# 

# BÜRO YÖNETİMİNDE WHıSTLEBLOWıNG VE ETİK İLİŞKİSİ

## Serpil ÇİĞDEM[[1]](#footnote-1)

# ÖZET

Araştırmanın amacı, yeni bir kavram olan whisleblowing ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yer alan kaynakları araştırarak, bu kavramı açıklamak ve büro yönetimi açısından etik olup olmama boyutunu inceleyerek bu yönde öneriler sunmaktır. Araştırmada kalitatif araştırma tekniklerinden literatür taraması yöntemi kullanılmaktadır. Öncelikle, konuyla ilgili kavramlar hakkında bilgi verilmiş ve whistleblowing için gerekli koşullar göz önünde bulundurulmuştur. Sonra, whistleblower’ların genellikle karşılaştıkları sıkıntılar ve almaları gereken önlemler sunulmuştur. Çalışmanın sonunda, işletmelerde whistleblower’lığın etkin bir biçimde yapılabilmesi ve çalışanların yanlış uygulamalar konusunda ilgilileri haberdar etmesi için çeşitli öneriler yer almaktadır.

Özel ve kamu kurumlarında yaşanan suistimal, yolsuzluk ve kanun dışı uygulamalar, herkesin gazete ve dergilerde okuduğu haberlerdendir. Bir kimsenin, halen veya daha önce çalıştığı kurum yöneticilerinin sebep olduğu zarar veya yolsuzluklarla ilgili öne sürümleri yazılı ya da görsel basına vermesinden kaynaklanan çarpıcı haberler günümüzde çok yaygındır. Whistleblowing, işletmelerde meydana gelen ya da gelmekte olan kötü ve yanlış davranışların, örgüt çalışanları tarafından ifşa edilmesi anlamına gelmektedir. Bir çok ülkede kurumsallaşmış olan whistleblowing eyleminin ülkemizde de uygulanması, öncelikle işyerinde iç kontrol sağlamaya hizmet etmesi açısından son derece önemlidir. Whistleblowing’in işyerine karşı “sadakatsizlik” olarak algılanma eğilimi varsa da, etik bağlamda dürüstlüğü ön plana çıkaran bir olgu olarak görülmektedir.

Çalışmanın sonucunda büro yönetiminde whistleblower’lığın etkin bir şekilde yapılabilmesi için çeşitli öneriler yer almaktadır.

***Anahtar Kelimeler:*** *Whistleblowing, Whisleblower, Etik*

# RELATIONSHIP BETWEEN

# WHISTLEBLOWING AND ETHICS

# ABSTRACT

The purpose of the research is to explain "whisleblowing" which is a new concept by searching the resources in domestic and foreign literature related to this concept, and to give recommendations about this point by examining whether it is ethic from the view of office management or not. First of all, some information about the concepts related to subject was given and the necessary conditions for whistleblowing were cosidered. Then the general difficulties of whistleblowers and measures to be taken were presented. At the end of the study, various recommendations to be able to perfom whistleblower effectively and about employees' informing persons concerned about improper practices take place.

Embezzlment, corruption and illegal applicants in private and public institution are the news anybody can read from the newspapers and magazines. At the present day, striking news resulted from someone's presentation of information related to deficit or corruption, which institute leaders have caused, to the visual or print media are so common. Whistleblowing means that bad and wrong behaviors existing or existed in the institutions are revealed by the workers of organization. The practice of whistleblowing act in our country, which is institutional in many countries, is extremely important in terms of serving firstly to ensure internal control in the institution. Whistleblowing is seen as a phenomenon that brings "honesty" in the foreground from the ethical aspect although it is tend to be perceived as "disloyalty" towards to workplace.

***Key Words:*** *Whistleblowing, Whisleblower, Ethic*

**GİRİŞ**

Whistleblowing kavramı yabancı literatürde oldukça yoğun bir şekilde yer alırken, ülkemizde yeni yapılan çalışmalarla adını duyurmaya başlamıştır. Whistleblowing kavramın Türkçe’de tam karşılığı bulunmamakla birlikte, İngilizce’de ıslık çalma anlamına gelmektedir. Kavramın kökeninde, bir İngiliz polisinin suç işleme eğiliminde olan bir kişinin uyarılması amacıyla ıslık çalması anlamı yer almaktadır. Whistleblowing, işletmedeki ahlaksız, yasadışı ve gayrimeşru bir duruma katılmayı reddetme davranışı olup, işveren kişi veya kuruluşun bu konudaki davranışını değiştirebilmeyi amaçlayan inanışı kapsar. Yani çalışanın işyerindeki suiistimalleri ya da kanun dışı faaliyetleri yöneticisine ya da bu anlamda yetkili kılınmış otoritelere aktararak açığa çıkarmasıdır. Genel anlamda örgütlerde zaten böyle bir uygulama kendiliğinden gerçekleşmektedir. Bazen bireyin yüksek etik değerlere bağlılığının sonucu oluşan kişisel nedenlerle kurum içindeki yolsuzlukları ya da yapılan yanlış uygulamaları açığa çıkarması karşılaşılan bir durumdur. Bu bağlamda Whistleblowing eylemi için gammazlamak, ele vermek gibi sıfatlar kullanılırken, whisleblower (eylemi yapan) için ispiyoncu, gammaz, ihbarcı, ele veren, ele verici ve muhbir gibi ifadeler kullanılmaktadır. Whistleblowing herhangi bir organizasyonda görülebilecek ve yaşanabilecek bir olgudur. Kamu, özel ya da kar amacı gütmeyen bir organizasyon olması farketmez; tüm organizasyonlarda whistleblowing olgusu ortaya çıkabilir. Fakat Whistleblowing olgusunda olayı açığa çıkaran kişi, her hangi bir yanlış uygulamayı ifşa eylemini (disclosure) organizasyonda görülen davranış ve eylemin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişi ve/veya organizasyonlara zarar vermemesi için yapmaktadır, kişisel menfaatleri için değil. Yapılan bu eylemin etik olup olmadığı farklı bakış açılarına göre yorumlanabilir. Fakat meslek etiğine sahip bir çalışanın örgütte mevcut olan yanlış uygulamalara, yolsuzluklara karşı duyarlı olacağı ve böyle bir durumlar karşılaştığında bunu yetkili otoritelere bildireceği düşünülmektedir. İşverenine ve işyerine sadakatle bağlı olan birinin, iş arkadaşını yanlış eylemleri sonucunda ele vermesi sonucunda, kişi vicdanen de rahat eder. Fakat işyerinde arkadaşını gammazlayan biri olarak öne çıkması ve arkadaşı adına suçluluk duygusuna kapılması da muhtemeldir. Bu nedenle whistleblowing olayında en önemli hususlardan biri yanlış eylemleri bildiren kişi ya da kişilerin kendileri istediği sürece deşifre edilmemeleridir.

