

Yayın Geliş Tarihi: 20.04.2023
Yayına Kabul Tarihi: 14.06.2023
Online Yayın Tarihi: 15.09.2023
<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1286117>

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 25, Sayı: 3, Yıl: 2023 Sayfa: 1182-1217
E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

YÖNETİCİLERİN BİLGİ UÇURMA'NIN TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERDE RESMİ OLARAK KULLANILABİLİRLİĞİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELERİ: KOBİ VE BÜYÜK İŞLETMELERDE ÇALIŞAN TEPE VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER KAPSAMINDA NİTEL BİR ÇALIŞMA

Onur KAZANCI*

Öz

Bu çalışma, üst düzey ve tepe yöneticiler bilgi uçurmanın Türkiye'deki işletmelerde resmi olarak uygulanabilirliğini, bu durumun yaratabileceği olası faydalar ile zararları ve böyle bir uygulamanın ihtiyaç duyacağı bilgi uçurucuların sahip olması gereken özellikleri tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda farklı sektörlerde ve işletmelerde çalışan üst düzey ve tepe yönetici ile mülakatlar yapılmıştır. Bulgular ham halleriyle sunulmuş ve yorumlanmıştır. Elde edilen veriler ışığında üst düzey ve tepe yöneticilerin, bilgi uçurmanın (BIU) Türkiye iş hayatında resmi olarak kullanılmasına dair çekinceleri olduğu göstermektedir. Katılımcıların genel görüşü Türk iş hayatı kültürünün, çalışanların bireysel özelliklerinin ve kural koyucu kurumların yetersizliğinin buna neden olduğudur. Benzer şekilde resmi bilgi uçurmanın uygulanmasının yaratacağı yararlar ve zararlar da bu açıdan değerlendirilmiştir. Bilgi uçuruculardan beklenen özellikler ise ağırlıklı olarak dürüstlük, iletişimi, farkındalık ve sorumluluk alabilme temalarında toplanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Whistleblowing, Bilgi Uçurma, İhbarcılık, İşsa, Etik, Yöneticiler.

JEL Sınıflandırması: J50, L21, M10, M14, M54, M59.

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):

Kazancı, O. (2023). Yöneticilerin Bilgi Uçurma'nın Türkiye'deki işletmelerde resmi olarak kullanılabilirliğine yönelik değerlendirmeleri: Kobi ve büyük işletmelerde çalışan tepe ve üst düzey yöneticiler kapsamında nitel bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (3), 1182-1217.

* Dr. Öğretim Üyesi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-5187-2699, onur.kazanci@ikcu.edu.tr.

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu'nun 2023/09-08 numaralı ve 11.04.2023 tarihli kararına istinaden gerçekleştirilmiştir. Bilgilendirilmiş olur/onam formu katılımcılara imzalatılmıştır.

MANAGERS' ASSESSMENTS OF THE FORMAL APPLICABILITY OF WHISTLEBLOWING IN TURKISH ORGANIZATIONS: A QUALITATIVE STUDY OF TOP AND SENIOR EXECUTIVES WORKING IN SMES AND LARGE ENTERPRISES

Abstract

This study aims to determine the feasibility of the formal implementation of whistleblowing by senior and top managers in Turkish organizations, the potential benefits and harms that this may create, and the characteristics of whistleblowers that such a practice would require. In this context, interviews were conducted with senior and top managers working in different sectors and organizations. The findings are presented and interpreted in their raw form. In the light of the data obtained, it is seen that senior and top managers have reservations about the official use of whistleblowing in Turkish business life. The general view of the participants is that the Turkish business culture, individual characteristics of employees and the inadequacy of rule-making institutions are the reasons for this. Similarly, the benefits and harms of the implementation of formal whistleblowing were also evaluated from this perspective. The expected characteristics of whistleblowers were mainly katerde un der the teme of honesty, communication, awareness and taking responsibility.

Keywords: Whistleblowing, Denouncement, Disclosure, Ethics, Managers.

JEL Codes: J50, L21, M10, M14, M54, M59.

GİRİŞ

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve bu teknolojilerin artık toplumun her kesimince kolayca kullanılıyor olması tüm dünya genelinde etik ve yasa dışı işletme eylemlerinin daha fazla görünür ve gün yüzüne çıkar hale gelmesine neden olmaktadır. Kimi işletmeler hem sosyal sorumluluk faaliyetleri hem de etik stratejiler ile bu durumun önüne geçmeye çalışmaktadırlar. Diğer taraftan günümüz iş dünyasının sürekli karlılık ve verimlilik dayatması karşısında çalışanlar, kurumların kendilerinden yüksek beklentilerini karşılayabilmek için hem fiziksel hem de psikolojik sınırlarını zorlamak durumunda kalmaktadırlar. Kurumların öznelerden daha kutsal addedildiği ve neredeyse tanrılaştırıldığı global ekonomik sistemde başarı (yani işletme için karlılık ve sürdürülebilirlik) diğer tüm unsurların önüne geçmektedir.

Ancak günümüzde tüketicilerin ve kamuoyunun işletmelerden beklentileri değişmektedir. Ürünlerin sadece kaliteli, uygun fiyatlı ve dayanıklı olmaları tüketicilerin tek seçim nedeni olmaktan çıkmıştır. Özellikle nihai tüketiciler için ürünlerin, markanın ve üreticinin etik itibarı da tüketim davranışını etkileyen bir faktör halini almıştır.

Benzer şekilde hem iç hem de dış paydaşları tarafından etik davranma konusunda baskı gören büyük işletmeler de tüm bu paydaşlarıyla ilişkilerinde etiği ön plana çıkarmaya başlamışlardır. İşletmelerde etik uygulamalar ne yazık ki halen daha sadece insan kaynakları departmanına delege edilen bir faaliyettir. İş etiği

anlayışı özensizce hatta başka işletmelere ait olan etik normların kopyalanarak oluşturulup sonra da bunların resmi olarak yayınlanmasıyla sınırlı kalmaktadır. Diğer taraftan günümüzdeki işletme paydaşlarının beklentilerini karşılayabilmek adına, etiğin bir işletme stratejisi haline getirilmesi ve etik uygulamalardan işletmenin tümünü sorumlu tutan yaklaşımlar da uygulanmaya başlamıştır.

Bu uygulamalardan bir tanesi de Whistleblowing'dir. İşletmelerin etik faaliyetleri tespit etmek adına işletme içinde, üst düzey ve tepe yönetim tarafından resmi olarak belirlenen çalışanların denetimine dayanan bu kavram, Türkçe alanyazında ihbarcılık, ifşa, bilgi uçurma, izharcılık vb. pek çok farklı kavram ile ifade edilmeye çalışılmakta ve bu durum da kavramın kendisinin anlaşılabilirliği bağlamında karışıklığa neden olmaktadır (Ünsal, 2021). Bu çalışmada Whistleblowing'in Türkçe karşılığı olarak Sayğan Tuncay ve Sayğan Yağız (2020) tarafından alanyazında en fazla kullanıldığı tespit edilen "bilgi uçurma" (BİU) terimi kullanılacaktır.

Özellikle Kuzey Amerika kıtasında Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da kanunlarla da desteklenmekte olan bu uygulama Kuzey Avrupa ve Almanya gibi gelişmiş Avrupa ülkelerinde de yaygınlaşmaya başlamıştır. Ancak gelişmekte olan ülkelerde resmi bir uygulama olarak yer aldığı nadir olarak görülmektedir.

Gelişmekte olan ülkeler sınıfında bulunan Türkiye'de de iş etiğinin öneminin kavranmaya başladığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmada bir iş etiği uygulaması olan bilgi uçurmanın Türkiye'de resmi olarak uygulanıp uygulanamayacağı, eğer uygulanamazsa bunun nedenleri eğer uygulanabilirse olası faydaları ve zararları tartışılmıştır.

Çalışmanın amacı resmi bilgi uçurmanın Türkiye iş hayatına uygunluğuna yöneticilerin bakış açılarını ortaya çıkarmak ve bu uygulamanın getireceği zararlar ile faydaları tespit etmektir. Bunun yanı sıra resmi bilgi uçurmanın en önemli elemanlarından olan bilgi uçuruculardan da beklenen özelliklerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu nedenle de bilgi uçurma uygulamasının şirkette resmi olarak işleme alınmasında görevli ve sorumlu olan üst düzey ve tepe yöneticilerin görüşlerine başvurulmuştur.

Elde edilecek bulguların alanyazında karanlıkta kaldığı düşünülen bilgi uçurmanın Türkiye iş hayatına etkilerine dair bir ışık tutacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte uygulamada hem sektörel hem de işletme kapsamında bilgi uçurmanın resmi olarak uygulanabilirliğine dair yönetici görüşleri elde edilmiştir. Elde edilen bulgular bilgi uçurmanın yanı sıra Türk iş hayatının iş etiğine bakışı ve verdiği önem hakkında ipuçları vermektedir.

BİLGİ UÇURMA (BİU) VE BİLGİ UÇURUCULAR (BİUR)

Günümüz iş hayatında her geçen gün ortaya çıkan etik ve yasal skandallarla karşılaşmaktadır. Duska (2000) iş dünyasının, insanların tüm zamanını ve yaşamlarının büyük bir bölümünü ele geçirmiş olan ve yaptığı yanlışları umursamadan, nadiren sorgulanan doğal bir yaşam biçimi halini aldığını söylemiştir. Yasa dışılık ülkelerin ve birliklerin kanunları ile resmi olarak belirlenmiştir. Ancak etik ve etik dışılık, doğası gereği, bir muğlaklık barındırmaktadır. BİU kavramı, kamu ya da özel, iş hayatının dinamikleriyle ortaya çıkmıştır. Bu nedenle hakkında bahsedilecek olan etik de iş etiği olacaktır. İş etiği filozofların ve bireylerin gündelik yaşamlarında karşılaştıkları problemlerden türce daha farklıdır ve mesleği icra eden her bireyin, her ortamda eylemlerini belirlemesi beklenen özel türde normlar içermektedir (Kuçuradi, 2003).

Yozlaşmanın kurumsallaşması, örgüt hafızası ve süreçlerine gömülmek suretiyle, yozlaşmışlığın o örgütte rutinleşmiş bir faaliyet halini almasına neden olabilir (Ashforth & Anand, 2003). Bu nedenle özellikle gelişmiş ekonomilerde faaliyet gösteren işletmeler yozlaşmanın önüne geçebilmek amacıyla çeşitli uygulamalara yönelmektedir. Bilgi uçurma (BİU) de bunlardan bir tanesidir. Özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren firmaların kamuoyuna görünürlüğünün düşük olması ve modern bürokrasilerdeki karmaşıklık BİU'yu işletmelerdeki etik ve yasa dışı faaliyetlerin ortaya çıkarılması için en geçerli seçeneklerden birisi haline getirmektedir (Miethe & Rothschild, 1994).

BİU bir kurumun bilgilerine erişimi olan kişiler tarafından bu kurumla ilgili olan gerçek, şüpheli veya öngörülen etik ya da yasa dışı bir durumu, zorunlu olmadan, ifşa etme, suçlama ya da ihtilaf içeren bir bilgilendirme eylemidir (Jubb, 1999). İç ya da dış bir paydaş, bir diğer paydaşın etik ya da yasal olmayan davranışını üçüncü kişilere ihbar etmektedir. BİU hem resmi hem de gayri resmi yollardan gerçekleştirilebilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve bazı Avrupa Birliği ülkelerinde BİU kurumların resmi yapılarının içinde tanımlanmış bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Bunlar aynı zamanda devlet kurumlarınca da teşvik edilmektedir. 1935 Ulusal Çalışma İlişkileri Yasası (National Labor Relations Act), 1964 Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act), 1972 Temiz Su Yasası (Clean Water Act) ve 1978 Kamu Hizmeti Reform Yasası (Civil Service Reform Act) ile etik ve yasa dışı faaliyetlerin ihbar edilmesi özendirilmiş ve ihbarcılar güvence altına alınmaya çalışılmış olsa da bu yasaların yeterli etkinliği sağlamamaları nedeniyle 1989'da ABD Kongresi tarafından İhbarcı Koruma Yasası (Whistleblower Protection Act) kanunlaştırılmıştır (Miceli vd., 2008, s. 154). Ancak özellikle Enron ve Worldcom skandallarından sonra 30 Temmuz 2002 tarihinde Sarbanes-Oxley Yasası (SOX)'nın kanunlaştırılmasıyla birlikte BİU faaliyetlerinin ABD tarafından kurumsal olarak somutlaştırıldığı söylenebilir (Hassink vd., 2007). BİU örgüt içinden ve örgüt dışından olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Üstlerin desteği ve dıştan gelecek ihbarları değerlendirme konusunda örgütün gayri resmi bakış açısının olumlu olması dışsal BİU'yu artıran

bir etmendir (Sims & Keenan, 1998). İçsel uygulamalar kurum çalışanlarının etik ya da yasa dışı durumu üstlerine ya da üst düzey yöneticilere ihbar etmesini ifade etmektedir. Dışsal uygulamalar ise kurum çalışanlarının üstlerini ve kurumun üst düzey yöneticilerini atlayarak doğrudan kurum dışı paydaşlara (devlet kurumları, sendikalar, sivil toplum kuruluşları vb.) ihbarda bulunmasını tanımlamaktadır. Diğer taraftan günümüzde sadece kurum içindeki değil kurum dışındaki bireylerin de kurumların etik ve yasa dışı faaliyetlerini tespit etme ve bunları ihbar etme iradesine ve araçlarına sahip olduğu söylenebilir (Ayers & Kaplan, 2005).

