduğu, kariyer gelişimlerinin engellendiği ve işlerinden çıkarıldığı göstermiştir. Türkiye’de yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, Aktan⁵⁹ ifşa etme davranışı sergileyenlerin; ciddiye alınmama, tecrit edilme, suçlanma, misillemeye maruz bırakılma, işten çıkarılma, dışlanma, psikolojik şiddete maruz bırakılma, arkadaşlık ilişkilerinde bozulma ve stres yaşama gibi problemlerle karşılaştığını rapor etmiştir. Özdemir’in⁶⁰ çalışmasında ise ifşa

⁵⁴ Karen Soeken - Donald R. Soeken, **A Survey of Whistleblowers: Their Stressors and Coping Strategies**, Maryland, Association of Mental Health Specialities, 1987, s.7.

⁵⁵ Jean K. Lennane, “Whistleblowing: A Health Issue”, **British Medical Journal**, 1993, Volume: 307, s.668.

⁵⁶ Lawrence Rhoades, **Consequences of Whistleblowing for the Whistleblower in Misconduct in Science Cases**, Washington DC, Research Triangle Institute, 1995, s.18-19.

⁵⁷ Sally McDonald - Kathy Ahern, “The Professional Consequences of Whistleblowing by Nurses”, **Journal of Professional Nursing**, 2000, Volume: 16, Number: 6, s.318.

⁵⁸ Bruce Kaplan - Brian H. Kleiner, “New Developments Concerning Discrimination for Whistleblowing”, **Equal Opportunities International**, 2000, Volume: 19, Issue: 6/7, s.76.

⁵⁹ Coşkun C. Aktan, **a.g.m.**, s. 8.

⁶⁰ Murat Özdemir, “Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri”, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2010, s.179, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

etme davranışı sergileyen öğretmenlerin; aşırı iş yükü, sıkı denetim altına alınma ve görüşlerine önem verilmemesi gibi sonuçlarla karşılaştığı tespit edilmiştir. Çiğdem⁶¹ tarafından yapılan araştırmada da ifşa etme davranışı sergileyen bireylerin; zayıf sicil puanı alma, kariyerin engellenmesi ya da yok edilmesi, üstesinden gelinemeyecek işlere atanma gibi problemlerle karşı karşıya kaldığı belirlenmiştir. Mevcut çalışmamızda da katılımcıların yukarıda sözü geçen misilleme davranışlarına maruz kalma korkusunun, işyerinde karşılaştıkları olumsuzlukları ifşa etme eğilimine etkisi görülmüş ve söz konusu olumsuzlukların örgüt içindeki ilgili mercilere bildirilmesi eğiliminin, olumsuz geri-dönüt korkusu, dolayısıyla etkin olmayan dikey iletişim mekanizmaları ilişkisi ortaya konmuştur.

6. Sonuç

Bu çalışma, işyerinde ifşa etme davranışı sergileyen ya da sergileyecek bireylerin korunması ve cesaretlendirilmesi konusunda örgütlerin politikalar ve etkin iletişim mekanizmaları geliştirmelerinin önemini ortaya koymuştur. Çalışanların işyerlerinde tespit ettikleri olumsuzlukları işyeri yönetimine (içsel) ifşa etmesinin, söz konusu olumsuzlukların örgüt için oluşturabileceği potansiyel tehlikelerin önüne geçilebilme ve bu olumsuzlukların örgüte daha da fazla zarar vermesini önleme özelliği⁶² düşünüldüğünde, çalışma bulgularımız örgütler için pratik önermeler sunmaktadır. Bu bağlamda, ifşa etme davranışını teşvik eden örgütsel politikalar ve yönetim-çalışan arasındaki iletişim ağının güçlendirilmesi (ör: yönetimin örgütsel sorunları çalışanlarla paylaşması, yönetimin çalışanlara kendileri ile iletişim fırsatı tanınması, önerilerini sunma fırsatı vermesi, çalışanların örgüte yönelik eleştirilerini veya şikayetlerini dile getirebileceği iletişim kanallarının olması) çalışanların ifşa etme davranışı konusunda örgüte yönelik olumsuz tutumlarını değiştirmesine ve karşılaştıkları sorunları dile getirmelerine olanak tanımaktadır.