**1. WHISTLEBLOWING KAVRAMI**

* 1. **Whistleblowing ‘in Tanımı ve Kapsamı**

Çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde Türkçeye uyarlandığından dolayı standardize edilmiş bir Türkçe karşılığı bulunmayan ve şimdilik “whistleblowing‟ olarak adlandırılan bu kavram, etik-dışı olay, davranış ve faaliyetlerin, gerekli önlemlerin alınması amacıyla gerek işletme içi, yeterli gelmediği takdirde de işletme dışına bildirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Ufuk Aydın, yaptığı çalışmada Whistleblowing kavramını “bilgi uçurma” şeklinde Türkçe’ye uyarlamıştır (Aydın,2003). Şevki Özgener, Ahmet Tanç ve Seher Ulu ise Whistleblowing kavramını “sorun bildirme” olarak Türkçe’ye uyarlamışlardır (Özgener Şevki, Tanç Ahmet, Ulu Seher,2009)

Whistleblowing, kavram olarak 1990‟lı yıllardan itibaren akademik literatürde önem kazandı ve araştırılmaya başlandı. Tarihin en büyük muhasebe skandalının yaşandığı Enron‟da şirket çalışanlarından Sherron Watkins‟in ve yine WorldCom şirketi başkan yardımcısı Cynthia Cooper‟un kendi çalıştıkları şirkette yaşanan muhasebe hilelerini açığa çıkarmasının ardından “whistleblowing”, popüler bir kavram olarak çok sık kullanılmaya başlandı (Aktan,2006,s.1)

Whistleblowing, örgüt içerisindeki yasadışı, ahlak dışı ya da gayri meşru uygulamaların ( eski ya da mevcut) örgüt üyeleri tarafından ifşa edilmesidir (Brown,2008,s.8). Bir örgütteki yasa/etik dışı davranış ve eylemlerin, organizasyon içi veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için bilgi sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi olarak tanımlanabilir (Aktan,2006,s.1). Yani Whistleblowing, çalışanın işyerinde şahit olduğu yolsuzlukları, hukuka aykırılıkları ya da ihmal niteliği taşıyan eylemlere ilişkin bilgileri ifşa etmesi, açığa çıkarmasıdır (Aydın,2003,s.81). Fakat çalışanların bildirme eylemlerinin whistleblowing sayılabilmesi için bildirilen bu eylemin yasal olmaması gerekmektedir. Çünkü burada önemli olan bildirilen olayın ya da durumun yasalara ve ahlaka aykırı olmasıdır.

Whistleblowing;

\* İddia edilen bir suçu (sahtekarlık, hırsızlık vb.), ayrımcılığı (ırk, din, milliyet, cinsiyet vb.),

\* Bir yasaya, bir düzenlemeye, bir devlet politikasına, ahlaki değerlere, etik kurallara veya terbiyeye aykırı oluşumu,

\* Özellikle de toplumun sağlığını ve güvenliğini tehlikeye sokan durumları, açığa çıkartmak ya da şikayet etmek amacıyla yapılan, bir kamu kuruluşundaki ya da özel sektördeki bir kişiyle, kurumla veya örgütle yapılan sözlü veya yazılı iletişimdir (Gerçek,2005,s.30).

Sorun bildirme (Whistleblowing) , örgütler açısından bir sosyal kontrol mekanizması olarak işlev görmektedir. Günümüzde organizasyon yapıları, örgütsel yanlışlıkların ve hileli işlemlerin kolaylıkla gizlenebileceği ölçüde karmaşıklaşmıştır. Bu kompleks ve oldukça farklı yapıdaki organizasyonlarda, resmin bütününü görebilen kurum çalışanları örgütteki problemleri göz önüne serme noktasında yönetime en yakın olan gruptur (Özgener Şevki;Tanç Ahmet;Ulu Seher, 2009,s.284). Bu sistem sayesinde örgüt içerisinde yanlış giden uygulamalar, çalışanlar tarafından işverenlerden daha iyi gözlemlenir (Brown,2008,s.9).

Bu bağlamda yapılan yanlış davranışlar 7 kategoride gruplanabilir: (Brown,2008,s.14)

Maddi kazanç için suistimal (rüşvet,yolsuzluk ve hırsızlık dahil)

Çıkar çatışması

Uygunsuz ve profesyonel olmayan davranışlar ( resmi görevi kötüye kullanma dahil)

Kusurlu idare (ehliyetsizlik ve ihmal dahil)

Kaynak israfı ve kötü yönetim

Adaleti saptırma

Personel veya işyeri şikayetleri

Yasalara uygun olmayıp, etik kurallara aykırılık teşkil eden söz konusu bu uygulamaları açığa çıkaran kişiler, whistleblower olarak adlandırılmaktadır.

“Whistleblower‟ yani „whistleblowing olayını açığa çıkaran kişi‟ bu konuda belirli bir bilgiye (enformasyon) sahiptir. Whistleblower, organizasyonda mevcut durumda istihdam edilen biri olabileceği gibi, daha önce organizasyonda çalışmış bir kişi de olabilir. Çalışanlar dışında paydaşların da enformasyon sahibi olmaları ve bunu raporlamaları veya ifşa etmeleri söz konusudur (Aktan,2006,s.2).

* 1. **İspiyonculuk ve Whistleblowing Farkı**

Whistleblowing, ahlaki bir davranıştır. Ne var ki, kimi zaman bu etik davranış, uygulamada pek çok negatif anlam yüklü kelimelerle ifade edilmeye çalışılmaktadır. Örneğin, Türkçe‟de kullanılan “ispiyonculuk” ve “gammazlama”, gibi sözcükler bunlardan bazılarıdır (Aktan,2009,s.3).

