

Örgütlerde Whistleblowing (Bilgi Uçurma)

Necati CEMALOĞLU* Muhammet İBRAHİM AKYÜREK**

Özet: Bu makalenin amacı, örgütlerde yaşanan whistleblowing'i (bilgi uçurmayı) literatüre dayalı olarak incelemektir. Araştırma, örgütsel davranış ile ilgili yeni bir kavram olan whistleblowing konusuyla ilgili yerli ve yabancı literatür kapsamında, bu kavramın çerçevesini belirlemeyi hedeflemektedir. Bu amaçla çalışmada nitel araştırma tekniklerinden literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Örgütlerde yaşanan etik/yasa dışı davranışların ortaya çıkarılmasında whistleblowing önemli bir araç olarak görülmektedir. Örgütlerde etik olmadığı düşünülen olumsuz davranışların muhtemel olumsuz neticelerini önlemek için, bu davranışların örgüt içindeki ve dışındaki ilgili kişilere iletilmesi şeklinde tanımlanan whistleblowing kavramı farklı boyutlarıyla ele alınarak; sonuçlarının yol açabileceği durumlar araştırmanın kapsamı içerisinde yer almaktadır. Çalışmanın sonunda, örgütsel gelişim doğrultusunda whistleblower (bilgi uçuran)' lığın etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için çeşitli öneriler de yer almaktadır. Whistleblowing davranışının; içten ya da dıştan, kimliğin açık veya gizli şekilde gerçekleştirilmesine dönük nicel ve nitel tekniklerin kullanılabilmesi karma araştırmalar yapılabilir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi uçurma, bilgi uçuran, örgüt

Whistleblowing in Organizations

Abstract: The purpose of this article is to examine the whistleblowing in organizations based on literature. The study aims to define the scope of this new concept related to organizational behavior within the scope of domestic and foreign literature. Literature review method of qualitative research techniques was used in this study. Whistleblowing is seen as an important tool in the discovery of ethics / illegal behavior in organizations. There are some negatives behaviors available which is considered not ethical in the organizations. The whistleblowing concept that is defined as the transmission to the relevant people within and outside of the organization of this behavior is dealt with different dimensions. Also, behavioral results that may cause a negative case are also included within the scope of the study. At the end of the study, there are also several suggestions about whistleblowing to be carried out effectively in line with organizational development.

Key Words: Whistleblowing, whistleblower, organization

*Prof. Dr. Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ABD öğretim üyesi. necaticemaloglu@hotmail.com

** Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ABD Doktora öğrencisi. akyurekmuhammet33@gmail.com

1.Giriş

Whistleblowing'in Kavramsal Çerçevesi

Medyada hemen her gün yayınlanan bir haberle işyerlerinde kanunlara aykırı, çevreye ya da insan sağlığına zararlı faaliyetler gün ışığına çıkmakta ve bu tür olaylar toplumun tüm kesimlerinde önemli yankılar yaratmaktadır. Bu tür haberlerle ilgili en yeni ve önemli örnek Time Dergisinin bilgi uçuran üç kadını yılın insanı seçtiği 2003 yılının ilk sayısında yer almıştır. Yılın insanı seçilenlerden Sherron WATKINS, ABD'nin en büyük 7. şirketi olan Enron'un Genel Müdür Yardımcısı iken şirketin içindeki muhasebe yolsuzluklarını fark etmiş, durumu şirketin CEO'suna bildirmiştir. Bunun üzerine pasif bir göreve atanınca işyerindeki yolsuzlukları ilgili mercilere bildirip, işten ayrılmış ve böylece Enron'un çöküşü ile sonuçlanacak süreci başlatmıştır. Yılın insanı seçilen Coleen ROWLEY ise bir FBI ajanıdır. 11 Eylül saldırılarını FBI'nın önceden bildiğini ortaya çıkarmıştır. ROWLEY 11 Eylül'den aylar önce şüpheli bazı kişilerin ABD'de uçuş dersleri aldığını, hatta bunlardan Moussaoui'nin önemli bir şüpheli olduğunu amirlerine iletmış; ancak sesini duyuramamış ve tarihin en büyük terörist saldırılarından biri gerçekleşince, yazdığı 13 sayfalık raporu Senato İstihbarat Komitesi üyelerine vermiştir. Yapılan birçok baskı ve ayırıcı muameleye rağmen ROWLEY FBI'daki görevini sürdürmektedir. Cynthia COOPER'in yılın insanı seçilmesinin sebebi ise, yine dünyaca ünlü WorldCom şirketinin mali denetçisi ve başkan yardımcısı olmasıyla başlayan sürecin sonunda ortaya çıkmıştır. COOPER şirketin hesaplarında oynama yapılarak gerçekleştirilen 9 milyar dolarlık yolsuzluğu saptamış ve durumu denetçi şirket Arthur Andersen'e bildirmiştir. Denetim şirketinin olayı görmezden gelmesi üzerine, bu kez saptadığı hususları hükümete bildirmiş ve yolsuzluğu ortaya çıkarmıştır. Olay sonucu WorldCom Finans Müdürü 65 yıl hapis istemi ile yargılanırken, COOPER terfi ettirilmiş ve maaşı ikiye katlanmıştır. Her üç kadının da ortak yönü, çalışma yaşamında son yıllarda giderek daha büyük önem kazanan “bilgi uçurma” yoluna başvurarak, önemli yolsuzlukları ortaya çıkarmalarıdır (Aydın, 2003).

Yaşanan bu durumlar ile birlikte; yani tarihin en büyük muhasebe skandalının yaşandığı Enron'da şirket çalışanlarından Sharon Watkins'in ve yine Wordcom şirketi başkan yardımcısı Cynthia Cooper'un kendi çalıştıkları şirkette yaşanan muhasebe hilelerini açığa çıkarmasının ardından “*whistleblowing*”, popüler bir kavram olarak çok sık kullanılmaya

başlandı. Whistleblowing konusu, akademik literatürde de ciddi olarak araştırılmaya başlandı, daha doğrusu bu konudaki çalışmalar yoğunluk kazandı (Aktan, 2006).

Farklı bir örnek verilecek olursa; polis memuru Toshira Semba polis teşkilatındaki müdürleri hakkında dedikodu çıkardıktan sonra, duygusal açıdan dengesiz olduğu gerekçesiyle silahı alındı ve hareket memuru seviyesine düşürüldü. Semba üstlerinin kamu fonlarını kişisel amaçları için kullandıklarını ve bu fonları koruyabilmek için yıllardır yanlış raporlar yazdıklarını ortaya çıkardı. Japonya' da mahkeme, Semba' ya yapılanların yolsuzluğu ortaya çıkardığı için haksız olduğunu belirtti. Geleneksel olarak Japonya' da örgüt içi bilgileri dışarıya sızdıranlar hain olarak görülmekte ve üstlerine hainlik ettikleri için cezalandırılmaları gerektiği düşünülmektedir. Ancak bu yöndeki algılama, işyerinde etik olmayan, yasal uygulamaları ve yolsuzluğu açar çıkaran Semba gibi kişiler nedeniyle değişmektedir (Robbins ve Judge, 2015). Görüldüğü üzere, etik olmayan uygulamaların dışarıya ya da gerekli mercilere bildirilmesi önemlidir.