Bu çalışma ilgili yazında göreceli az araştırılmış bir konuyu ele alması ve geniş bir örneklem üzerinde çalışması bakımından önem taşımaktadır. Ancak, çalışmamızın kesitsel bir çalışma olması, elde edilen bulguların nedensel ilişki çerçevesinde yorumlanmasına olanak vermemektedir. Bu bağlamda, ileride yapılacak çalışmalarda bu ilişkiye etki edebilecek aracı ve düzenleyici faktörlerin analize tabi tutulması, söz konusu ilişki hakkında daha fazla bilgi sahibi olunmasını destekleyecektir.

⁶¹ Serpil Çiğdem, “Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2013, 1. Özel Sayı, s.100-101.

⁶² Brita Bjorkelo - Stale Einarsen - Stig B. Matthiesen, **a.g.m.**, s.372.

Kaynakça

- AKTAN, Coşkun C “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing”, **Mercek Dergisi**, 2006 - Ekim Sayısı, s. 1-13.
- AYDIN, Ufuk “İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing)”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2002, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 79-100.
- BAKAR, Şaban “Çalışanların, İş Yerlerinde Karşılaştıkları Etik Olmayan Durumları Raporlama Eğilimleri ve Bir Uygulama”, Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- BJORKELO, Brita, MATTHIESEN, Stig B. **Preventing and Dealing with Retaliation Against Whistleblowers**, Editor: David Lewis, Wim Vandekerckhove, Whistleblowing and Democratic Values (pp. 127-149), International Whistleblowing Research Network, 2011.
- BJORKELO, Brita, EINARSEN, Stale, MATTHIESEN, Stig B. “Predicting Proactive Behaviour at Work: Exploring the Role of Personality as an Antecedent of Whistleblowing Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2010, Volume: 83, pp. 371-394.
- BOUVILLE, Mathieu “Whistle-Blowing and Morality”, **Journal of Business Ethics**, 2008, Volume: 81, Issue: 3, pp. 579-585.
- BOWEN, Robert M., CALL, Andrew C., RAJGOPAL, Shiva “Whistle-Blowing: Target Firm Characteristics and Economic Consequences”, **The Accounting Review**, 2010, Volume: 85, Number: 4, pp. 1239-1271.
- CHIU, Randy K. “Ethical Judgement, Locus of Control, and Whistleblowing Intention: A Case Study of Mainland Chinese MBA Students”, **Managerial Auditing Journal**, 2002, Volume: 17, Issue: 9, pp. 581-587.
- ÇİĞDEM, Serpil “Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2013, 1. Özel Sayı, ss. 93-110.
- DANIŞMAN, Sümeyra A. “Sosyal Bir Sorumluluk Olarak İhbarcılık”, **İş Ahlakı Dergisi**, 2012, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 227-233.
- DEMİRTAŞ, Özgür “İşyerlerinde Olumsuz Durumları İfşa Etmenin Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Yıldırma Algısının Moderatör Rolü”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 2014, Cilt/Vol:43, Sayı/No:1, ss. 136-156.
- DURAK, İbrahim “Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2014, Cilt: 28, Sayı: 2, ss. 89-108.
- EREN, Veysel, ORHAN Ufuk “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Çalışanların Kötu Yönetimi İfşa Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **International Journal of Social Science**, 2013, Volume: 6, Issue: 2, ss. 455-468.