Bazı yönetim düşünürleri sorun bildirme (whistleblowing) davranışına şiddetle karşı çıkmaktadırlar. Örneğin, ünlü yönetim düşünürü Peter F.Drucker 1981 yılında kaleme aldığı “ The Public İnterest” isimli makalesinde sorun bildirmeyi “ ihbarcılığın, jurnalciliğin” bir başka ifadesi olarak görmektedir. Drucker, adatıcı örnekler kullanılarak ihbarcıları teşvik eden uygulamaların Eski Roma İmparatorları Tiberius ve Nero, II Philip’in İspanya’sındaki engizisyon mahkemeleri ve Rusya’daki Stalin dönemlerinde oldukça yaygın olduğunu ve yıkıcı sonuçları olduğunu iddia etmektedir. Buradan hareketle Drucker sorun bildirme’nin ( Whistleblowing) gerisinde güvensizlik, eşitsizlik, karşılıklı sorumluluk eksikliği, hesapçı tutum, dayanışmanın olmaması ve etik kurallara düşük düzeyde bağlılığın yattığını düşünmektedir. Drucker Konfüçyüs’e atıfta bulunarak ahlakın köklerinin bireyciliğe dayandığını, dolayısıyla sorun bidirmenin bu durumla çeliştiğini öne sürmektedir. Buna karşın, Milton Friedman ise Drucker’ın sorun bildirme ile ilgili görüşlerine katılmamakta, ihbarcılığın kendi başına değer yüklü bir yorum olduğunu ve bunun sorun bildirmenin yansız bir tanımı olamayacağını ileri sürmektedir. Ayrıca Drucker’ın delillerinin iddialarını desteklemediğini ifade etmekte ve böylesi bir desteğin temel normatif yansımalar gerektirdiğini iddia etmektedir (Özgener Şevki, Tanç Ahmet, Ulu Seher,2009,s.279).

Çalışanlar bunu yaparken;

* iyi niyetli ve mantıklı sebeplerle hareket etmeli,
* kişisel bir düşmanlıkla hareket etmemeli,
* kişisel kazanç elde etme çabası içinde olmamalı,
* işyerinde işlenen suç nedeniyle kendisini de ilgilendiren cezadan kurtarmak istemeli,
* diğer insanların zarar görmesini engellemek amacında olmalı, gibi değerlerle, etik sorunu ele verme davranışını gösterebilir (Yılmaz,s.6)
  1. **Whistleblowinş Türleri**
     1. **İçsel Whistleblowing**

Kurum içi yolsuzlukların ihbarı çok çeşitli şekillerde yapılabilmektedir. İç ihbarda, yolsuzluğu gözlemleyen birey, kendi kurumu içindeki kişilere ihbarda bulunmaktadır. Bazı araştırmacalar, iç ihbarı bir tür “kurum içi kontrol mekanizması” olarak nitelendirilmekte ve bu sayede kurumun, yolsuzluk dışarıya (örn basına) duyurulmadan, kendi içinde çözümler arayabileceğini öne sürmektedir. İç kanallar, bu nedenle suistimal ve yolsuzluk ihbarı için oldukça uygun bir mekanizma olarak görülebilmektedir. Öncelikle iç ihbar kanallarını kullanan kişi, bu sayede şirkete olan bağlılığına zarar getirici davranışta bulunmamakta ve hatanın düzeltilmesi için kuruma bir şans vermektedir. Ancak şayet yönetici ya da yetkili kişi ihbarda bulunan kişiyi ciddiye almaz, bireysel ve kurumsal çıkarları koruma adına çalışanı susturma veya işten çıkarma gibi olumsuz davranışlar gösterirse, dış ihbar kanallarının kullanımı gündeme gelmektedir (Nayır,2012,s.32).

* + 1. **Dışsal Whistleblowing**

Dışsal whistleblowing, çalışanın işletme içinde karşılaştığı etik sorunu, işletme dışındaki yetkili makamlara ifşa etmesi/bildirmesi anlamına gelmektedir. İşletme dışından kasıt devlete, polise, yazılı veya görsel medyaya ya da adli makamlara yapılan bildirimdir. Fakat şu unutulmamalıdır ki; içsel whistleblowing‟e başvurulmadan, dışsal whistleblowing‟de bulunmak doğru değildir. O halde içsel whistleblowing‟in yeterli gelmediği durumlarda, dışsal whistleblowing kullanılmalıdır.

Whistleblower, sahip olduğu bilgiyi doğrudan üstleriyle paylaşmak suretiyle (ınternal whistleblowing-içsel whistleblowing) kullanabileceği gibi, diğer kişi ve kurumlarla paylaşarak (external whistleblowing-dışsal whistleblowing) da açığa çıkarabilir. Örneğin, dış siyasal otoriteleri, yetkili kamu kurumları ya da medya kuruluşları gibi… Bu süreçte etik sorunun ele verilmesi için kişiye zorlama yapılmaz. Bu eylem tamamen gönüllülüğü ve vicdani reddi esas alarak gerçekleştirilir (Aktan,2006,s.2-3)

**1.3.3. Whistleblowing’e İlişkin Ulusal ve Uluslar arası Düzenlemeler**

“Whistleblowing” kavramı, ilk ortaya çıktığı yıllarda olumsuz çağrışımlar yapmış olsa da kurumlardaki aksaklıkları şikayet etmekten kaçınmayan ve onları ihbar eden bireyler, günümüzde artık takdirle karşılanmakta, bir çok ülkede zarar görmemeleri için kanunlarla korunmaktadır (Nayır,2012,s.18-19). Örneğin Amerikan bürokrasisinin bir muhalefet yapma şekli olan sorun bildirme (whistleblowing) ilk olarak 1960’lı yılların sonlarında ortaya çıkmış ve 1978 yılında çıkarılan Kamu Hizmeti Reform Kanunu ile kurumsallaşmıştır. Yine İngiltere’de 1998 yılında çıkarılan *“Kamu Yararına Açığa Vurma Yasası”,* 1996 yılında çıkarılan “*İşgören Hakları Yasası”*nın eksikliklerini gidererek, kamu yararına açığa vurmadan dolayı zarar görecek veya işten çıkarılacak kişileri korumaktadır. Söz konusu kanun kamu ve özel sektördeki bütün çalışanları kapsamaktadır (Özgener Şevki, Tanç Ahmet, Ulu Seher,age, s. 288).