BİU uygulamasında resmi ya da gayri resmi olarak ihbarda bulunan bireyler Whistleblower (BİUR) olarak adlandırılmaktadır. BİUR'lar BİU sürecinin en önemli aktörleridir. Etik ya da yasa dışı faaliyeti gözetleyecek ya da bu duruma şahit olacak, onu tespit edecek ve raporlayacak kişi BİUR'lardır. Bu nedenle sürecin etkinliği BİUR'ların niteliğiyle doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle BİUR'ların seçimi ve ilerleyen süreçte eğitimlerle özellikle etik niteliklerinin artırılması BİU'nun kalitesini artıracaktır. BİUR'ların anonimliği ve güvenliğini sağlamak da onların bu faaliyeti daha verimli ve olumsuz etkilere maruz kalmadan yapmalarını sağlayacaktır. Finansal teşvikler de BİUR'ın motivasyonunu artıran ve ihbarı özendirilen unsurlardan bir tanesidir (Butler vd., 2020). Ancak etik kaygı ve niyet bir BİUR'da olması beklenen en temel niteliktir. İhbarın nedeninin kişisel husumetlere ve bireysel çıkarlara hizmet etmemesi gereklidir.

BİUR bireyler, özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, özel sektör tarafından çoğunlukla dışlanıyor olsalar da günümüz sosyo-ekonomik konjonktürü şirketleri özellikle etik dışı faaliyetlerin ihbar edilmesini sağlayan uygulamaları kullanmaya ve bunları desteklemeye zorlamaktadır (Barnett vd., 1993). Ancak bu durumun bireylerde bir ikilem yaratabileceğini söylemek hatalı olmaz. Çünkü BİU bir taraf için adaletin tecellisini temsil etmekteyken diğer taraf içinse çok ağır bir ihaneti ifade edebilmektedir (Dungan vd., 2015). BİU örgüt içindeki tüm çalışanların katkı sağlayabileceği bir faaliyettir. BİU davranışı sadece alt kademe çalışanlardan beklenmemelidir. Alt, orta ve üst düzey yöneticiler de etik ve yasa dışı faaliyetleri ihbar etmektedirler. Bununla birlikte işletmenin en tepesinde yer alan üst düzey yöneticilerin daha fazla güce ve yetkiye sahip oldukları için ihbar konusunda kendilerini daha özgür hissettikleri ancak kaynaklar bakımından örgüte daha bağımlı olan orta ve alt düzey yöneticilerin ihbar faaliyetleri konusunda daha çekimser davrandıkları söylenebilir (Keenan, 2002a). Bu durum örgüt hiyerarşisinde aşağılara indikçe yöneticiler bağlamında BİU faaliyetinin git gide azalma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde diğer örgütsel etik ve yasa dışı davranışların da gün yüzüne çıkma olasılıkları artmaktadır. Bu ve benzeri durumlar işletmelerin adıyla anılıyor olsa da bu faaliyetleri gerçekleştirenler aslında kurum içinde çalışan bireylerdir. İşletmeler kurumsal olarak etik normlar oluştursalar ve bunları kültürel olarak destekleseler de insan faktörünü dışlamaları olası değildir. Bu nedenle örgüt içindeki etik ya da yasa dışı

faaliyetlerin tespitinde yine örgüt içinde çalışanların gözetimi önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içindeki sapkın davranışların önlenmesi için etik değerlerin ön planda tutulduğu, örgütün bütünü tarafından paylaşılan ve etik dışı uygulamaların ihbar edilmesinin teşvik edildiği bir örgütsel kültür oluşturulmalıdır (Appelbaum vd., 2007). Benzer şekilde kurum dışından yapılan ihbarların da potansiyel birer etik ve yasa dışı faaliyet önleyici unsur olduğu işletmelerce değerlendirilmelidir (Culiberg & Mihelic, 2017). Ancak BİU'nun her ne kadar dışsal bir yönü olsa da dışsal BİU uygulamaları işletmenin kurumsal itibarını zedeleyici sonuçlar doğurabilmektedir. Benzer şekilde dışsal BİU kurumsal ve gizli bilgilerin açığa çıkmasına da neden olabilmektedir (Ting, 2008). Dışsal olarak yapılan bildirimlerin çoğu önceden kurum içinden bildirilmiş olsa da çalışanlar kurum aleyhine doğrudan hukuki yollara da başvurabilmektedirler (Miceli & Near, 1994a). Bu nedenle kurum içi BİU uygulamaları etik ve yasa dışı davranışın tespit edilip kurumsal itibarı zedelemekten önlem alınması açısından önemlidir (Dasgupta & Kesharwani, 2010). Bu bağlamda üst düzey ve tepe yöneticiler tarafından, kurum içindeki ihbarlara dair iddiaları soruşturmak, soruşturmanın sonuçlarını taraflara bildirmek ve tespit edilen sorunun düzeltilmesini sağlamak kurum için ciddi maliyetler getirebilecek dışsal BİU'den kaçınmak için faydalı olacaktır (Near & Miceli, 2016). Öz yeterliliği yüksek olan çalışanlarda kurum içi BİU davranışı gösterme eğiliminin güçlendiği görülmektedir (MacNab & Worthley, 2008). Benzer şekilde örgüt içinde açık şekilde tanımlanmış ve bireyleri birbirine bağlayan etik bir yaklaşıma sahip olmak dışsal BİU'yu aza indirecek bir uygulama olabilir (Ray, 2006). Buna ek olarak sendikalaşma da dışsal BİU'yu artıran bir etki yaratmaktadır (Barnett, 1992).

BİLGİ UÇURMAYI ETKİLEYEN UNSURLAR

BİU'nun kalitesi ve güvenilirliğinin örgütsel hiyerarşik yapıdan etkilendiğini söylemek hatalı olmayacaktır. Etik ve yasa dışı davranışların ifşa edilmesi için açık bir iletişimin ve uygun iletişim kanallarının bulunduğu örgütsel yapıların varlığı teşvik edicidir (King, 1999). Örgütün etik kültürü, deontolojik ve teleolojik yapısı da BİU niyetini etkileyen unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır (Zakaria, 2015).

Global ekonomi tüm ulusal ekonomileri ve işletmeleri birbirine sıkı sıkıya bağlamış olmasına karşın iş yapma yöntemleri hala daha kültürlere göre farklılık göstermektedir. Özellikle işletmelerin ekonomik birer birim olduğu kadar sosyal birer birim de oldukları düşünüldüğünde uluslararası işletmeler bile faaliyet gösterdikleri ülkelerin kültürlerine uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Kültürel farklılıklar BİU'nun kabul edilebilirliğini ve etkinliğini doğrudan etkileyen faktörler olarak görülebilir. Yeterli dışsal ve içsel desteği göremeyen çalışanların BİU kurumunu kullanma olasılıklarının düşük olduğunu söylemek hatalı olmayacaktır. Çin Halk Cumhuriyeti'nde dışsal BİU davranışı açık bir şekilde istenmeyen bir durum olduğu gibi çalışanların da içsel BİU davranışı gösterme olasılıklarının oldukça düşük olduğu görülmektedir (Chiu, 2003). Yine Çin'de

örgütün etik kültürüne olan algının bireylerde ihbarda bulunma ya da bulunmama davranışını etkilediği görülmüştür (Zhang vd., 2009). Ancak yine Çin toplumunda bireysel ilişkileri yücelten “*guanxi*”, misillemeyle karşılaşma korkusu ve medyada yer alma endişesi BİU’yu caydırıcı bir etkiye neden olabilmektedir (Hwang vd., 2008). Güney Kore’de yapılan bir araştırmada ise Konfüçyüs Etiği ve özellikle dikey bireycilik gibi kültürel olguların BİU üzerinde güçlü etkileri olduğuna dair bulgular elde edilmiştir (Park vd., 2005). Benzer şekilde Güney Kore, Türkiye ve Birleşik Krallık’ta yapılan bir araştırmada, milliyetin BİU üzerinde önemli etkileri olduğuna dair bulgular elde edilmiş ve bu bağlamda BİU uygulamalarının başarılı olmasını bekleyen kurumların kullandıkları politika ve uygulamaları faaliyet gösterdikleri ülkeye özgü bir şekilde düzenlemeleri gerektiği ifade edilmiştir (Park vd., 2008).

Hırvatistan ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD) kapsamında yapılan bir başka çalışmada ise siyasi, sosyal ve ekonomik değişkenlerin ülkeler arasında farklı BİU dinamiklerinin ve boyutlarının ortaya çıkmasına neden olduğu tespit edilmiştir (Tavakoli vd., 2003). Amerikalı yöneticiler Hintli yöneticilere kıyasla BİU konusunda daha olumlu algılara sahip iken diğer taraftan Hintli yöneticiler Amerikalı yöneticilere kıyasla daha küçük boyutlu etik ve yasa dışı faaliyetleri daha fazla önemsemektedirler (Keenan, 2002b). Çinli ve Amerikalı yöneticiler arasında da benzer bir durum mevcuttur. Çinli yöneticiler Amerikalı yöneticilere nazaran BİU uygulaması söz konusu olduğunda daha olumsuz bir algıya sahiptirler ve Amerikalı emsallerine nazaran ihbarlama konusunda çekimserdirler (Keenan, 2007). Çin ve Hint kültürlerinin benzer toplumsal mekanizmalara sahip olması bu durum için açıklayıcı olabilir. Nijerya’da ise kurumsal ihbarcılık faaliyetleri ölümle sonuçlanacak derecede büyük misillemelerle karşılaşabildiğinden dolayı çalışanlar, sisteme ve kurumlara inanç duymadıkları için, etik ve yasadışı faaliyetlere şahit olsalar da sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Okpor & Dikmen, 2021).

İnsan Hakları Avrupa Mahkemesi, bazı maddeleri tartışmalı da olsa, Guja içtihatında belirlenen bazı temel kriterlerin sağlanması durumunda bir kişinin BİUR olarak tanımlanabileceğini ve ihbarcılık faaliyeti nedeniyle bilgi sızdırma suçu işlemiş sayılamayacağını ifade etmektedir (Kapucu & Kocatepe, 2022). Yine 2019 yılında yürürlüğe giren Avrupa Birliği İhbarcılık Direktifi uyarınca Avrupa Birliği’ne üye ülkelerden ihbarcılığın uygulanması ve teşvik edilmesi konusundaki kararları iç hukuklarına aktarmaları istenmiştir (Konyalı, 2021). Fransa’da 2016’da kabul edilen Sapin II Kanunu ile koruma altına alınan ve içtihatları düzenlenen ihbarcılık faaliyeti 2019 AB İhbarcılık Direktifi’ne uygunluk adına 2022 yılında daha ayrıntılı olarak düzenlenmiştir (Tansuğ, 2022).

Türkiye iş hayatında BİU kavramı sıklıkla bilinmekte olan bir kavram değildir. Bu durumun nedenlerinden bir tanesinin, bu konuyla ilgili, özellikle özel sektör işletmeleri bağlamında, fazla sayıda ve çeşitli örneklemeler içeren çalışmanın bulunmaması olduğu söylenebilir. Bir diğer nedenin ise ülkemizin kültürel değişkenleri olduğu ifade edilebilir (Gökçe, 2013). Türkiye’de BİU üzerine yapılan

çalışmaların genellikle kamu, sağlık, eğitim ve muhasebe kapsamlarıyla sınırlı kaldığı görülmektedir.

Türkiye'deki kamu kurumlarında BİU'nun, gayri resmi olarak da olsa, daha fazla karşılaşılan bir durum olduğunu söylemek hatalı olmaz. Bunun nedeni yasal mevzuatların ihbarcılık faaliyetini kamu görevlileri için zorunlu tutuyor olmasıdır. Yalnız yasal mevzuatlarda etik dışı ve yasa dışı faaliyetlerin ihbar edilmeleri bağlamında "yükümlülük" ayrımı mevcuttur. Yasa dışı faaliyete şahit olan bir kamu görevlisi bu faaliyeti ihbar etmekle yükümlüdür ve aksi şekilde davranması Türk Ceza Kanunu uyarınca suç olarak kabul edilmektedir (Sarı, 2022). Etik dışı davranışın ihbarı ise, yine mevzuatlarca teşvik ediliyor olsa da, bireysel ahlaki tercihe bırakılmaktadır (Şen, 2020).

Türkiye'de öğretmenlerin genellikle gayri resmi BİU'yu tercih ettikleri ve içsel ihbarları üst kademelere, dışsal ihbarları ise velilere yaptıkları belirlenmiştir (Gökçe, 2014). Öğretmenler, algılanan kurumsal yozlaşmaya karşın muhalefet ederek ve ihbarlarda bulunarak mücadele etmeyi tercih etmektedirler (Özdemir, 2014). Türkiye'deki öğretmenler kimliklerinin açıklanması suretiyle içsel BİU'yu, dışsal ve anonim BİU'ya tercih etme eğilimindedirler (Gökçe, 2015).