- ESEN, Emel, KAPLAN, Hasan A. “İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2012, Cilt: 14, Sayı: 2, ss. 33-52.
- GERÇEK, Hasan “Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi”, **Madencilik Dergisi**, 2005, Sayı: 44, Cilt: 4, ss. 29-38.
- GÖKÇE, Asiye T. “Relationship Between Whistle-Blowing and Job Satisfaction and Organizational Loyalty at Schools in Turkey”, **Global Journal of Teacher Education**, 2013, Volume: 1, Issue: 1, pp. 61-72.
- HERSH, Marion A. “Whistleblowers-Heroes or Traitors?: Individual and Collective Responsibility for Ethical Behaviour”, **Annual Reviews in Control**, 2002, Volume: 26, Issue: 2, pp. 243-262.
- KAPLAN, Bruce, KLEINER, Brian H. “New Developments Concerning Discrimination for Whistleblowing”, **Equal Opportunities International**, 2000, Volume: 19, Issue: 6/7, pp. 75-77.
- KEENAN, John P. “Whistleblowing: A Study of Managerial Differences”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 2002, Volume: 14, Number: 1, pp. 17-32
- KILIÇOĞLU, Ali, GÜROL, Ender **İş Dünyası Sözlüğü**, İstanbul, Cem Yayınları, 2011.
- KING, Granville III “The Implications of an Organization’s Structure on Whistleblowing”, **Journal of Business Ethics**, 1999, Volume: 20, pp. 315-326.
- LANDMAN, Willem A. **Whistle-Blowing Program Best Practice – Some Policy Considerations for the Global Fund**, Ethics Institute of South Africa Publications, 2005.
- LENNANE, Jean K. “Whistleblowing: A Health Issue”, **British Medical Journal**, 1993, Volume: 307, pp. 667-670.
- LEWIS, David, ELLIS, Catherine, KYPRIANOU, Anne, HOMEWOOD, Stephen “Whistleblowing at Work: The Results of a Survey of Procedures in Further and Higher Education”, **Education and the Law**, 2001, Volume: 13, Number: 3, pp. 215-225.
- MANSBACH, Abraham, BACHNER, Yaacov G. “Internal or External Whistleblowing: Nurses’ Willingness to Report Wrongdoing”, **Nursing Ethics**, 2010, Volume: 17, Issue: 4, pp. 483-490.
- MCDONALD, Sally, AHERN, Kathy “The Professional Consequences of Whistleblowing by Nurses”, **Journal of Professional Nursing**, 2000, Volume: 16, Number: 6, pp. 313-321.
- MELİKOĞLU, Melis “The Distinctive Role of Prestige, Communication and Trust: Organizational Identification Versus Affective Commitment”, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

-
- MESMER-MAGNUS, Jessica R., VIESWESVARAN, Chockalingam “Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation”, **Journal of Business Ethics**, 2005, Volume: 62, s. 277-297.
- MICELI, Marcia P., NEAR, Janet P. “Characteristics of Organizational Climate and Perceived Wrongdoing Decisions Associated with Whistle-Blowing”, **Personnel Psychology**, 1985, Volume: 38, pp. 525-544.
- MILLIKEN, Frances J., MORRISON, Elizabeth W. “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations”, **Journal of Management Studies**, 2003, Volume: 40(6), pp. 1563-1568.
- ÖZDEMİR, Murat “Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri”, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2010, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- ÖZGENER, Şevki, TANÇ, Ahmet, ULU, Seher **Çalışma Yaşamında Sorun Bildirme Sistemi**, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2. Baskı, 2012.
- ÖZLER, Derya E., ŞAHİN, Meltem D., ATALAY, Ceren G. “Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing – Etik İlişkisi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2010, Sayı: 11, Cilt: 2, ss. 169-194.
- PARK, Heungsik, BLENKINSOPP, John, ÖKTEM, Mustafa K., ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur “Cultural Orientation and Attitudes Toward Different Forms of Whistleblowing: A Comparison of South Korea, Turkey, and The U.K.”, **Journal of Business Ethics**, 2008, Volume: 82, pp. 929-939.
- POSTMES, Tom, TANIS, Martin, DE WIT, Boudewijn “Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach”, **Group Processes Intergroup Relations**, 2001, Volume: 4, pp. 227-229.
- RHOADES, Lawrence **Consequences of Whistleblowing for the Whistleblower in Misconduct in Science Cases**, Washington DC., Research Triangle Institute, 1995.
- SAYĞAN, Saha “Whistleblowing ve Örgütsel Etik İnkilemi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- SIMS, Randi L., KEENAN, John P. “Predictors of External Whistleblowing: Organizational and Intrapersonal Variables”, **Journal of Business Ethics**, 1998, Volume: 17, s. 411-421.
- SOEKEN, Karen, SOEKEN, Donald R. **A Survey of Whistleblowers: Their Stressors and Coping Strategies**, Maryland, Association of Mental Health Specialities, 1987.
- TRAKYA KALKINMA AJANSI, **Rakamlarla Kırklareli**, Tekirdağ, Trakya Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği, 2011.

TRAKYA KALKINMA AJANSI, **Trakya Sosyal Yapı Analizi**, Tekirdağ, Trakya Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği, 2012.

UZTUĞ, Ferruh **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1482, 2005.

İnternet Kaynakları

<http://www.tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi: 20.10.2014)

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> (Erişim Tarihi: 06.11.2014)