Amerikan şirketlerinde “ kurum içi suistimal ve yolsuzluk ihbarı” sıklıkla görülmeye başlanmıştır. İhbarda bulunan kişiler, yalnızca kurum içindeki hatalı tutum ve davranışları değil, kanunlara aykırı olarak yürütülen veya örgütsel akışa sekte vuran davranışları da ihbar etmektedir (Nayır,2012,s.18)

Bu kapsamda, aşağıdaki örnekler ilginçtir. ABD başkanının (Richard M. Nixon) istifasıyla sonuçlanan Watergate Skandalı’nın ortaya çıkartılmasında büyük rol oynayan Washington Post gazetesi muhabirlerinden Bob Woodward’a 1972’de bilgi veren ve kimliği uzun yıllar gizli tutulan “Derin Gırtlak” (Deep Throat) tarihin en ünlü elevenleri arasında sayılmaktadır (bu kişinin, FBI’ın o tarihteki 2 numaralı yöneticisi W. Mark Felt olduğu Mayıs 2005’te açıklanmıştır). Yine ABD’de, 1974 yılında, Kerr-McGee firmasına ait pulutonyum üretim tesisindeki çok ciddi sağlık ve güvenlik sorunlarını basına ele veren Karen Silkwood’un daha sonra geçirdiği kuşkulu bir trafik kazasında hayatını kaybetmesi, eleverenlerin ne gibi tehlikelerle karşılaşabileceği konusunda ürkütücü bir örnek oluşturmaktadır (Gerçek,2005,s.31)

Fransa'da da işçinin işyerinde elde ettiği sırları, hem işyeri dışına ve hem de işyerindeki diğer işçilere açıklamama yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu yüküm işyerindeki çalışma konseyi üyesi işçilerle, sendika temsilcileri bakımından daha geniş kapsamlıdır. Fransız Hukukunda bilgi uçurma işçinin ifade özgürlüğü yönünden ele alınmakta ve özellikle işçi sağlığı ve iş güvenliği hususlarında, bu özgürlüğün kullanılabileceği kabul edilmektedir. Bilgi uçuran işçinin korunması ile ilgili bir davada Fransız Temyiz Mahkemesi işçinin işverenine zarar verme kasdı ile hareket etmemesi, kötü niyetli olmaması, hukuka aykırılıkların içinde kendisinin de bulunmaması ve ifade özgürlüğünü dikkatsizce kullanmaması koşulları ile korunması gerektiğini belirtmiştir (Aydın,2003,s.91). Bu şekilde çalışanlar yapılan yolsuzlukları, hileli uygulamaları, hataları işten çıkarılma korkusu yaşamadan ifşa edebilmektedirler.

Türk İş Hukuku mevzuatında bilgi uçurma ile doğrudan ilgili bir hüküm yer almadığı gibi; konu doktrinde de yeterince incelenmemiştir (Aydın,2003,s.94)

* + 1. **Whistleblowing’in Tehlikeleri**

İfşada bulunanlar, birçok durumda işlerini kaybetmekle karşı karşıya kalmaktadır. Çoğu durumda, işten çıkarma doğrudan yapılamadığı için, ifşacıyı kurumdan uzaklaştırmak amacıyla bazı yöntemler denenmektedir. Bunlardan bir tanesi, açığa çıkardıkları konularda onları lekelemek için, mesleki açıdan yetersiz olduklarını ileri sürerek hemen hemen her şeylerine saldırmak ve onları hedef haline getirmektir. İkinci bir yöntem, ifşacıyı, ifşa ettiği konuyla ilgili problemin çözümü için görevlendirmek ve bir çözüm üretememesi için bir sürü engeller ortaya koyarak görevi başarmasını imkânsız kılmak ve sonunda yetersizlik nedeniyle ifşacıyı işten çıkarmaktır. Yine başka bir yöntem de, ifşacıyı zor durumlara sokarak, onlarla uğraşmasını sağlamak ve bu şekilde konunun unutulmasını temin etmektir (Şen,2012,s.14).

İşverenler ya da yöneticilerin eleverenlere karşı uyguladıkları tipik misilleme ve öç alma yaklaşımlarını bilmekte yarar vardır. GAP (2004c) bu yaklaşımları şu şekilde özetlemektedir: (Gerçek,2005,s.32-33)

**1. Dikkatin eleverenlere çekilmesi:** Bu tipik misilleme stratejisinde, işveren veya kusurlular eleverenin mesajı yerine kendisini tartışma konusu yapmaya çalışırlar. Eleverenin güdülerine, güvenilebilirliğine, mesleki yetkinliğine ve hatta özel yaşamına saldırılarak, ortaya attığı sorunları geri plana itecek hemen her şey kullanılır ve asıl etik sorun gizlenmeye çalışılır.

**2. Zayıf bir sicil / geçmiş üretmek:** Etik olmayan uygulamaları alışkanlık haline getiren işverenler ya da yöneticiler, elevereni “kronik sorunlu bir çalışan” olarak damgalamak üzere kayıtlar oluşturmak için bazen aylar veya yıllar harcarlar. Yetersiz veya sorunlu başarımı yansıtan, gerçek veya uydurma olaylar hakkında iç yazışmalar biriktirilmeye başlanır. Daha önce kusursuz sicil almış olan ele verenler, zamanla üstlerinden düşük sicil notu almaya başlarlar.

**3. Tehditle sessizliğe zorlamak:** Bu taktik genellikle, “Bir daha bu şehirde veya sektörde çalışamazsın!” türünde tehditlerle kendini gösterir. “Beyanat verme yasağı” gerekçesi kullanılarak ve işine son verme tehditleriyle, ele verenin açıklama yapması dolaylı olarak engellenir.

**4. Yalnız bırakmak veya aşağılamak:** Bir başka misilleme yaklaşımı, ele vereni çalışma arkadaşlarından ayırarak bir örnek oluşturmaktır. Bu yolla, ele verenin etkili bir ele verme eylemini gerçekleştirmesi için gerekli olan bilgi kaynaklarından da uzaklaştırılması sağlanabilir. Ayrıca, işverenler veya yöneticiler, ele verene aşağılayıcı görevler de verebilirler. Bu tür taktikler, ele verenin bazı görevlerinden alınmasıyla, bazen de işine son verme hazırlıklarına dönüşebilir.