Kamu kurumları özelinde yapılan bir araştırma, kamuda çalışanların %3 kadar bir kısmının ihbarcılık faaliyetini, gayri resmi olarak, gerçekleştirdiğini göstermiştir (Akıllı vd., 2013). Maliye çalışanları arasında yapılan bir araştırma üst yönetimin BİU'ya verdiği destek yüksek olduğunda kamu çalışanlarının ihbarcılık niyetlerinin artma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Candan & Kaya, 2016).

Kamu hastanelerinde çalışan hemşireler, özel hastanelerde çalışan hemşirelere oranla daha fazla içsel ve anonim BİU tercih etmekteyken, özel hastanelerde çalışan hemşireler ise daha relativist bir yaklaşımı tercih etmektedirler (Taş & Antalyalı, 2015). Yine sağlık sektöründe yapılan bir araştırma, üniversite hastanelerinde çalışan hemşire ve sekreterlerin içsel ihbarcılığı, ahlaki ve mesleki değerleri gözettiği için tercih etme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Aydan & Kaya, 2018). Sağlık kurumlarına ve yöneticilerine güven de hemşirelerde etik sorunun ihbar edilmesi davranışını artırmaktadır (Işık vd. 2021). Türkiye'deki sağlık çalışanlarının özellikle kurum içi ihbarcılık niyetlerinin diğer mesleklerden daha yüksek olduğu söylenebilir (Filiz, 2022).

Bu bağlamda BİU'nun kültürel farklılığı bulunan ülkelerde farklı algılandığı ve uygulandığı söylenebilir. Aslında BİU uygulamalarının örgütsel düzeyde de genellemelerden arınmış ve biricik olması gereklidir (Near ve Jensen, 1983). Kültürel farklılıkların BİU konusunda bir ikilem yarattığını söylemek hatalı olmayacaktır. Bazı kültürlerde bu davranış kahramanca görülürken bazılarında ise kınanabilmektedir. Bu farka neden olan faktörün adalet ve sadakat arasındaki tercih olduğu söylenebilir.

Açık iletişimi tercih eden, BİUR'ları destekleyen ve yaptırım uygulama konusunda taviz vermeyen örgüt kültürlerine sahip işletmelerde BİU

uygulamalarının başarılı olma olasılığının daha yüksek olduğu görülmektedir (Kaptein, 2011). Prosedürlerin tutarlı olması, hatalı kararların düzeltilmesi, prosedürlerin etik uygunluğu, prosedürlerin uygulanması esnasında ortaya çıkan ast – üst ilişkilerinin kalitesi ve prosedürlerin sonuçlarının adil olması BİU'nun etkinliğini artıran bir başka unsurdur (Seifert vd., 2010). Yüksek örgütsel ve mesleki bağlılık da bireylerin hem kendi iyilikleri hem de kurumun iyiliği adına BİU konusunda istekli ve ısrarcı olmalarını sağlamaktadır (Taylor & Curtis, 2010). Bireylerin tutumları ve davranışsal farkındalığının yarattığı duygusal kontrol hissi de içsel BİU'yu destekleyici roller üstlenmektedir (Park & Blenkinsopp, 2009). Otantik liderliğin yarattığı güven iklimi, BİUR'lerin birer hain olarak damgalanmasını engelleyerek içsel BİU'nun önündeki engelleri ortadan kaldırmaktadır (Liu vd., 2015). Örgüt içindeki tüm çalışanların neyin etik, neyin etik dışı olduğu ve etik dışı bir faaliyetle karşılaştıklarında nasıl bir raporlama prosedürü izleyecekleri konusunda bilgilendirilmesi, içsel ihbarcılığı güçlendirmektedir (Miceli & Near, 1994a).

Sadakatin etik dışı davranışları ihbar etme davranışını azalttığına buna karşın adillik bu davranışını artırdığı söylenebilir (Waytz vd., 2013). Ancak BİU'nun örgütün çıkarlarını korumayı amaçlayan bir uygulama olduğu ve herhangi bir sadakatsizlik içermediği bilinmelidir (Larmer, 1992). Kendisini azınlıkta hissetmek de çoğunluk olanların etik ve yasa dışı davranışlarını ihbar etme davranışını artıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Cross & Tiller, 1998). Kişinin eyleminin mevcut etik standartlara uygunluğunu gerekçelendirdiği rasyonelleştirme de etik ve yasa dışı faaliyetleri raporlama konusunda BİUR'ların karşı karşıya kalabileceği etik ikilemleri çözen bir unsur olduğundan dolayı ihbar kararında önemli bir rol oynamaktadır (Latan vd., 2019).

BİU uygulaması, tüm stratejik uygulamalarda olduğu gibi, üst düzey ve tepe yönetim tarafından hazırlanmalı ve sürdürülmelidir. Bunun yanı sıra bu uygulamaya dahil olan bireylerin açık şekilde tanımlanması, uygulamaya katılan çalışanların ayrımcılık ve misillemeden kurumsal olarak korunmaları, katılımcıların gizliliklerinin ihlal edilmemesi ve tüm süreçlerde iletişimin kalitesinin artırılması BİU uygulamasının başarısını artıran diğer faktörlerdir (Eaton & Akers, 2007). Bunun yanı sıra BİU'nun uygulandığı ülkelerde içsel BİU prosedürlerinin gün geçtikçe daha fazla gündeme geldiği düşünüldüğünde bu kapsamda kişilerin yanı sıra sürecin kendisine de odaklanılması etkinliği artırıcı bir unsur olacaktır (Vandekerckhove & Lewis, 2012).

BİU'nun kişisel bir maliyet olarak algılanması bireylerde ihbar niyetini azaltmaktayken, BİU eğitimleri, örgütsel destek ve koruma ise ihbar niyetini artıran birer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Cho & Song, 2015). Her ne kadar bireyler BİUR olarak büyük kişisel maliyetleri yükleniyor olsalar da etik kaygılara sahip olmanın ihbarcılık davranışının altında yatan önemli bir psikolojik motivasyon kaynağı olduğu ifade edilebilir (Dungan vd., 2019). Bu bağlamda

algılanan fayda – maliyet farkının bireylerin BİU niyetini etkileyen önemli bir unsur olduğu söylenebilir (Keil vd., 2010).

Kanıtların güçlü olması ihbar davranışını artıran, kanıtların zayıf olması ise ihbar davranışını azaltan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Brink vd., 2013). Örgütün ihbarlara karşı reaksiyonu güçlü olduğunda şahitler ihbarı yöneticilere yapma eğilimindeyken söz konusu reaksiyonun zayıflığı şahitleri yöneticilerden çok kendi seviyesindeki çalışanlara raporlamaya yöneltmektedir (Taylor & Curtis, 2013). Örgütün BİUR'lar ile ilgili olumsuz bir geçmişe sahip olması şahitlerin içsel değil daha çok dışsal ihbarlarda bulunmasına neden olmaktadır (Zhang vd., 2013).

Tüm bu bilgiler ışığında BİU'nun niteliğinin BİUR'ın kişilik özellikleri tarafından doğrudan etkilendiği ifade edilebilir. Ancak belirli kişilik özelliklerine sahip kişilerin BİUR olma olasılığı daha yüksek görünüyor olsa da BİU'nun hem resmi hem de gayri resmi olarak uygulanmasının aşağıdaki faktörler tarafından etkilendiği görülmektedir:

- Kurum kültürü ve iklimi,
- Üst düzey ve tepe yönetimin bakışı,
- Ülkesel ve kültürel farklılıklar,
- Kanun koyucuların ihbarcılığa verdiği destek ve teşvik,
- İhbarcılarının anonimliği
- Örgüt tarafından ihbarcılara sağlanan güvenlik,
- Eylemin ciddiyeti,
- İhbarcının ödüllendirilmesi,
- İhbar edilenlerin cezalandırılması,
- BİU sonrası sürecin açık şekilde yürütülmesi ve sonucunun ilan edilmesi

BİLGİ UÇURMA'NIN SAĞLADIĞI BİREYSEL, ÖRGÜTSEL VE TOPLUMSAL FAYDALAR

Etik ve yasa dışı davranışlar sadece bireysel ya da örgütsel değil, toplumsal hatta günümüz ekonomisinde küresel etkilere neden olabilmektedir. Ekonominin küreselleşmesi ile dünya üzerindeki pek çok işletme ve dolayısıyla ulusal ekonomiler de birbirleriyle etkileşim içindedirler. Yüksek risk faizli ipotek kredilerinin (subprime mortgage) kontrolsüzce dağıtılması ile fitili ateşlenen 2008 ABD ekonomik krizi, ABD kredi sisteminin kendi içindeki yozlaşmanın da etkisiyle sadece ABD vatandaşlarını ve şirketlerini vurmakla kalmamış, tüm dünyayı derinden sarsan küresel bir ekonomik krize dönüşmüştür (Andrade, 2015). Benzeri büyüklükte olmasa da ulusal ve yerel ekonomileri etkileyen pek çok etik ve yasa dışı faaliyet kamuoyuna sızmıştır.

BİU bu tür etik ve yasa dışı faaliyetlerin ölçeği büyümeden raporlanabilmesi açısından önemli bir uygulamadır. Her ne kadar karlılık ve verimlilik baskısı nedeniyle bireyler ve kurumlar bu tür etik ve yasa dışı faaliyetlere yöneliyor olsalar da en az onlar kadar etik kaygılara sahip çalışanlar ve örgüt dışı paydaşlar olduğunu söylemek hatalı olmayacaktır.

Ne yazık ki işletmeler BİUR'ları korumak konusunda her zaman yeterli çabayı göstermemektedirler (Alnaqi vd., 2017). BİUR'ların kanunlar tarafından korunması ve kanun düzenleyicilerin bu programları teşvik etmeleri, çalışanların etik ve yasa dışı durumları ihbar etme olasılıklarını artırmakta, dolayısıyla yanlış finansal raporların oluşturulması ve vergiden kaçınma/vergi kaçırma davranışları üzerinde önemli ölçüde caydırıcı etki yaratmaktadır (Wilde, 2017).

Etkin BİU uygulamaları astlar ve üstler arasındaki ilişkileri geliştiren ve güçlendiren bir unsur olmaktadır (Stewart, 2006). Ast ve üst arasında BİU sayesinde oluşan güven ortamının iki taraf için de motivasyonu, iş tatminini, örgütsel bağlılığı artıran kişisel ve örgütsel bir fayda sağladığı söylenebilir.

BİLGİ UÇURMA'NIN EKSİK VE SORUNLU YÖNLERİ

Near ve Miceli (1995) yaptıkları bir meta-analiz çalışmasında BİU'nun her zaman etkin bir uygulama olduğu konusunda yeterli ampirik verinin elde edilemediğini ve BİU'de yaşanacak sorunların hem kurumlara hem kişilere önemli zararlar verebileceğini öne sürmüşlerdir.

Kurumsal etik ya da yasa dışı eylemlere dair ihbarlar son dönemlerde daha fazla kamuoyuna yansıyor olsa da, birçok işletme BİU uygulamalarını teşvik edici ve güçlendirici iletişim programları yürütmediği için, BİUR'lar birçok misilleme davranışı ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Kimi zaman etik dışı faaliyetleri ihbar eden çalışanlar işlerini dahi kaybedebilmektedirler (Dworkin & Baucus, 1998). Kabahatli davranışları ihbar etmeyenlerin, edenlere kıyasla çok daha az mesleki misilleme ile karşılaştıkları bu nedenle ihbarcılığın mesleki açıdan oldukça zarar verici olabileceği söylenebilir (McDonald & Ahern, 2000). Yasal ya da kurumsal makamlardan destek almayan BİUR'ların hem kendilerinin hem de ailelerinin uzun süreli fiziksel ve psikolojik sağlıklarını tehdit edecek, finansal yönden onlara zarar verebilecek olumsuz etkilerle karşılaşmaları mümkündür (Lennane, 1993). Bu nedenle misilleme yaşama ihtimali, bireylerin, proaktif birer BİUR olabilmeleri için bir sorun teşkil etmeyebilirken diğer taraftan benzer bir olaya şahit olmasına rağmen kimi bireylerin sessiz kalmasında önemli bir etken de olabilmektedir (Cassemetis & Wortley, 2013). Bununla birlikte etik ya da yasa dışı faaliyet örgütün kültürüne ve iklimine zarar verse de performansını olumsuz etkilemeyeceği öngörüldüğü durumlarda BİUR'ların daha fazla misilleme ile karşılaşabildikleri söylenebilir (Miceli & Near, 1994b).