**5. Başarısızlığa zemin hazırlamak:** Yaygın uygulanan diğer bir misilleme taktiği ise, ele verene altından kalkamayacağı görev yükü ve sorumluluklar vererek, başarısızlığına zemin hazırlamaktır. Benzer bir art niyetli yaklaşım da, ele vereni şikayet ettiği sorunu çözmekle görevlendirmek ama başarılı olması için gerekli yetkileri, kaynakları ve desteği ona vermemek şeklinde olmaktadır.

**6. Dava etmek:** Etik sorunları ele verenlerin en çok karşılaştıkları misilleme, sorunu açığa çıkartmak için kullanılan kanıtların “çalındığı” veya “yasal olmayan yollardan elde edildiği” yönünde yapılan suçlamalar ve dava etme tehditleridir.

**7. Kariyeri yok etmek:** Ele verenlerin, “yeniden yapılanma” gibi sözde nedenlerle işten çıkartılması, aykırı görevlere verilmesi veya her türlü atanma taleplerinin geri çevrilmesi de yaygın yıldırma taktiklerindendir. Bazen, işten çıkartılmaları yeterli görülmeyerek, kendi dallarında bir daha çalışma olanağı bulmamaları için (olumsuz referans vermek, diğer işverenleri etkilemek vb. şeklinde) girişimlerde bulunulur.

**2. ETİK KAVRAMI**

**2.1. Etik Kavramı ve Önemi**

Toplumlar oluştuğu günden beri bazı davranışların iyi bazı davranışların kötü olduğuna dair bir takım inanışlara sahiptirler. İyi kötü davranış tartışmaları ise Eski Yunan’dan günümüze değin süre gelmektedir. Bu iyi ve kötü davranışlar felsefe bilimine göre kişinin vicdanına dayanmaktadır. Etik konusu da felsefe biliminin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İnsanoğlunun kendisine ve vicdanına karşı görevlerini içeren etik kurallar aynı zamanda, başkalarına ve yaşadıkları topluma karşı da bazı sorumlulukları içermektedir. Bu nedenle kimi bilginler başkalarına karşı olan sorumluluğu da etiğin içerisinde ele almaktadır. Ancak özünde kişinin vicdanı ve bilinci ile ilgilidir. Bu nedenle yaptırımı daha çok vicdani ölçüler içinde kalmaktadır (Bülbül,2001,s.14).

Türkçede günlük kullanımda etik ve ahlak sözcükleri çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak bu iki sözcük arasında ayrımlar bulunmaktadır. Ahlak bir insanın yaradılışı gereği gerçekleştirdiği davranışları anlatmakta ve huy, adet, alışkanlık anlamına gelmektedir. Etik ise insan davranışlarını ahlakilik kuralları içinde araştıran ahlak bilimi anlamındadır. Pieper ise etik ile ahlak arasındaki ilişkiyi şu şekilde ortaya koymaktadır, “etik insanın eylemlerini konu alır, ancak etiğin konusunu her tür insan faaliyeti değil, öncelikle ahlakiliği sorgulayan, yani ahlaki eylemler oluşturur. Etik, bir eylemi ahlaki açıdan iyi bir eylem yapan niteliksel bir durumu sormaktadır ve bu bağlamda ahlak, iyi ödev, gereklilik ve müsaade vb. kavramları ele almaktadır”. Etik, kurallara uymayı getirir. Toplumsal kurumların etik anlayış ve bilinçle oluşması, o kurumda sağlıklı bir paylaşım ve iletişime olanak verir. Bunun tersi olduğu takdirde, toplum sağlıksız bir toplum olarak nitelendirilmektedir. Etik davranma ya da davranmama kişinin özerk kararlarına bağlıdır. Etik insanın sosyalleşme süresince bilince yerleşmektedir. Ahlak, insanların nasıl davranması gerektiği hakkındaki düsturlardır. Etik muhakeme ve akıl yürütme süreci, ahlak ise yaşanan bir olgudur. Ahlak yaşanan bir olgu, etik ise bu olguyu sorgulayan felsefedir (Vural,Çoşkun,2011,s69).

İş etiği, genel olarak işyerinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmaktır. Etik uzmanların çoğu evrensel ilkelerin varlığını savunsalar da bazıları doğrunun, kişiden kişiye ve durumdan duruma değiştiğine inanmaktadır. İş etiği kavramını açıklamak için pek çok tanım yapılmıştır. Velasquez'e göre iş etiği etik standartları rasyonel bir şekilde değerlendirme ve bu standartları iş ortamlarında uygulama sürecidir. Bir diğer tanıma göre iş etiği, iş ortamında karmaşık etik ikilemleri incelemek ve çözmek için etik prensipleri uygulama disiplini ve sanatıdır. Öz bir ifadeyle ise iş etiği, toplumda her ortamda genel kabul görmüş normlara uygun olarak işletme yaşamında gerçekleştirilmesi gereken doğru davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Özler,Şahin,Atalay,s.182).

İş etiğini oluşturan üç temel alan; çalışma etiği (work ethic), meslek etiği (professional ethic) ve işletmecilik etiğidir (business organizations ethic). Çalışma etiği denildiğinde ilk akla gelen çalışmaya ve işe karşı geliştirilen kişisel tutum ve davranışlardır. Bu tutum ve davranışlar, içinde yaşanılan toplumun kültür ve değerlerinden etkilenmektedir. Meslek etiği, belli bir mesleğin mensuplarının uyması gereken etik ilkelerdir. Bu ilkeler genellikle toplumsal kültür ve değerlerden bağımsızdır. İşletmecilik etiği ise işletme örgütünün kurumsal ya da örgütsel etiğini temsil etmektedir. İşletme içinde çalışan bireylerin tek tek kişisel etik eğilim ve felsefeleri, meslek etikleri olmakla birlikte, işletmenin de onlardan ayrı olarak kendine özgü bir etik eğilimi ve felsefesi vardır (Özler, Şahin,Atalay,s.182).

**2.2. Büro Etiği**

Büro Faaliyetlerinin yürütüldüğü ortamlarda, bireylerin uymakla yükümlü olduğu kuralar ve standartlar vardır. Bu kurallar ve standartlar sayesinde büro çalışanları çalıştıkları ortamda rahat ve güven içerisinde çalışmalarını sürdürürler. Etik, iyi ve doğru olanın yapılması, kötü ve yanlış olanın yapılmamasıdır. Büro etiği, bürolarda çalışan profesyonellerin uymak zorunda oldukları standartlar ve kurallar bütünü olarak tanımlanabilir. Büro etiği özellikle dürüstlüğü içermelidir. Bürolarda çalışan bireylerin yaptıkları işleri yasalara uygun ve çalışma ilkeleri doğrultusunda yürütmesi ve zaman çalmaması ve işletmeye ait gizli bilgileri koruması gerekir. Çalışma yaşamında etiksel durumlar belirlenmiş fakat sınırlandırılmamıştır. Bunlar cinsel taciz, çalışanların özel hayatının gizliliği, yakınları kayırma, büro kayıt tutanakları ve çalışma ortamının güvenliği, güven standartlarının oluşturulması, finansal ve nakit ödemelerin belirli prosedüre uydurulmasıdır (Tengilimoğlu,Tutar,2009,s.316).

**3. BÜRO YÖNETİMİNDE WHİSTLEBLOWİNG VE ETİK İLİŞKİSİ**

Büroların, çalışanların toplu olarak faaliyetlerini sürdürdükleri ortamlar olması dolayısıyla büro yönetiminde whistleblowing uygulamalarının etik yönünün tartışılması ayrı bir önem arz etmektedir. Büro etiği kuralları ile whistleblowing bazı noktalarda çelişir gibi görünse de aslında sorun bildirme sistemi (whistleblowing) büro etiğinin önemli prensiplerinden biri olan dürüstlüğü ön plana çıkarmaktadır. İşletmeye ait bilgilerin korunması büro etiğinin en önemli kurallarından biri olarak kabul edilmektedir. Fakat söz konusu bilgiler, toplum için ya da diğer çalışanlar için tehlike unsuru taşıyor ise bunun yetkili otoritelere bildirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bir çalışanın örgütteki yanlış uygulamalara karşı duyarlı olması ve böyle bir durumla karşılaştığında vakit kaybetmeden bunu ilgililere bildirmesi doğru bir davranış olarak görülmektedir. Ancak whistlebowing yapıldığında işletmenin kurumsal imajının zedelenmesi, ifşa edilen işgörenin işten çıkarılması gibi sonuçlar da ortaya çıkmaktadır. Bu noktada whistleblowing, işgörenin örgütüne karşı olan sadakat tutumu ve görev yaptığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi ve çaba ile çelişen bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda kurumun öngördüğü norm ve standartlara aykırı hareket etmektedir. Gerçekten çözülmesi güç bazı çelişkiler vardır. Örgütte yanlış birtakım uygulamalara şahit olan bir birey bunu ilgililere bildirdiğinde mi daha etik davranmaktadır? Yoksa bildirmediğinde mi? Cevaplanması gereken temel sorulardan belki de en önemlisi budur.

İşyerinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmak şeklinde ifade edilen iş etiği kavramı örgütteki yanlış uygulamaları ya da etiğe aykırı olan eylem ve davranışları bildirmek olarak tanımlanan whistleblowing’le neredeyse aynı söylemleri ifade etmektedir. Bu aşamada whisleblower’ın ihbar davranışının altında yatan temel nedene bakarak çözüm aramak mümkündür.

Ray (2006), whistleblowing ve örgütsel etik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve whistleblowing’in etik bir davranış olması için whistleblower’ın davranışının nedeninin etik nedenlere dayanması gerektiğini belirtmiştir. Lindblom (2007), whistleblowing ve etik ikilem üzerine yaptığı çalışmada, whistleblowing’in hangi durumlarda etik olup olmadığını tartışmakta ve özellikle toplumu ilgilendiren konularla ilgili olumsuzlukların yetkili kişilere bildirilmesinin etik bir davranış olduğu üzerinde durmaktadır (Özler,Atalay,Şahin,s.178). Eğer etik olmayan davranış bir kazanç elde etmek yerine, bir zarardan kaçınmak için yapılmışsa, bu gibi durumlarda etik dışı davranış daha toleranslı karşılanabilir (Özler,Atalay,Şahin,s.178).

Richard DeGeorge whistleblowing eyleminin gerçekleşmesi için şu temel şartların önemine işaret etmektedir. Whistleblowing eylemi ancak şu şartların varlığı halinde meşru kabul edilebilir: (Aktan,2006,s.5)

1.Organizasyon içerisindeki yasa dışı ve/veya etik dışı davranışın tüm topluma maliyeti çok ciddi ve çok yüksek boyutlarda ise,

2.Enformasyon sahibi kişiler bu konudaki kaygılarını organizasyon üst yönetimine bildirmiş iseler,

3.Enformasyon sahibi kişiler üst yönetimdeki kişilere konuyu aktarıp, onlardan tatmin  edici bir ilgi görmemişler ve çaresiz kalmış iseler,

4**.** Whistleblower, sahip olduğu ikna edici kanıtları mantıklı ve tarafsız olduğuna inandığı bir yetkili ile paylaşmış ve bu kişiye yapılan yanlışları aktarmış ve sahip olduğu kanıtları sunmuş ise,

5. Whistleblower, olayı kamuoyuna sunmak suretiyle mevcut kötü uygulamanın sona ereceğine inanıyor ise.

Whistleblower, etik sorunun çözümü konusunda kurumsal imkânların tükendiği noktada son çare olarak, kendisine yasaları ve etik değerleri temel alarak, ortak adalet anlayışını gerçekleştirmek üzere, kurumdaki sorunu dışa vurur. Bu yola ancak kurum içinde sonuç getirecek tüm yasal yollar denenip tüketildikten sonra, son çare olarak başvurulur. Whistleblower bu eylemiyle, var olan kurumsal düzenin (yapının) temel ilkelerine ya da kurumsal sözleşmeye doğrudan bir itirazda bulunmamaktadır. Tersine, bu temel ilkelerin ve sözleşmenin çiğnenmesinden duyduğu kaygıyı dile getirmek için bu yola başvurur. Dolayısıyla, whistleblowing kurumsal gizliliğe aykırı fakat meşru bir eylemdir (Yılmaz,s.5).

Whistleblowing., örgüt çalışanlarını, işletme içindeki yasa dışı ve etik dışı davranışları üst yönetime veya işletme dışına bildirmeleri anlamına gelmektedir. Fakat şunu özellikle belirtmekte fayda vardır ki, kamu kurumlarına ve medyaya (işletme dışına) ancak son çare olarak başvurulmalıdır.