BİUR'ların kurum içindeki anonimlikleri onların olumsuz etkilerden korunmalarını sağlayan bir unsur olsa da kimi zaman etik sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu anonimlik ve ispat yükünün tarafının net şekilde belirli olmaması, ihbarcıların asılsız ve kişisel çıkarlarını önceleyen ihbarlarda bulunmalarına neden olabilmektedir (Elliston, 1982). Bu durumda hem örgütsel hem de bireysel hatalı uygulamalar ortaya çıkabilmektedir. En azından bu tür asılsız ihbarlar zaman maliyetine neden olabilmektedir. Benzer şekilde bireylerin ve örgütlerin BİU uygulamaları bağlamında olumsuz imajlara sahip olmaları bu ve benzeri etik ve yasa dışı faaliyet önleyici programların faydalarını sorgulatabilmektedir.

Sadece özel kurumlarda değil devlet kurumlarında da BİU faaliyetlerine rastlanmaktadır. Ancak devlet kurumlarında görülen özellikle dışsal BİU faaliyetlerinin, devlet veya hükümet ile ilgili gizli bilgilerin izinsiz olarak elde edilmesi ve ifşa edilmesiyle sonuçlanabileceğinden dolayı etik olarak faydaları tartışmalıdır (Delmas, 2015).

BİU genellikle yozlaşmanın ve etik dışılığın gerçek nedeni olan kapitalist ekonomik sistemin doğasından ziyade sistemin içindeki faaliyetlerde karşılaşılan suistimallerin engellenmesine odaklanmaktadır (Hersh, 2002). Bu açıdan BİU'nun, etik ve yasa dışı faaliyetlerin ortaya çıkarılması ve caydırıcılık açısından fayda sağlayan bir uygulama olsa da sistemin doğasındaki yozlaşmışlıkla sürekli mücadele etmek için ihtiyaç duyulacak bir araç olmaktan öteye gidemediği söylenebilir.

ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Kültürel farklılıkların BİU faaliyetlerini ve sonuçlarını doğrudan etkileyen birer unsur olduğu söylenebilir. Bu bağlamda çalışmada Türkiye'deki iş hayatında BİU'nun resmi bir uygulama olarak yer almasının getirebileceği faydalar ve olası zararlar tartışılmaktadır. Üst düzey ve tepe yöneticilerin BİU'ya ve BİUR'lara bakış açısını ve bu uygulamanın Türkiye'de kullanılabilirliği bağlamında bir değerlendirme yapılmıştır. Çalışmanın buradan sonraki kısmında üst düzey ve tepe yöneticiler için sadece "yöneticiler" ifadesi kullanılacaktır.

Örnekleme olarak sadece yöneticilerin seçilmesi çalışmanın bir kısıtı olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan yöneticiler kurumların kültürel, finansal ve sosyal dinamiklerini daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirebilen ve hatta bunların stratejik olarak planlamasını yapan kişilerdir. Bu nedenle yöneticilerin BİU'ya bakışları sektörel ve kültürel bir değer taşımaktadır.

Çalışmada farklı sektörlerde ve işletmelerde çalışan 28 yönetici ile 15-20 dakika süren video konferans görüşmeleri yapılmıştır. Araştırma İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu'nun 2023/09-08 numaralı ve 11.04.2023 tarihli kararına istinaden gerçekleştirilmiştir.

Bir karşılaştırma yapılabilmesi adına katılımcı yöneticilerin çalıştıkları işletmeler “KOBİ” ve “Büyük İşletme” ayrımına tabi tutulmuştur. 500’den daha az çalışanı olan işletmeler KOBİ, 500’den daha fazla çalışanı olan işletmeler ise büyük işletme olarak değerlendirilmiştir.

Tablo.1’ de katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki çalışan sayılan yer almaktadır:

Tablo 1. İşletmedeki Çalışan Sayıları

	İşletmedeki Çalışan Sayısı
K1	500’den fazla
K2	500’den fazla
K3	500’den fazla
K4	1-50
K5	1-50
K6	50-100
K7	100-500
K8	1-50
K9	1-50
K10	1-50
K11	500’den fazla
K12	500’den fazla
K13	1-50
K14	100-500
K15	1-50
K16	100-500
K17	500’den fazla
K18	1-50
K19	500’den fazla
K20	500’den fazla
K21	1-50
K22	1-50

K23	500'den fazla
K24	500'den fazla
K25	500'den fazla
K26	50-100
K27	500'den fazla
K28	500'den fazla

Mevcut katılımcıların 13 tanesi büyük işletmelerde geriye kalan 15 tanesi ise KOBİ'lerde çalışmaktadır.

Katılımcılara, uzman bir psikiyatrist ve onun önderliğinde psikologlardan oluşan bir komitenin nezaretinde hazırlanmış olan sorular sorulmuştur:

1) Bilgi uçurma (Whistleblowing) kavramı hakkında bilgi sahibi misiniz? Eğer bilgi sahibiyse ikinci soruya geçebilirsiniz. Değilseniz lütfen aşağıdaki tanımı okuyunuz.

Bilgi uçurma, örgüt/işletme içindeki etik dışı ya da yasal sorunların gözden kaçmaması ve bu tür sorunların ortaya çıkmasının engellenmesi amacıyla kullanılan bir ön uyarı sistemidir. Bu sistemde çalışanlar karşılaştıkları etik dışı ya da yasal sorunları üstlerine bildirmektedirler. Doğrudan üst düzey ya da tepe yöneticiye iletebildiği gibi kendisinin amiri konumundaki yöneticiye de bu bilgiler verilebilmektedir. Bu sistem örgütün/işletmenin resmi (formal) yapısında bulunabildiği gibi informal (gayri resmi) yollarla da yürütülebilmektedir. Resmi yollarla yürütülen bilgi uçurma uygulamalarında bilgi uçurucu olacak kişiler üst düzey ve tepe yöneticiler tarafından seçilmektedir. Bu kişiler karşılaştıkları etik dışı ve yasal sorunları üstlerine (kendi amiri, üst düzey ya da tepe yönetici) raporlamakla sorumludurlar. Böyle bir uygulama yapıldığından örgütün/işletmenin tüm unsurlarının resmi olarak bilgisi vardır. Sadece bilgi uçurucuların kimler olduğu üst düzey ve tepe yöneticiler dışındaki çalışanlarca bilinmemektedir. Gayri resmi yollarla yürütülen uygulamalarda ise çalışanlar tamamen kendi inisiyatifleri ile karşılaştıkları etik dışı ya da yasal sorunları üstlerine bildirmektedirler.

2) Kurumunuzda doğrudan bilgi uçurma ya da benzeri bir uygulama mevcut mudur? Mevcut ise ne şekilde uygulanmaktadır? Eğer böyle bir uygulama mevcut değilse kurumunuzda uygulanması mümkün müdür? Bu uygulama kurumunuzda nasıl değerlendirilir?

3) Resmi olarak yapılacak bir bilgi uçurma uygulaması için seçilecek bilgi uçurucuların hangi niteliklere sahip olmalarını istersiniz? Neden?

4) Böyle bir uygulamanın hem işletmeniz hem de Türkiye'deki iş hayatında resmi (formal) şekilde gerçekleştirilmesinin faydaları ve zararları ne olabilir?

5) Türkiye'deki iş hayatını göz önüne aldığımızda bilgi uçurma uygulamasının ülkemiz işletmelerinde resmi (formal) olarak uygulanması mümkün müdür? Neden?

Katılımcılara öncelikle BİU kavramıyla ilgili bilgileri olup olmadığı sorulmuş eğer yok ise kavram açıklanmıştır Daha sonra çalıştıkları kurumlarda BİU ya da benzeri bir uygulamanın mevcut olup olmadığı sorulmuştur. Eğer mevcut ise ne şekilde uygulandığı, eğer mevcut değil ise kurumlarında uygulanmasının imkan dahilinde olup olmadığını belirtmeleri ve nedenlerini açıklamaları istenmiştir. Bunu takiben BİU uygulamasının Türkiye iş hayatında resmi bir şekilde bulunmasının mümkün olup olmadığını ve yaratabileceği olası faydalar ve zararların neler olabileceğini yorumlamaları istenmiştir. Son olarak resmi bir BİU uygulaması yapılması durumunda BİUR'larda hangi niteliklerin var olması gerektiğini düşündükleri sorulmuştur.

Mülakat kayıtlarının raporlanması ile elde edilen verilerin ve yapılan yorumların doğruluğunu ve bütünlüğünü kontrol etmek amacıyla katılımcılarla ikincil toplantılar yapılmıştır. Mülakatlardan daha kısa süren bu toplantılarda katılımcılardan, ifadelerine karşılık gelen kodlamaların tutarlı olup olmadıklarını belirtmeleri istenmiştir.

Mülakatlar ve katılımcıların teyidini içeren ikincil görüşmeler sonucunda ortaya çıkan verilerin çözümlenmesi ile ana ve alt temalar kesinleştirilmiştir. (Bkz. Tablo 2).

Tablo 2. Ana ve Alt Temalar

ANA TEMALAR	ALT TEMALAR
İşletmede BİU ya da Benzeri Uygulama Mevcudiyeti	<ul style="list-style-type: none"> • Resmi • Gayri Resmi • Mevcut değil
Bir BİUR'da Bulunması Beklenen Nitelikler	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek İletişim Yeteneği • Dürüstlük ve Güvenilirlik • Etik Bakış Açısı • Farkındalık Sahibi Olma • Sorumluluk Alma • Liyakatli Davranma
Türkiye'de Resmi BİU'nun Yaratacağı Faydalar	<ul style="list-style-type: none"> • Etiğe Uygunluğu Artırır • Güvenli ve Denetlenebilir Bir Yöntem Olur • Liyakati Artırır • Örgüt İçi Adaleti Sağlar

Türkiye'de Resmi BİU'nun Neden Olacağı Zararlar	<ul style="list-style-type: none"> • Misilleme • Menfaat • Kötü Niyetli Zarar • Asılsız İhbarlar • Huzursuzluk • Bilgi Kirliliği
Türkiye'de Resmi BİU Mümkün mü?	<ul style="list-style-type: none"> • Resmi Olarak Mümkün • Gayri Resmi Olarak Mümkün • Mümkün Değil
Türkiye'de BİU'nun Resmi Olarak Uygulanmasını Engelleyen Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> • Yetersiz Örgütsel Destek • Kültürel Yapı • Yetersiz Kanuni Destek • Duygusalık • Eleştiriye Kapalılık • Öznellik • Şeffaflık Eksikliği • Olumsuz Bakış • İşletmenin Ölçeğinin Küçük Olması

Mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular belirlenen ana ve alt temalar ile eşleştirilerek MAXQDA yazılımına işlenmiştir. Yazılımın ortaya çıkardığı dağılımlar tablolar halinde sunulmuştur. Bulguları oluşturan ham veriler de çalışmanın aktarılabilirliğini sağlamak amacıyla çalışmada sunulmuştur. Bu bulgular ışığında oluşturulan modeller ve mülakat raporlarında kodlanmamış ek veriler de yorumlamaya dahil edilmiştir.

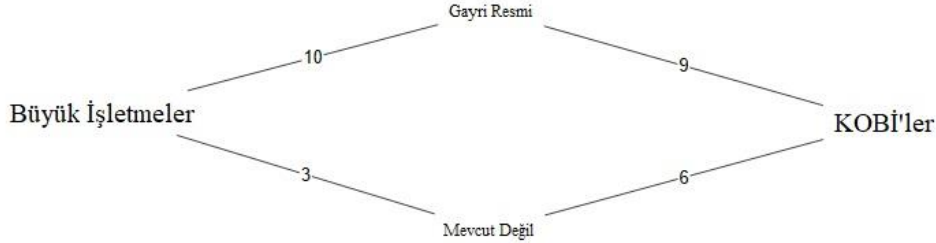
Çalışmamızda örneklem sadece üst düzey ve tepe yöneticiler ile sınırlı tutulmuştur. Bunun temel nedeni Türkiye iş dünyası dinamiklerine çalışanlardan ve orta/alt düzey yöneticilerden nispeten daha hakim bir kesimin görüşlerini almak ve BİU gibi stratejik uygulamaların planlanması ve sürdürülmesi görevlerinin üst ve tepe düzey yöneticilere ait olmasıdır.

BULGULAR

28 katılımcının 15 tanesi 250'den az çalışanı olan KOBİ'lerde çalışmaktayken kalan 13 katılımcı ise 500'den fazla çalışanı olan büyük işletmelerde çalışmaktadır.

Bu işletmelerin hiçbirinde BİU, resmi bir statüde yer almamıştır. 19 işletmede gayri resmi olarak etik ihbar uygulamaları yer almaktayken geri kalan 9 işletmede ise herhangi bir etik ihbar uygulamasının yer almadığı görülmektedir. Katılımcılardan sadece 8 tanesi BİU'nun resmi olarak Türkiye'de uygulanabileceğini ifade etmiştir. Bunlardan bir tanesi KOBİ, diğer 7 tanesi ise büyük işletme yöneticisidir.

Diğer taraftan bu gayri resmi uygulamaların hemen hepsi sadece etik hat ve benzeri uygulamalardır. Bu hatlar hem işletme çalışanlarına hem de kamuoyuna açıktır. Özellikle belirlenmiş BİUR'ların bulunduğu herhangi bir gayri resmi uygulama da bildirilmemiştir.