İşletmede ahlaka ve yasalara aykırı olarak yapılan faaliyetlerin, personel tarafından yönetime iletilmesi anlayışla karşılandığında veya üst yönetim “açık kapı” politikası izlediğinde içsel sorun bildirme daha etkin olabilir. (Özgener,Tunç,Ulu,2009,s.281).

İçsel sorun bildirme mekanizması ( Whistleblowing) sayesinde çalışanların tespit ettikleri problemlerin çözümü için öncelikle yöneticileriyle iletişime geçmesi söz konusudur. Bu yaklaşımla işletme, sorunlarını daha düşük maliyetle çözme fırsatı elde eder. Ayrıca sorun bildirme sistemi, hem işgücü ve toplum güvenliğini sağlama, hem de şirketin itibarını koruma açısından önemli bir işlev görmektedir. Daha da önemlisi yolsuzlukları önlemesi, şirket hilelerini tespit etmesi, kanunlara uygun faaliyet göstermesi ve şirketin amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunması bakımından ahlaki bir yöntem olarak görülmektedir (Özgener,Tunç,Ulu,2009,s.299).

Whistleblowing’te gerginlikle ilişkili iki rol bulunmaktadır. Biri, kişisel ve örgütsel değerler arasındaki etik çatışmadır. Olası whistleblower’ın çatışmayı fark ettiğinde, bu değerler arasında bir tercihte bulunması gerekir. Bu durumda kişi risk içeren bir karar olarak cesurca meydan okumayı ya da suça ortak olma anlamına gelebilen itaat etme seçeneklerinden birini tercih edebilir. Diğer baskın gerilim ise, sadakat çatışması sonucu ortaya çıkan etik ikilemdir. Burada bireylerin örgüte ve iş arkadaşlarına olan sadakati ile profesyonel kuruluşlara veya genel olarak kamuya karşı hissettiği sorumluluk çatışması ortaya çıkmaktadır (Özler,Şahin,Atalay,s.185). Bu açıdan whisleblowing aslında kişinin “ vicdanının sesi” olarak yorumlanabilir.

Rothschild ve Miethe (1999) çalışmalarında tartıştıkları gibi , "Bazıları whistleblower’ları örgütsel bağlılık normlarını ihlal eden hain olarak görürken; diğerleri şirket sadakatinden daha önemli olarak kabul edilen değerlerin savunucusu birer kahraman olarak görürler..Bu bağlamda Edward Morgan’ın ünlü bir söylemi vardır:” Ülkeme ihanet etmek ya da arkadaşıma ihanet etmek arasında bir tercihte bulunmak zorunda kalırsam,umarım ülkeme ihanet etmek için bir cesarete sahip olabilirim.” Burada da görülüyor ki whistleblowing şirkete ya da kişiye ihanet etmek arasında bir seçimdir (Bouviller,2007,s.1).

Sadakat borcuna göre çalışanın, işvereninin zararına hareket etmemesi gerekmektedir. Ancak, işyerinde insan/çevre sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylem ve davranışlarda bulunuluyorsa, bu usulsüz davranışların kamu yararı için açığa çıkarılması gerekmektedir.

Yanlış davranışları ele verenin en temel katkısı, toplum ve kamu yararınadır. Yanlış yapanların açığa çıkarılması, yanlış yapma potansiyeli olanların korkmalarına ve çekinmelerine neden olur. Ele veren kişi psikolojik ve vicdani rahatlama hissetmesidir ki, en büyük kazanım da vicdani rahatlamadır. Çünkü kişi ele verdiği bilgi sayesinde suç işlenmesini engellemiş, çevreye ve insanlara gelebilecek zararı ortaya çıkarmıştır.

İşletme çalışanları, organizasyonda yaşanan yasa-dışı ve etik-dışı davranış ve eylemleri yöneticilerine, yasal otoritelere ya da medyaya duyurmaktan çekinmemelidirler. Çünkü ahlaki olan “duyarsızlık” değil, aksine “duyarlı olmak”tır. „Görmeyen, duymayan ve konuşmayan” maymunlar, kişisel erdemin çok uzağında olmakla birlikte, duyarsız davranarak onlar da, suçlu duruma düşmektedirler (Aktan,2006,s.12).

**SONUÇ VE ÖNERİLER**

İşletme içinde meydana gelen etik ve yasa dışı olay, davranış ve faaliyetlerin gerekli tedbirlerin alınması amacıyla işgörenler tarafından açığa çıkarılması olarak tanımlanabilen ve bu özelliğiyle aslında vicdani bir davranış niteliğine sahip olan whistleblowing kavramı, büro yönetimi açısından öncelikli öneme sahip bir konudur. İş hayatında etiğe verilen önemin artmasına rağmen, iş yerlerinde ahlaka aykırı uygulamalar sıklıkla gündeme gelmektedir. İş yerlerinde etik olmayan uygulamalarla karşılaşan çalışanların bazıları, vicdanen rahatsız olduklarından dolayı müdahalede bulunmaktadırlar. Bazı çalışanlar, kariyerlerini ve işlerini tehlikeye atmak istemediklerinden dolayı, susmayı tercih etmektedirler. Söyleseler dahi kendilerini koruyacak ya da koruma altına alacak herhangi bir şirket politikası, örgüt düzeni ve ya yasal düzenleme olmadığından dolayı whistleblower olmayı tercih etmemektedirler. Çünkü herhangi bir yanlış uygulamayı ihbar etmeleri halinde olumsuz tepkilerle karşılaşmaları olası bir durumdur. Bu noktada yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

Öncelikle çalışanlar, yanlış bir uygulamayı ihbarda bulunmaları halinde gerçekten de etkili önlemlerin alınacağına inanmak ve sonucunda kendilerine yansıyacak herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmayacaklarına dair güven duymak istemektedir. Hatta çalışanlara ihbarda bulunmaları halinde olumlu şekilde etkilenecekleri yönünde inanç aşılanmalıdır. Yöneticilerin çalışanlarına bu anlamda cesaret vermeleri, suistimal ve yolsuzlukların ortaya çıkması açısından önemlidir. Çünkü işyerinde ortaya çıkan yanlış uygulamaların yetkili otoritelere ihbar edilebilmesi için çalışanların yöneticilere önemli ölçüde güvenmeleri gerekir. Ayrıca yöneticilerin ihbarda bulunan kişiyi dikkatlice, yargılamadan ve suçlamadan dinlemesi gerekir. Bu noktada whistleblowing, çalışanların kaygılarını ortadan kaldırabilmek için örgüt içerisinde gerekli düzenlemelerle kurumsallaşmalıdır. Örgüt içi ihbarı mümkün kılacak her türlü imkan sağlanmalıdır. Bu şekilde örgüt içinde iç kontrol kendiliğinden sağlanmış olur. Her çalışan, yapacağı yanlış uygulamanın iş arkadaşları tarafından üst yönetimlere ihbar edileceğini bilecek ve bu tür hatalara yönelmeyecektir.