Şekil. 1 İşletmede BİU ya da Benzeri Uygulama Mevcudiyeti Dağılımı

KOBİ'ler özelinde 15 işletmenin sadece 9 tanesi gayri resmi ihbar uygulaması barındırmaktayken kalan 6 tanesinde herhangi bir ihbar uygulaması mevcut değildir (Bkz. Şekil 1).

- K5: *Gayri resmi olarak kendi aramızda uyguluyoruz. Ama resmi bir uygulama değil.*
- K6: *Evet mevcut, her işe giren etik anlaşması imzalar ve şirket politikaları ile çalışana bunu esnetecek hiçbir fırsat vermez, şirketin çıkarına bile olsa üst yöneticiler kabul etmez.*
- K7: *Resmi olarak böyle bir uygulama bulunmamakta. Benzer içerikler performans görüşmelerinde konuşuluyor.*
- K15: *Gayri resmi olarak iş hayatında kendi inisiyatifli ile bildirim yapan çalışanlarımız oldu.*
- K9: *Gayri resmi olarak var denebilir. Ancak bir sistemden söz etmek mümkün değil. Küçük bir ekip olduğu için direk bize raporluyorlar.*
- K18: *Kuruluşumuzda bu tür bir uygulama başka bir yöntemle uygulanıyor diyebilirim. Yazılımcı olmamızın avantajıyla her çalışanın her an her yerden kullanabileceği, direk üst yönetime ulaşan bir uygulamamız mevcut bu uygulama ile tüm ekip aslında bilgi uçurucu olarak görev alabiliyor diyebilirim.*
- K21: *Yukarıdaki tanımdan yola çıkacak olursak, gayri resmi olarak bu uygulama kurumumuzda mevcut.*
- K22: *Benzeri bir uygulama olarak stajyerlerimizden birinin bir işi de bu. Kurumda bu uygulama kanunlarla pekiştiğinde daha iyi karşılanır.*
- K26: *İşyerinde karşılaşılan herhangi bir usulsüzlük, etik ve yasal olmayan durumları bir üst merciye ya da duruma göre bir üst merciye bildirilir.*

Büyük işletmelerde ise 13 işletmenin 10 tanesi gayri resmi bir ihbar hattı bulundurmaktayken kalan 3 tanesinde herhangi bir ihbar hattı uygulamasının bulunmadığı görülmektedir (Bkz. Şekil 1).

- *K1: Mevcut. Kişiler karşılaştıkları etik dışı durumları / sapmaları amirlerine bildirip çözüm sürecini başlatırlar.*
- *K2: Global bir şirket olduğu için her dilde Hizmet veren “etik hat” mevcuttur. Burada yapılan uyarılar gerekli seviyedeki üst düzey yöneticilerle paylaşılır. Bazen çalışanlar yöneticileriyle ilgili şikayette bulunabiliyor.*
- *K3: Ancak etik dışı ve yasa dışı işlemleri önlenmesi için bizde de İç Kontrol Bölümü, Teftiş Kurulu, Risk Yönetim Bölümü gibi çeşitli birimler mevcut.*
- *K11: Firmamızda buna benzer bir uygulama vardır. En ufak bir etik dışı, sistem dışı, yasal sorunları ya da içerde kurallara uyulmayan durumlar için Firma Alert&İhbar telefonu/emaili var. Herkes (isteyen anonim olarak) mail atıp bilgi verebilmektedir.*
- *K12: Fiilen uygulanmaktadır.*
- *K19: Online portal üzerinden dilersen kimliğin gizli kalacak şekilde uygunsuz davranışları raporlayabiliyorsun.*
- *K20: Şirketimizde Etik ve Disiplin Kurulu uygulaması var. Etik Kurulu'nun “Whistle me” uygulaması ile şirketin belirlediği mail adreslerine şirket etik kurallarına aykırı gördükleri tüm tespitlerini paylaşmaları için imkan sağlar. Şirket kültürümüzde doğal karşılanan bir uygulamadır.*
- *K24: Etik ihbar bildirim hattı var.*
- *K27: Bizde ihbar hattı/maili var. Oraya mail atıyorsunuz ve soruşturma yapılıyor. Eğer ilettiğiniz uygunsuzluklar gerçek ise korumaya alınıyorsunuz. Üstleriniz sizi işten çıkaramıyorlar.*
- *K28: Kurumumuzda bu veya benzeri bir uygulama mevcut değildir.*

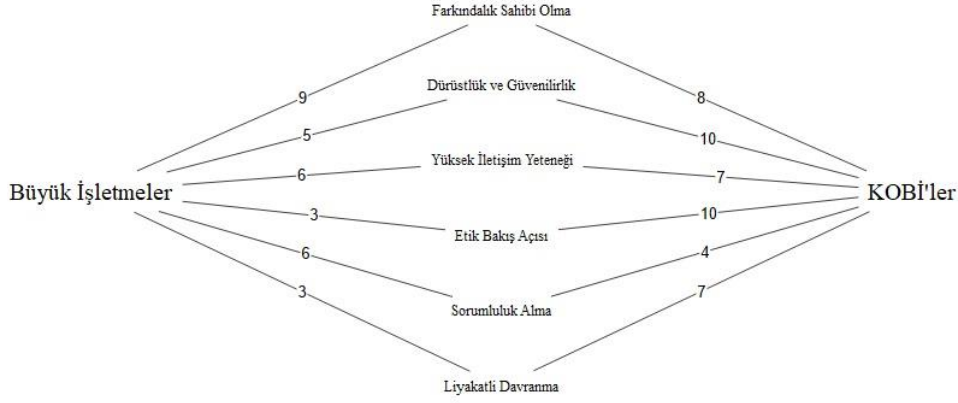
KOBİ'lerde çalışan yöneticilerden sadece 1 tanesi BİU ve benzeri bir uygulamanın Türkiye'de gayri resmi olarak uygulanabileceğine dair bir görüş belirtmiştir.

- *K16: Mevcut durumda bu uygulama yoktur. Ancak resmi olarak uygulanması mümkündür. Bilinçli olarak yasa ihlali yapan bir şirket olmadığımızdan ve etik değerlere önem verdiğimizden farkındalığımızın artması olarak bakar ve kendimizi düzeltme fırsatı olarak görürüz.*

Büyük işletmelerde çalışan yöneticilerde ise bu sayı 7 olarak görülmektedir.

- *K2: Ülkemizde yönetici baskı ve korkusu fazla olduğu için kişiler bağımsız bir organizasyon ile temasa geçenlerde daha açık ve korkusuzca karşılaştıkları yolsuzluk uygunsuzluk ve ahlaka uygun olmayan davranışları bildirebilirler.*
- *K11: Sistem kurulursa tabi ki mümkün ancak kötü niyetli kişilerin şirketlerinde çalışan bilgi uçurucuları kendileri seçemeyeceği bir sistem kurulabilir.*
- *K19: Onun yerine tüm çalışanlara bu sorumluluğu vererek, kolay bir uygulama ile kimlikleri de gizli kalabilecek şekilde uygunsuzluk tespitleri yapılabilir.*
- *K20: Kurumsal firmalarda yaygın olarak kullanılabileceğini düşünüyorum.*
- *K23: Daha önce çalıştığım şirketlerde uygulama mevcuttu. İstihdam aşamasından itibaren bilgilendirilen çalışan özellikle üst yönetimin hassas olduğu konular (sendikalaşma hareketi, yönetime karşı örgütlenme, suiistimal ve kanuna aykırı oluşum ve uygulamalar) hakkında kendisine tanımlanan yöneticiye raporlama yapmaktaydı. Raporlanan durumun aciliyetine göre raporlamada kullanılan yöntem (mail, yazılı not, cep telefonu iletisi) değişmekte idi.*
- *K25: Yasal zeminde böyle bir uygulama için kanıt mekanizmasının iyi işlerlikte olması gerekir ve çalışanlar üzerinde önemli bir baskı oluşturacağı beklenebilir.*
- *K27: Uygulanabilir ama diğer kontrol araçları kullanılırsa*

Şekil. 2 Bir BİUR'da Bulunması Beklenen Nitelikler



KOBİ'lerde çalışan yöneticilerin olası bir resmi ya da gayri resmi BİU uygulamasında bulunacak BİUR'ların taşımaları bekledikleri nitelikler frekanslarına göre Şekil 2'deki gibi oluşmuştur. Bu frekansların elde edildiği katılımcı görüşleri şu şekildedir:

- K1: Girişkeni, ortama ayak uydurabilen. Zira bu nitelikteki insanlar tüm sohbet ortamlarına girip günlük muhabbet / dedikodu niteliğindeki güncel içeriğe ulaşabilirler.
- K2: İnsan kaynakları ya da hukuk departmanlarındaki kişilerden oluşmalıdır.
- K3: Atatürk'ün kurduğu ve tamamen etik değerlerle idare edilen bir kurumda çalıştığım için önce ülke menfaatine olacak kararlar alınır ve uygulanır burada. Çalışanlarımızı da bu yönde eğitiriz ve asla kişisel veya hedeflere ulaşmak adına etik dışı kararlar almayız/almam.
- K4: Öncelikle iyi ahlaklı ve etik değerlere sahip bir kişi olmalı. Kendisine verilen görev sonucunda ortaya çıkaracağı durumlardan ötürü üstleri ile farklı çıkar ilişkilerine girmeye meyilli olmamalı.
- K5: Dürüst ve tüm işletmenin güveneceği birisi olmalı. Etik bakış açısına sahip olmalı. Etik dışı olaylara karşın hassas ve dikkatli olmalı.
- K6: Geçmiş iş sicil kayıtlarının temiz olması, karar alabilen ya da sahada aktif olan eleman olması gereklidir. Aktif eleman, müşteriye temas eden eleman işin tamamlanması için her şeyi yapacağı için daha etkin rol oynar.
- K7: Etik kavramına hakim, iletişimi kuvvetli, iyi bir dinleyici ve güçlü sorular soran bir profil olmalı.

- *K8: Kurumda min.5 yıl tecrübesi olmalı. Hakkaniyeti herkes tarafından kabul edilen, özel hayatı ve iş hayatında örnek bir insan olan kişiler arasından seçilmeli.*
- *K9: Gözlem yeteneği yüksek, farkındalığı yüksek, çevresine duyarlı, kuvvetli iletişim kurabilen.*
- *K10: Objektif bakabilen, yönetici/şirket sahibine samimiyetle güven ilişkisi kurabilen.*
- *K11: İletişime açık, dürüst, farkındalığı yüksek, adaletli, cesur.*
- *K12: Kurnaz olmalı, Empati ile işin hinliğini düşünebilmeli.*
- *K13: Güvenilir birisi olmasını isterdim.*
- *K14: Konuya hakim olmalı. Objektif olmalı.*
- *K15: Şirkete bağlılığı konusunda şüphe uyandırmayacak, en az 5 yıldır firmada görev almış, liyakat sahibi, üstleri ve astları arasında saygı gören, kişisel olarak yakın çalıştığı kimse ile bir problemi olmayan, mevki hırsı olmayan, erdemli, evrensel ahlak anlayışına sahip, adalet duygusu sağlam.*
- *K16: Dürüst, eğitilmiş, farkındalığı yüksek, iletişim becerisi yüksek. Güvenirliğinin ve niyetinin hem çalışanlar hem de şirket olarak sorgulanmaması gerekiyor o nedenle.*
- *K17: Muhakeme, ifade. Seçilmiş kişilerin uygulamada ortaya koyacakları asil amaçlarının şirket menfaati mi yoksa aleyhe hususlar mı olduğu da önemli bir kriterdir.*
- *K18: Duyduklarını doğru yorumlayabilen, etki altında kalmayan, gözlem yetenekleriyle elde ettiklerini doğru ifade edebilen.*
- *K19: Kurumda en az 5 senesini doldurmuş olmalı. Çapraz fonksiyonlar ile aktif çalışan bir departmanda görevli olmalı ki farklı departmanlar hakkında da yorum yapabilsin.*
- *K20: Kişisel seçimlerden ziyade şirket çalışanlarının her biri yöneticilerine taşıdıkları uygunsuzluklara bir çözüm bulunmazsa her biri konuyu üst yönetime taşımakla yükümlüdür.*
- *K21: Nesnel yaklaşımları benimsemiş, şirket kültürünü, ilkelerini benimsemiş, deneyimli.*
- *K22: Etik bilgisi olan, kendine yalan söylemeyen kişiler olmalı.*
- *K23: Etik olmalı. Olaylara objektif yaklaşmasının yanında sürecin sonraki adımlarında kendisini de etkileyebilecek sonuçlar olsa dahi olumsuzlukları doğru şekilde aktarması gerekmektedir. Diğer olması gereken özellik ise raporlama kabiliyeti olup olumsuzluğun etkisi ve*

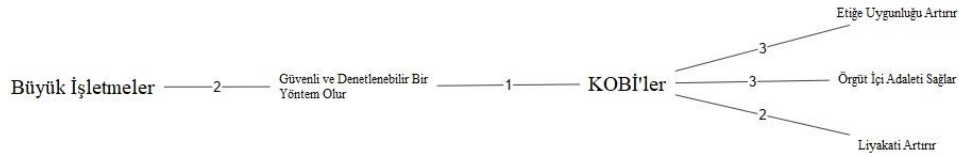
aciliyetine göre doğru kişiye, zamanında raporlama yapılmasının da büyük önem taşıdığı düşünüyorum.