Büro yönetiminde whistleblowing’in kurumsallaşması için bir takım öneriler sunulabilir:

* Öncelikle sorun bildirme sistemi (whistleblowing) ‘nin örgütteki en üst yönetim tarafından benimsenmesi ve yöneticilerin bu yönde yapılacak düzenlemelere ciddi bir şekilde eğilmesi gerekmektedir. Her şeyden önce, organizasyonda güçlü bir etik kültürü oluşmalıdır. Yöneticilerinin etik davranış ve eylemlerde bulunması sağlanmalı, bu konuda çalışanlara iyi örnek olmaları sağlanmalıdır.
* Örgütte yer alan bütün çalışanlar sorun bildirme sistemine (whistleblowing) yönelik düzenlemeler hakkında bilgilendirilmeli ve Whistleblower’lığa konu olan yanlış uygulamaların sınırları belirtilerek çalışanlar bilinçli hale getirilmelidir. İşyerinde yeterli kanıt olmadan yapılacak asılsız ihbarların olumsuz sonuçları hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir. Yine benzer şekilde geçerli bir ihbar olması sonucunda, çalışan lehine sonuçlar ortaya çıkabileceğine yönelik bir inanç ortamı yaratılmalıdır. Çalışanların farklı ödüllendirme mekanizmaları ile motive edilmeleri sağlanmalıdır.
* Organizasyonda tüm iletişim hatları açık olmalıdır. Açık kapı politikası adı verilen bu yaklaşım, düzeltilmesi gereken bir durum olduğunu düşünen çalışanlara, kaygılarını iletmek için kolaylık sağlar. Özellikle örgüt içerisinde yanlış uygulamalarla karşılaşıldığında, bunun, kimlere ne şekilde iletileceği konusunda çalışanlara bilgi verilmelidir. Yönetim, çalışanların ihbarlarını alacak bir sistem ya da birim oluşturabilir. İlk başta gereksiz bir uygulama gibi görünse de uzun vadede iç kontrolü sağlayacak ve örgütteki hataları, suistimalleri ortadan kaldıracaktır. Örgütte oluşturulacak bu bölümde çalışacak ya da bu konuyla ilgilenecek kişi ya da kişilerin güvenilir, etkin iletişim becerisine sahip ve etik hassasiyetlerinin olduğuna inanıldığı kişilerden oluşması son derece önemlidir Yönetici, açık bir büroda her çalışanı kolay bir şekilde denetleyemez. Fakat içsel whistleblowing sayesinde her çalışan aynı zamanda iş arkadaşını denetleme misyonu üstlenmiş olacaktır. Her çalışan sorun bildirme sistemi hakkında açık bir şekilde bilgilendirildiği için, yaptığı yanlış uygulamanın iş arkadaşı tarafından ihbar edilme olasılığı olacağını her zaman hissedecektir.
* Çalışanlara yanlış uygulamalarla karşılaşıldığında öncelikle bunun işletme içindeki ilgili kişi ve kuruluşlarla çözümlenmesinin daha doğru olduğu belirtilmelidir. Hatta ifşa eden kişi istemediği sürece kim olduklarının açığa çıkarılmaması ve kimliklerinin gizlenmesi konusuna yönelik etkili önlemler alınmalıdır. Çalışana bu hususta güvence verilmelidir.
* Yanlış uygulamalara yönelik olarak whistleblowing’i destekleyen işletme içi duyurular yapmak, iş etiği ve whistleblowing konusunda seminerler ve konferanslar düzenlenmeli ve çalışanların bu konudaki hassasiyetleri güçlendirilmelidir.

Doğru olarak yapıldığında topluma getireceği genel yarar çok önemli olan bu davranış, sağlam bir kişilik ve cesaretin eseridir.

**KAYNAKLAR**

AKTAN, Coşkun Can, “ Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki Ve Vicdani Red Davranışı: Whıstleblowıng” Mercek Dergisi Ekim Sayısı, 2006.S.1

AYDIN, Ufuk.” İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing)”. Sosyal Bilimler Dergisi, 2003.

BOUVRILLE, Mathieu, “Whistle-Blowing And Morality” *Institute Of Materials Research And Engineering, Singapore,2007.* Http://Www. Springerlink.Com/Content/W2t5252050044180/

BROWN, A.J, “Whistleblowing In The Australian Public Sector : Enhancing The Theory And Practice Of İnternal Witness Management İn Public Sector Organisations”Anu E Press,Australia,2008. Http://Epress.Anu.Edu.Au/Whistleblowing Citation.Html

BÜLBÜL, Rıdvan,” İletişim Ve Etik”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2001. S.14

GERÇEK, Hasan,” Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi.” Madencilik Dergisi, 44 (4),2005.

NAYIR, Dilek Zamantılı, “ Kurumsal Etik Ve Whistleblowing” Pozitif Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul,2005.

ÖZGENER Şevki, Tanç Ahmet, Ulu Seher, “ Çalışma Yaşamında Sorun Bildirme Sistemi”, İçinde: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür ( Eds), “Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar”, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2009.

ÖZLER, Derya Ergun; Şahin, Meltem Dil; Atalay Ceren Giderler, “Teorik Bir Çerçevede Whistleblowing-Etik İlişkisi” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,11(2),S.182

ŞEN, Mustafa Lütfi; “Kamu Yönetiminde Etiğin Önemi” Sakarya Üniversitesi Ders Notları, Erişim Tarihi: 2012.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver; Tutar, Hasan, “ Çağdaş Büro Yönetimi”, Seçkin Yayıncılık, 3.Baskı, Ankara,2009.

VURAL, Z. Beril Akıncı; Coşkul Gül, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Etik”, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Sayı:1, Mart 2011.

YILMAZ, Emel Güler, “Kurumsal İletişim Ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing.” Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, S.6, Erişim Tarihi: 2012.

1. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Öğr. Gör. [↑](#footnote-ref-1)