- K24: Herkes ile bağlantısı olan, çok dürüst, konulara objektif yaklaşabilen.
- K25: Tam bir tarif yapamayacağım.
- K26: Etiğe uygun olmalı. Yasal olmayan, şirket politikasına uymayan davranışları raporlamaya istekli olmalı.
- K27: Monitoring yapabilen, veri erişimi olan, güvenilir, denenmiş ve tartılmış kişilerden seçilmeli.
- K28: Gözlem kabiliyeti gelişmiş, güvenilir ve ağzı sıkı olmalı.

Bu kapsamda KOBİ'lerdeki yöneticilerin dürüst, güvenilir ve etik olmayı öncelikledikleri ancak sorumluluk almayı ön plana çıkarmadıkları söylenebilir. Bunun nedeninin KOBİ'lerin neredeyse tamamının aile şirketi olması ve büyük çoğunluğunun kurumsallaşma konusunda yeterli niteliğe sahip olmamaları nedeniyle kişisel ilişkilerin kalitesini ön plana almaları olduğu ifade edilebilir. KOBİ'lerde yetki devri çok sık karşılaşılan bir durum değildir. Bu nedenle sorumluluk almanın KOBİ yöneticileri için en son sırayı alması anlamlı karşılanabilir. Benzer şekilde liyakatin de son sıralarda bulunmasının nedeni olarak bu durum gösterilebilir. KOBİ'lerin yapısı gereği iletişim ve kişisel güvenilirlik, liyakatten daha önemli bir unsur olarak düşünülebilir.

Ayrıca büyük işletmelerdeki yöneticilerin farkındalık sahibi olma özelliğini en üst sıraya, liyakat, etik ve güvenilirliği son sıralara koymalarının nedeni büyük işletmelerin kurumsallaşmış yapıları gereği kişisel özellikleri kontrol etme ve denetleme ve personel seçimi sürecini yürütenlerin, başvuran adayların liyakatini belirleme konusundaki yeteneğine güvenmeleri olduğu söylenebilir.

Şekil. 3 Türkiye'de Resmi BİU'nun Yaratacağı Faydalar



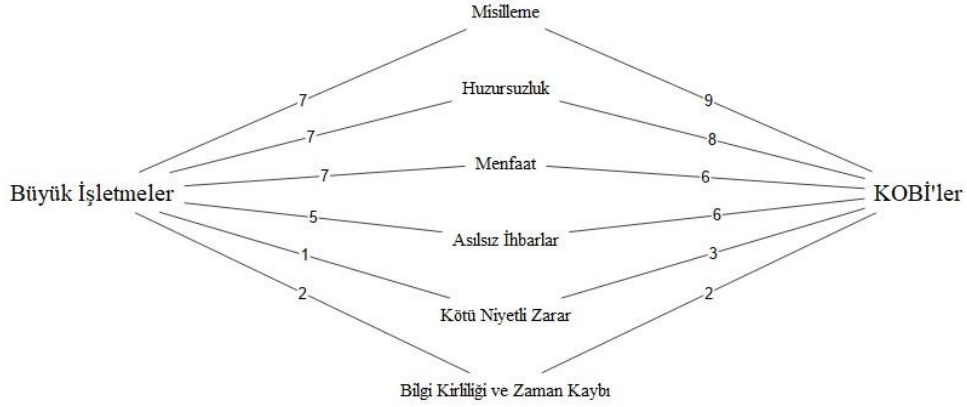
Bir başka tema grubu da katılımcıların BİU'nun resmi olarak uygulanması durumunda ortaya çıkmasını bekledikleri faydalardır (Bkz. Şekil 3). Bu veriler büyük işletmelerde çalışan 13 yöneticinin sadece 2 tanesinin BİU'nun olumlu bir yönü olacağından bahsettiğini ve bunun da güven ve denetlenebilirliği artıracığı beklentisi olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan KOBİ'lerde çalışan 15 yöneticiden 9 tanesi BİU'nun resmi olarak uygulanmasıyla ortaya çıkabilecek faydaların varlığından bahsetmiştir. "Etiğe uygunluğu artırması" ve "örgüt içi

adaleti sağlaması” ilk iki sırayı alırken “liyakati artırma” ile “güvenli ve denetlenebilir bir yöntem olma” ise onları takip etmiştir. Katılımcı değerlendirmeleri şu şekildedir:

- *K2: Zararlı bir uygulama olduğunu düşünmüyorum ama çalışanların fikirlerini ve tespit ettikleri uygunsuz durumları üst yönetime taşımak için doğru ve kendileri için güvenli bir yöntem olduğunu düşünüyorum.*
- *K4: Faydası; resmi olarak böyle bir uygulamanın yapıldığını bilen işçiler daha dikkatli ve özenli davranışlar sergilerler.*
- *K5: Şirkette adaletli bir çalışma ortamı sağlar.*
- *K6: Şirket içi adalet sağlanır*
- *K9: İç denetim mekanizmasının varlığı kurumları daha disipline ve organize edebilir*
- *K13: Şirketlerin çevreye ve insan sağlığına zararlı faaliyetlerinin bir nebze de olsa önüne geçilmesi açısından yararlı olabileceği düşüncesindeyim.*
- *K14: Faydaları; olası yasal eksiklerin tamamlanması. Oluşabilecek cezaların ortadan kalkması.*
- *K16: İş ortamlarında adaletin ve çalışan huzurunun artmasını sağlayacaktır. İşe aidiyeti arttıracaktır.*
- *K21: Kurum içi kültürünün gelişmesi liyakatin değer kazanması için bu uygulamanın faydalı olacağını düşünüyorum.*
- *K23: Uygulamanın faydası; çalışanlar arasında huzursuzluk yaratan konular daha ilk aşamada tespit edilmekteydi. Yönetim tarafından değerlendirilen konulara ise gerekli ise küçük müdahaleler yapılarak, sorunlar krize dönüşmeden çözülmekteydi.*
- *K26: Şirketin çıkarları göz edileceği için daha verimli bir iş ortamı olur.*

Bu bağlamda büyük işletmelerde çalışan yöneticilerin büyük kısmının resmi BİU uygulamasının faydalı olacağını düşünmedikleri, düşünenlerin ise hali hazırda mevcut olan gayri resmi ihbar uygulamalarını için daha güvenli ve denetlenebilir bir yol olarak değerlendirdikleri söylenebilir. KOBİ yöneticileri ise resmi BİU uygulamasının faydalarından daha fazla beklenti içerisindedir. KOBİ yöneticilerinin, resmi BİU uygulamasından etik ve adaletin tahsis etmesini beledikleri ifade edilebilir.

Şekil. 4 Türkiye’de Resmi BİU’nun Neden Olacağı Zararlar



Resmi BİU uygulamasının olası zararlarına dair katılımcı yöneticilerin düşüncelerini belirten temaların dağılımları ise hem KOBİ hem de büyük işletmelerde benzer bir şemayı izlemektedir. Tüm işletmelerdeki yöneticilerin en çok belirttikleri alt tema “misilleme” davranışı olarak görülmektedir. Onu “huzursuzluk” ve “menfaat” alt temaları takip etmektedir (Bkz. Şekil 4). Katılımcılar düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

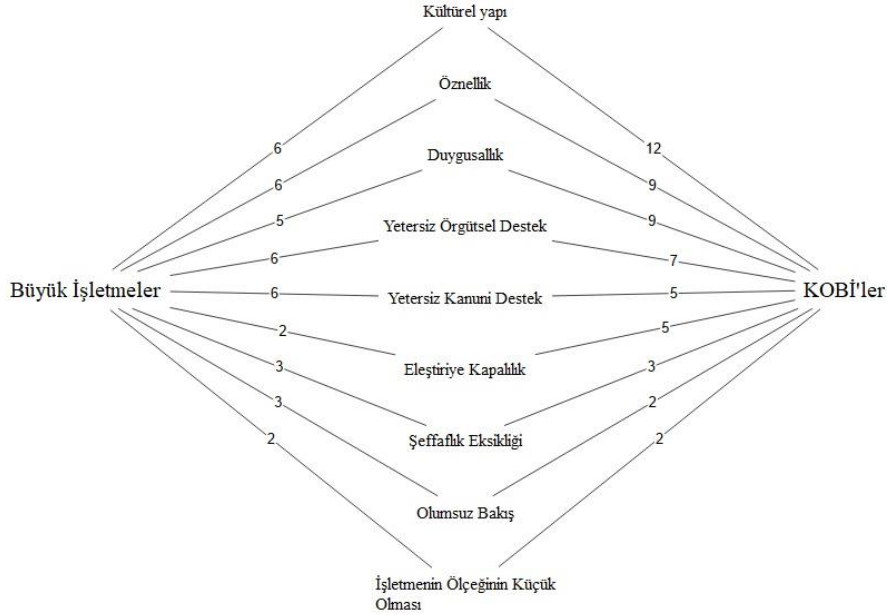
- K1: Resmi ve belirli kişilerin atamasıyla bu kişilere karşı güvensizlik ve dışlama ile karşılaşılacağını düşünüyorum. Çünkü herkesin kendince saklanması gereken bir konusu vardır. Bu çalışanları atanmış kişilere karşı tedirgin eder, uygulama amacına hizmet edemeden işe yaramaz hale gelir.
- K4: Türk insanının genel yapısında ötürü, özellikle küçük işletmelerde huzursuz bir çalışma ortamına sebebiyet verebilir.
- K5: Herkes birbirini şikayet eder. İçerde huzursuzluk olur. İnsanlar kendi menfaati için kullanır. Olur olmaz yere birbirlerini ihbar edip dururlar.
- K6: sınırları iyi belirlemek gerekli yoksa çalışanların devamlı birbirini ihbar ettiği güvensiz bir ortam şirketi daha başka sorunlara götürür.
- K7: Nesnel davranışlar yerine öznel hareket edileceğinden sonuçlar kişiselleştirilmiş olacaktır.
- K8: İspiyoncu diye tabir edilip hatalar yapan kişiler tarafından saygınlıkları düşürülmeye çalışılabilir. Gizli olduğunda da herkes birbirinden şüphelenip dedikodu körüklenebilir.
- K9: Şirket yöneticileri bu kişilerden gelen taleplere maddi kaygılar, hukuksal kaygılar sebebiyle kayıtsız kalabilir. Bu ihbar için seçilen kişilerin her türlü bilgiyi aktarması mümkün olabilir.

- *K10: Çalışanlar kendi deneyim ve bilgi kapasitelerinden dolayı yanlış değerlendirmeler yapabilir. Şirkete karşı bir tehdit gibi saklayabilir ya da yöneltebilir.*
- *K11: Kasıtlı olarak birbirlerine zarar verebilirler. Bilgi uçuran kişi kişiye misilleme yapılıır. Bilgi uçuranlar da menfaat sağlamak amacıyla kullanabilirler.*
- *K12: Hain, ispiyoncu damgası yer, dışlanma maalesef kaçınılmaz.*
- *K13: Türkiye’de bu uygulama insanların aklında muhbirlik, gammazlık gibi olumsuz ifadeler çağrıştırabileceği için uygulanmasının mümkün olmayacağı düşüncesindeyim.*
- *K14: İhbarcının kim olduğunun bilinmesi Türkiye’de uygulanmasını mümkün kılmıyor.*
- *K15: Yönetimsel anlamda adam kayırma, şirket kaynaklarını kullanarak kendine menfaat yaratma, kendi klanını kurmaya teşebbüs etme, ucu açık ithamlar.*
- *K17: İşletmelerin asil amaçlarının karlılık olduğu düşünülürse, önceliğin hizmet kalitesi mi, şirket itibarı mı, karlılık mı yoksa personel memnuniyeti mi olduğu konusunda kararsızlık ortaya çıkabilir.*
- *K18: Şikayet mekanizması gibi görüldüğünden birlik sağlanması zorlaşabilir. Öfkeli rekabeti arttırabilir.*
- *K19: Huzursuzluk olur. İnsanlar birbirine güvenmez. Herkes olur olmaz birbirini ihbar eder. İnsanlar birbirine düşer.*
- *K20: Etik kuruluna taşınmaya değmeyecek konuların gündemi meşgul etmesi olarak belirtebilirim. Birbirlerine karşı kullanırlar.*
- *K21: Adalet sağlanmazsa bu sistemin varlığına duyulan güven sarsılacak ve itibar görmeyecektir.*
- *K22: İş ortamları karşılıklı güven, dedikodu esasına dayanır. “Şirketteki ihbarcı kim acaba”ya döner iş.*
- *K23: Espiyonaj, fişleme, yalakalık.*
- *K24: Kişisel çıkarlar ön plana gelir. Şirketin açık iletişimine gölge düşürür. Herkes diğerinin ihbarcı olduğunu düşünerek tüm açık fikir ve görüşlerini de saklayabilir.*
- *K25: Herkesin yükümlü olduğu bir konuyu belirli sayıda kişiye görev olarak vermek zaman zaman belki etkinliği arttırabilir ama şirket kültürünün sorumluluk alma ve açıklık konusunda geriye düşmesine sebep olacaktır diye düşünüyorum.*

- K27: Trafikteki fahri müfettişlik işi ile benzer bir iş. Bu yetkiye sahip insanlar trafikte takıştıkları kişileri cezalandırmak için bu trafik cezası kesebiliyorlar. Bazen yanlış uygulamalar oluyor.
- K28: Şirketimizde etik anlamında karar noktalarında hep aile bireyleri yer almaktadır. Bu sebeple sistem uygulanıyor olsa bile ihbarcının şikayetini yani gözlemine dile getirmesi çok da kolay olmayacaktır. Çalışanı görevini yerine getiremeyeceği bir noktaya getirmek iç huzursuzluk yaratacaktır.

Bu bilgiler ışığında hem KOBİ hem de büyük işletme yöneticileri resmi BİU uygulamalarının en fazla misilleme davranışını ortaya çıkaracağını düşünmektedir. KOBİ'lerde huzursuzluk ve menfaat zararları beklentisi misilleme davranışının ortaya çıkması beklentisini takip ederken büyük işletmelerde ise bu üç alt tema eşit frekansta oluşmuştur. Bu bağlamda KOBİ'lerde çalışan sayısının az ve dolayısıyla ikili gayri resmi ilişkilerin kimi zaman resmi ilişkilerden daha fazla önem arz edebiliyor olmasının etkisi olduğu düşünülebilir. Büyük işletmelerde ise hiyerarşik yapı daha karmaşık ve yatay birimler arasındaki ilişkiler birbirinden KOBİ'lere nazaran daha uzak olabildiği için bireysel davranışlar olan misilleme ve menfaat, bir grup davranışı olan huzursuzluk ile birbirine yakın frekanslarda görülmektedir.

Şekil. 5 Türkiye'de BİU'nun Resmi Olarak Uygulanmasını Engelleyen Nedenlerin Dağılımı



Son tema ise yöneticilerin Türkiye'de BİU'nun resmi olarak uygulanmasını engelleyeceğini düşündükleri nedenlerdir. Katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

- *K1: Duygusal ve eleştiriyi kaldıramayan bir toplumuz. Kendimize göre yorumluyoruz. Bu nedenle bizde uygulanması mümkün değil.*
- *K2: Ülkemizde yönetici baskısı ve korkusu fazla olduğu için kişiler bağımsız bir organizasyon ile temasa geçerse daha açık ve korkusuzca karşılaştıkları yolsuzluk uygunsuzluk ve ahlaka uygun olmayan davranışları bildirebilirler.*
- *K3: Bizim kurumumuzda banka hisselerinin yönetim hakkına sahip bir sendika olduğu için kurum içi kişisel uygunsuzluklar da çok çabuk fark ediliyor ve gereği yapılıyor.*
- *K4: Türk insanının genel yapısında ötürü, özellikle küçük işletmelerde huzursuz bir çalışma ortamına sebebiyet verebilir. İşletmenin kurumsallığı ile doğru orantılı olarak uygulanabilirliğin artabileceğini düşünüyorum.*
- *K5: Duygusal insanlar olduğumuzdan ne raporlama düzgün işler ne de değerlendirme. En ufak eleştiride kavgalar çıkar.*
- *K6: Çok mümkün değil çünkü sistem ihbar edeni cezalandırmak üzerine kurulu.*
- *K7: Mümkün değildir. Bu kültürün oluşması için birey henüz çocuk yaşlarda ailesinden başlayarak aldığı tüm eğitimlerde etik anlayışın ve yorumunun bilincinde olmalıdır. Henüz bu seviyede bir bilinç sistemimiz bulunmuyor.*
- *K8: Türk insanı yapacağından geri kalmaz. Bir şekilde ihbarcılarının saygınlıklarına odaklanıp zarar vermeye çalışılacaktır.*
- *K9: Şirket yöneticileri bu kişilerden gelen taleplere maddi kaygılar, hukuksal kaygılar sebebiyle kayıtsız kalabilir. Duygularla düşünmek yerine verilerle düşünürsek belki olabilir.*
- *K10: Çalışan disiplini, iş disiplini ve aile eğitimimiz buna müsait değil. Yeterli değil.*
- *K11: İhbarların adil olacağını düşünmüyorum. Belki devlet desteğiyle böyle bir sistem kurulabilir. Ama işletmelere bırakılırsa yürütülemez.*
- *K12: Bizim kültürümüze uygun değil.*
- *K13: Orta ölçekli bir aile şirketi olan ve proje bazlı personel çalıştıran kurumumuzda bunun uygulanmasının bir yarar sağlamayacağı düşüncesindeyim.*
- *K14: Kabul göreceğini zannetmiyorum. İşletmeler toplanan verilere bakmayacaktır bile.*

- *K15: Mevcut personel yapısını düşününce bunun mümkün olmadığını söyleyebilirim.*
- *K16: Hem çalışanlar hem de şirket bu olgunluğa sahip değil. Şu anki düzen çıkarıcılık üzerine kurgulanmış.*
- *K17: Kültürel yapıya geçerli olduğunu düşünmüyorum. Duruma pragmatik yaklaşımların eylemleri sonucunda rahatsızlık duymayacaklarını düşünüyorum.*
- *K18: Biz formal olarak buna hazır değiliz. Hem kültürel hem toplumsal eğitimimizin bunun doğru anlaşılmasına izin vereceğini sanmıyorum.*
- *K19: Ne kültürümüze ne de işletmelere uygun olduğunu düşünmüyorum. Kanunen de korunacağını zannetmiyorum.*
- *K20: Belki KOBİ seviyesinde olabilir. Ama yine de muhbirlik olarak görülür.*
- *K21: Adalet sağlanmayacağı için bu sistemin varlığına duyulan güven sarsılacak ve itibar görmeyecektir. Akdeniz toplumunun bir parçası olduğumuz için duygularımız çoğunlukla düşüncelerimizin önüne geçiyor. Burada en önemli sorumluluk sahibinin yöneticinin aldığı kararın arkasında durabilecek bir patron. Kurallara uyan bir şirket ortamı oluştursa, nesnel bir değerlendirme ortamının varlığına inanılıyorsa bahsettiğimiz uygulama resmi olarak da hayata geçebilir.*
- *K22: Sadece bizde değil bence Akdeniz ülkelerinde zor. Etik öğrenmemiz gereken en önemli konu. Eğitimde bunun yeri ve önemi artırılmalı. Özellikle ilk 3 yıl okuma yazmayı öğrettikten sonra bütün eğitim modeli bunun üzerine olmalı.*
- *K23: Kişinin zamanla kendi üzerinde gördüğü güç nedeniyle objektiflikten ayrılacağını düşünüyorum. Bir diğer gözlemediğim olumsuzluk ise üst yönetim ile doğrudan iletişim kurmanın verdiği özgüven ile yönetici olma ya da terfi hakkı kazanma hakkına sahip olduğu düşüncesiyle üst amirlerinin çalışmalarına daha fazla odaklanıp kendisine alan açma çabasıdır.*
- *K24: Yönetici ön yargıları ve sübjektif değerlendirmeler ile çok objektif yönetilebileceğini düşünmüyorum. Geri bildirim vermek yerine şikayete dönüşür. Herkes birbirinin kuyusunu kazma moduna geçecektir. Ben şirket içi motivasyonu neşeyi, keyfi kaçıracağını düşünüyorum. Şeffaf olma konusunda sıkıntılarımız var zaten. Aktif bir denetim yeterli olacaktır.*
- *K25: Yasal zeminde böyle bir uygulama için kanıt mekanizmasının iyi işlerlikte olması gerekir ve çalışanlar üzerinde önemli bir baskı oluşturacağı beklenebilir.*

- K26: Çalışan bu uygulamayı yaptığında işini kaybetmekten korkabilir. Kimi kime raporladığını bilemeyebilir. Başına ne geleceği olmaz. Bazı durumlarda da raporlasa dahi herhangi aksiyon alınmadan dosya genelde kapanır.
- K27: Uygulanabilir ama diğer kontrol araçları kullanılırsa. Kural uygulanmayınca ceza sistemi çalışmaz ise monitoring yapılmaz ise sadece bilgi uçurma bizim insanımızda çalışmaz. İhbarcılar kendilerini bir her şeye muktedir zanneder. Yetkiyi kötü kullanabilirler.
- K28: Şirket yönetimi olarak gerekli ve yararlı görülmeyecektir. Aile şirketlerinin çokluğu sebebiyle uygulama yaygınlaşması zordur.

Bu bağlamda hem KOBİ hem de büyük işletme yöneticileri için, Türkiye'deki iş yapma kültürünün resmi BİU uygulamasının önünde en önemli engel olarak görüldüğü ifade edilebilir. KOBİ yöneticilerinde bu kültürel yapı temasının frekansı diğer alt temaların frekansından daha yüksektir. Ancak büyük işletme yöneticilerinde kültürel yapı alt teması, öznellik, yetersiz örgütsel destek, yetersiz kanuni destek temalarıyla aynı frekansa sahiptir. KOBİ yöneticilerinde ise yetersiz örgütsel destek ve yetersiz kanuni destek alt temaları daha düşük frekanslarda görülmektedir. KOBİ ve büyük işletme yöneticilerinin kurumsal bakışları arasındaki farkı işaret eden bir başka durum da KOBİ yöneticilerinin kültürel yapıdan sonra öznellik ve duygusallık gibi kişilik özelliklerine birer engel olarak daha fazla ağırlık vermeleridir.

Bu farklılıkların nedeni KOBİ'lerin örgütsel sorunları görmek konusunda büyük işletmeler kadar yeterli kurumsal yeteneğe sahip olmamaları şeklinde düşünülebilir. Büyük işletmelerin kurumsal hafızaları özellikle üst düzey ve tepe yöneticilerin örgütü bir bütün olarak görebilme yetilerini güçlendirmektedir. Bu nedenle büyük işletme yöneticilerinin BİU'nun Türkiye'de resmi olarak uygulanmasının önünde kişisel özellikler kadar örgütsel ve kanuni engelleri de benzer düzeyde değerlendirdiği söylenebilir. Ancak KOBİ yöneticileri de kişisel özelliklerden hemen sonra örgütsel ve kanuni engellerin öneminden bahsetmişlerdir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları kurumlarda herhangi bir resmi BİU uygulamasının bulunmaması ve katılımcıların bu uygulamanın Türkiye'de resmi olarak kullanılmasına olumlu bakmadıkları görülmüştür. Bu durum resmi BİU'nun Türkiye iş dünyasına uygun bir uygulama olmadığını düşündürmektedir. Hem KOBİ hem de büyük işletme yöneticileri bu uygulamanın gayri resmi olarak yürütülmesine daha sıcak bakmaktadır. Zaten bazı katılımcıların çalıştıkları kurumlarda bu uygulamanın gayri resmi bir şekilde mevcut olduğu görülmektedir.

Gayri resmi BİU'ya benzer ihbar uygulamalarına büyük işletmelerde sıklıkla rastlanmaktadır. Bu uygulamalar çoğunlukla etik hat olmak suretiyle hem

çalışanlara hem de tüm kamuoyuna açık şekilde çalışmaktadır. Bu nedenle büyük işletme yöneticilerinin önemli bir kısmının BİU uygulamasının Türkiye’de gayri resmi olarak kullanılabilmesini ifade ettikleri söylenebilir. Bu bağlamda görevlendirilecek BİUR’ların ise dürüst, güvenilir, etik, farkındalık sahibi ve iletişim yeteneği yüksek olmalarının önem arz ettiği söylenmiştir.

Üst düzey ya da tepe yönetim tarafından belirlenen resmi BİUR’ların varlığının işletmelerdeki çalışma huzuruna zarar verebileceği, işletmelerde misilleme ve bu durumu bir menfaat unsuru olarak kullanma eğiliminin artabileceği ifade edilmiştir. Asılsız ihbarların örgütsel ahenge zarar verebileceği ve bu durumun yaratacağı bilgi kirliliğinin de zaman kaybına yol açabileceği belirtilmiştir.

BİU’nun resmi olarak uygulanması sonucunda neden misilleme, çalışan arası karşılıklı ilişkilerde bozulma, örgüt içindeki huzursuzluk ortamı, durumu kişisel menfaati için kullanma gibi zararların ortaya çıkmasının, yöneticiler tarafından beklenen bir durum olduğu değerlendirilebilir.

Toplum için esas önem arz eden konu etik dışılığın önlenmesidir. BİU ise bunun sağlanabilmesi için geliştirilen uygulamalardan bir tanesidir. Resmi olarak uygulanabilmesi hem sosyal hem de iş hayatına dair kültürel kodlarla uyumlu olmasına bağlıdır. Bu uyumun sağlanamayacağı kültürlerde resmi BİU’nun yarardan fazla zarar getirebileceği düşünülebilir.

Yazar Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma tek yazarlı olup katkı oranı %100’dür. Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

Akıllı, H. S., Çam, S., Kılınç, S. & Kızılböğ, R. (2013). *Kamu personelinin etik ihlallerine verdikleri önem derecesi ve etik ihlallerin bildirim konusundaki görüşleri. Sayıştay Dergisi*, (89), 5-33.

Alnaqi, H., McIntosh, B., & Lancaster, A. (2017). *Cultures of fear: Perspectives on whistleblowing. British Journal of Mental Health Nursing*, 6 (3), 134-137.

Andrade, J. A. (2015). *Reconceptualising whistleblowing in a complex world. Journal of Business Ethics*, 128, 321-335.

Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D. & Matousek, A. (2007), *Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. Corporate Governance, Vol. 7 No. 5*, pp. 586-598.

Ashforth, B. E. & Anand, V. (2003). *The normalization of corruption in organizations*, in R. M. Kramer and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*.

Aydan, S. & Kaya, S. (2018). Sağlık sektöründe ihbarcılık: bir üniversite hastanesinde çalışan hemşire ve sekreterler üzerine bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21 (1), 41-63.

Ayers, S., & Kaplan, S. E. (2005). *Wrongdoing by consultants: An examination of employees' reporting intentions*. *Journal of Business Ethics*, 57 (2), 121-137.

Barnett, T. (1992). *A preliminary investigation of the relationship between selected organizational characteristics and external whistleblowing by employees*. *Journal of business Ethics*, 11, 949-959.

Barnett, T., Cochran, D.S. & Taylor, G.S. (1993). *The internal disclosure policies of private-sector employers: An initial look at their relationship to employee whistleblowing*. *J Bus Ethics* 12, 127-136.

Brink, A. G.; Lowe, D. J. & Victoravich, L. M. (2013). *The effect of evidence strength and internal rewards on intentions to report fraud in the dodd-frank regulatory environment*. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 32 (3), 87-104.

Butler, J. V., Serra, D. & Spagnolo, G. (2020). *Motivating whistleblowers*. *Management Science*, 66 (2), 605-621.

Candan, H. & Kaya, T. (2016). *İhbarcılık (whistleblowing) ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir kamu kurumunda araştırma*. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 305-330.

Cassematis, P. G. & Wortley, R. (2013). *Prediction of whistleblowing or non-reporting observation: The role of personal and situational factors*. *J Bus Ethics* 117, 615-634.

Chiu, R. K. (2003). *Ethical judgment and whistleblowing intention: Examining the moderating role of locus of control*. *Journal of Business Ethics*, 43 (1/2), 65-74.

Cho, Y. J., & Song, H. J. (2015). *Determinants of whistleblowing within government agencies*. *Public Personnel Management*, 44 (4), 450-472.

Cross, F. B., & Tiller, E. H. (1998). *Judicial partisanship and obedience to legal doctrine: Whistleblowing on the federal courts of appeals*. *The Yale Law Journal*, 107(7), 2155-2176.

Culiberg, B., & Mihelič, K. K. (2017). *The evolution of whistleblowing studies: A critical review and research agenda*. *Journal of Business Ethics*, 146, 787-803.

Dasgupta, S., & Kesharwani, A. (2010). *Whistleblowing: A survey of literature*. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 9 (4), 57-70.

Delmas, C. (2015). *The ethics of government whistleblowing. Social Theory and Practice*, 41 (1), 77-105.

Dungan, J., Waytz, A., & Young, L. (2015). *The psychology of whistleblowing. Current Opinion in Psychology*, 6, 129-133.

Dungan, J. A., Young, L., & Waytz, A. (2019). *The power of moral concerns in predicting whistleblowing decisions. Journal of Experimental Social Psychology*, 85, 103848.

Duska, R. (2000). *Business ethics: Oxymoron or good business? Business Ethics Quarterly*, 10 (1), 111–129.

Dworkin, T. M., & Baucus, M. S. (1998). *Internal vs. external whistleblowers: A comparison of whistleblowing processes. Journal of business ethics*, 17 (12), 1281-1298.

Eaton, T. V., & Akers, M. D. (2007). *Whistleblowing and good governance. The CPA journal*.

Elliston, F. A. (1982). *Anonymity and whistleblowing. Journal of Business Ethics*, 1, 167-177.

Filiz, M. (2022). *Sağlık çalışanların ihbarcılık eğilimlerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmaların sistematik derleme yöntemi ile analizi. Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 74-86.

Gökçe, A. T. (2013). *Relationship between whistle-blowing and job satisfaction and organizational loyalty at schools in Turkey. Educational Research and Reviews*, 8, 1186-1197.

Gökçe, A. T. (2014). *Okullarda bilgi uçurma: iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (22), 261-282.

Gökçe, A. T. (2015). *Öğretmenlerin farklı bilgi uçurma tercihlerinde belirleyici olan değer yönelimleri. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 1-11.

Hassink, H., De Vries, M., & Bollen, L. (2007). *A content analysis of whistleblowing policies of leading European companies. Journal of business ethics*, 75, 25-44.

Hersh, M. A. (2002). *Whistleblowers—heroes or traitors?: Individual and collective responsibility for ethical behaviour. Annual reviews in Control*, 26 (2), 243-262.

Hwang, D., Staley, B., Te Chen, Y. & Lan, J. (2008), *Confucian culture and whistle-blowing by professional accountants: an exploratory study. Managerial Auditing Journal*, Vol. 23 No. 5, pp. 504-526.

Işık, O., Karaman, S. & Balas, S. (2021). Örgütsel güvenin ihbarcılık (whistleblowing) üzerine etkisi: Hemşireler üzerinde bir çalışma. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 29 (6), 381-395.

Jubb, P. B. (1999). *Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation. Journal of Business Ethics*, 21, 77-94.

Kaptein, M. (2011). *From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing. J Bus Ethics* 98, 513–530.

Kapucu, G. & Kocatepe, M. (2022). İnsan hakları avrupa mahkemesi'nin halet vs. lüksemburg kararı: Vergi hukukunda bilgi sızdırma (whistleblowing). *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 1451-1487.

Keenan, J. P. (2002a). *Whistleblowing: A study of managerial differences. Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14 (1), 17-32.

Keenan, J. P. (2002b). *Comparing Indian and American managers on whistleblowing. Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14 (2-3), 79-89.

Keenan, J. P. (2007). *Comparing Chinese and American managers on whistleblowing. Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19 (2), 85-94.

Keil, M., Tiwana, A., Sainsbury, R., & Sneha, S. (2010). *Toward a theory of whistleblowing intentions: A benefit-to-cost differential perspective. Decision Sciences*, 41 (4), 787-81.

King, G. (1999). *The implications of an organization's structure on whistleblowing. Journal of Business Ethics*, 20, 315-326.

Konyalı, G. (2021). *Uluslararası hukukta ihbarcılık kavramı ve ihbarcılığın korunması. İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 412-428.

Kuçuradi, I. (2003). *Etik ve "Etikler"*. Çotuksöken, B. (Ed.), *Felsefi söyleşiler I-II* (ss. 23-26). İstanbul Marmara Eğitim Vakfı. Maltepe Üniversitesi. Dragos- İstanbul.

Larmer, R. A. (1992). *Whistleblowing and employee loyalty. Journal of Business Ethics*, 11, 125-128.

Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., & Lopes de Sousa Jabbour, A. B. (2019). *'Whistleblowing triangle': Framework and empirical evidence. Journal of Business Ethics*, 160, 189-204.

Lennane, K. J. (1993). *Whistleblowing: a health issue. British Medical Journal*, 307 (6905), 667-670.

Liu, S., Liao, J. & Wei, H. (2015). *Authentic leadership and whistleblowing: mediating roles of psychological safety and personal identification. J Bus Ethics*, 131, 107–119.

McDonald, S., & Ahern, K. (2000). *The professional consequences of whistleblowing by nurses. Journal of Professional Nursing*, 16 (6), 313-321.

MacNab, B. R., & Worthley, R. (2008). *Self-efficacy as an intrapersonal predictor for internal whistleblowing: A US and Canada examination. Journal of Business Ethics*, 79, 407-421.

Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). *Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. Journal of business ethics*, 62, 277-297.

Miceli, M. P., & Near, J. P. (1994a). *Whistleblowing: Reaping the benefits. Academy of Management Perspectives*, 8 (3), 65-72.

Miceli, M. P. & Near, J. P. (1994b). *Relationships among value congruence, perceived victimization, and retaliation against whistle-blowers*, 20 (4), 773–794.

Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. (2008). *Whistle-Blowing in organizations*. Routledge. New York.

Miethe, T. D., & Rothschild, J. (1994). *Whistleblowing and the control of organizational misconduct. Sociological Inquiry*, 64 (3), 322-347.

Near, J. P. & Jensen, T. C. (1983). *The Whistleblowing Process: Retaliation and Perceived Effectiveness. Work and Occupations*, 10 (1), 3–28.

Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). *Effective Whistle-Blowing. The Academy of Management Review*, 20 (3), 679–708.

Near, J. P., & Miceli, M. P. (2016). *After the wrongdoing: What managers should know about whistleblowing. Business Horizons*, 59 (1), 105-114.

Okpor, S. O. & Dikmen, F. (2021). *A comparative analysis of the media coverage of whistleblowing cases. Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 24-41.

Özdemir, M. (2014). *The relationship of organizational corruption with organizational dissent and whistleblowing in turkish schools. Cukurova University Faculty Of Education Journal*, 42 (1), 74-84.

Park, H. V& Blenkinsopp, J. (2009). *whistleblowing as planned behavior – a survey of south korean police officers. J Bus Ethics*, 85, 545–556.

Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M.K. & Omurgonulsen, U. (2008). *Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of south korea, Turkey, and the U.K. J Bus Ethics*, 82, 929–939.

Park, H., Rehg, M.T. & Lee, D. (2005). *The influence of confucian ethics and collectivism on whistleblowing intentions: A study of south korean public employees. J Bus Ethics* 58, 387–403.

Ray, S. L. (2006). *Whistleblowing and organizational ethics. Nursing ethics*, 13 (4), 438-445.

Sarı, C. (2022). *Kamu görevlilerinin sır saklama yükümlülüğü ve yasa dışı eylemleri bildirilme zorunluluğu ikilemi: Bir örnek olayda avukatın tanıklığı. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (2), 441-452.

Sayğan Tunçay, S. & Sayğan Yağız, F. N., (2020). *Türkiye’deki “bilgi uçurma (whistleblowing)” makalelerinin bibliyometrik profili, BMIJ*, 8 (4): 266-295,

Seifert, D. L., Sweeney, J. T., Joireman, J. & Thornton, J. M. (2010). *The influence of organizational justice on accountant whistleblowing*, 35 (7), 0–717.

Sims, R. L., & Keenan, J. P. (1998). *Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables. Journal of business ethics*, 17 (4), 411-421.

Stewart, L. (2006). *“Whistle blowing”: Implications for organizational communication. Journal of Communication*, 30, 90-101.

Şen, M. L. (2020). *Yolsuzluğun önlenmesinde etkili bir araç: İhbarcılık. Sakarya İktisat Dergisi, Sakarya İktisat Dergisi* 100. Yıl Milli Egemenlik Özel Sayısı, 90-109.

Tansuğ, Ç. (2022). *Kamu görevlileri ve idare bakımından vicdani uyarı. Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 941-989.

Taş, F. & Antalyalı, Ö. L. (2015). *Kamu hastanelerinde ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerin izharcılık (whistleblowing) tutumları. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 34-54.

Tavakoli, A.A., Keenan, J.P. & Cranjak-Karanovic, B. (2003). *Culture and whistleblowing an empirical study of croatian and united states managers utilizing hofstede's cultural dimensions. Journal of Business Ethics* 43, 49–64.

Taylor, E.Z. & Curtis, M.B. (2010). *An examination of the layers of workplace influences in ethical judgments: whistleblowing likelihood and perseverance in public accounting. J Bus Ethics* 93, 21–37.

Taylor, E. Z., & Curtis, M. B. (2013). *Whistleblowing in audit firms: Organizational response and power distance. Behavioral Research in Accounting*, 25 (2), 21–43.

Ting, M. M. (2008). *Whistleblowing. American Political Science Review*, 102 (2), 249-267.

Ünsal, A. (2021). “Whistleblowing” kavramının türkçeye aktarımında asemantik sorunların meta etik analizi ve bir semantik öneri. *Journal of International Management Educational and Economics Perspectives*, 9 (2), 188-196.

Vandekerckhove, W., & Lewis, D. (2012). *The content of whistleblowing procedures: a critical review of recent official guidelines. Journal of Business Ethics*, 108 (2), 253–264.

Waytz, A., Dungan, J. & Young, L. (2013). *The whistleblower's dilemma and the fairness–loyalty tradeoff. Journal of Experimental Social Psychology*, 49 (6), 1027–1033.

Wilde, J. H. (2017). *The deterrent effect of employee whistleblowing on firms' financial misreporting and tax aggressiveness. The Accounting Review*, 92 (5), 247–280.

Zakaria, M. (2015). *Antecedent factors of whistleblowing in organizations. Procedia Economics and Finance*, 28, 230-234.

Zhang, J., Chiu, R. & Wei, L. (2009). *Decision-making process of internal whistleblowing behavior in china: Empirical evidence and implications. J Bus Ethics* 88 (Suppl 1), 25–41.

Zhang, J., Pany, K. & Reckers, P. M. (2013). *Under which conditions are whistleblowing “best practices” best? Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32 (3), 171-181.