Whistleblowing, “ıslık çalma” anlamında da kullanılmaktadır. Bu kavram, ilk olarak 1963 yılında güvenlik sebebiyle ortaya çıkmış olan tehlikelerin yer aldığı hukuki bir evrakta kullanılmıştır. Bu nedenle etik dışı ve yasal olmayan davranışlarda bulunanların, bir ıslık ile engellenmeye çalışılması, bu kavramın temelini oluşturmaktadır (Hersh, 2002). İngilizce’ den Türkçe’ye “ıslık çalma, muhbirlik” olarak çevrilebilecek olan bu kavramın etimolojik kökenleri net olmamakla birlikte çeşitli tanımlamalara sahiptir. Bilgi uçuruma (whistleblowing) teriminin kökeninin İngilizcedeki "to blow the whistle" ifadesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. İfadenin kökeninde, genellikle futbol oyununda hâkemin kural dışı bir durum ile karşılaştığında çaldığı düdükle oyunu durdurması veya bir suç işlendiğinde polisin düdük çalarak halkı uyarmasının olduğu sanılmaktadır (Balci, 2016). Jubb (1999) kavramın okul bahçesi veya oyun alanı gibi ortamlarda otorite figürü olarak görülebilecek hakem gibi bir karakterin düzeni sağlamak için düdük kullanmalarından (ıslık çalmalarından) geldiğini ileri sürmektedir. Türkçe alanyazında; kavramın büyük oranda “bilgi uçurma” (Aydın, 2003; Celep ve Konaklı, 2012; Toker Gökçe, 2014a, 2014b; Toker Gökçe ve Oğuz, 2015); “bilgi ifşası” (Uyar ve Yelgen, 2015), “olumsuz durumları ifşa etme” (Demirtaş, 2014); ‘açığa çıkarma’ (Özaslan ve Ünal, 2016) olarak dilimize çevrildiği ya da doğrudan kavramın İngilizce orijinalinin (Çiğdem, 2013) kullanıldığı görülmektedir. Bu araştırmada ise

kavram “bilgi uçurma” şekliyle açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde whistleblowing ile ilgili yapılmış birçok tanım yer almaktadır. Bu tanımlardan birkaçına aşağıda kısaca değinilmiştir.

Whistleblowing, organizasyon içerisindeki yanlış ve kötü davranış ve eylemlerin açığa çıkarılması olgusudur. Önemle belirtelim ki, whistleblowing bir ahlaki davranıştır. Ne var ki, uygulamada kimi zaman bu etik davranış pek çok negatif anlam yüklü kelimelerle ifade edilmeye çalışılmaktadır. Örneğin, Türkçe’de kullanılan “ispiyonculuk”, “jurnalcilik”, “ajanlık”, “gammazlama” gibi kelimeler bunlardan bazılarıdır (Aktan, 2006). Whistleblowing, etik dışı davranışların ifşa edilmesi, susmak yerine düdük çalarak örgütteki etik veya yasa dışı durumlara boyun eğmemek ve bu yanlış durumu engellemeye çalışmaktır. Dolayısıyla bu davranış, yapılması gereken insani bir davranıştır. İyi niyetle yapılan ifşa etme davranışını gerçekleştiren kişileri kötü olarak algılayıp etiketlemek kesinlikle yanlış olur (Bouville, 2008). Çünkü, bu durumu ortaya çıkaran kişi örgütsel verimlilik ve gelişime büyük katkı sağlamış olmaktadır.

Whistleblowing, örgütte varolan bilgiye ulaşabilme hakkına sahip bir kişinin zorunluluk olmamasına rağmen isteyerek, örgüt dışında yer alan ve haksızlığı düzeltebilecek yetkiye sahip bir kişi/kuruma, örgüt kapsamında gerçekleşen gerçek/tahmin edilen bir haksızlık ya da önemli sayılabilecek bir hukuka aykırılık ile ilgili resmiyete geçirilecek bir açığa çıkarma (bilgi uçurma) davranışında bulunmasıdır (Jubb, 1999). Near ve Miceli (1985) ise kavramı, örgütte çalışmakta ya da çalışmış olan üyelerin, işverenlerinin denetimi altında meydana gelen etik olmayan ve yasadışı uygulamaları, bu konulara etki edebilecek yetkinlikteki kişi/kurumlara bildirmesi şeklinde tanımlamışlardır. Whistleblowing, örgüt içerisinde etik olmayan bazı davranışların, örgüt üyeleri tarafından açığa çıkarılması davranışı olarak tanımlanabilir (King, 1999).

Ahlaki olmayan davranışların duyurulması (whistleblowing), etik-dışı olay, davranış ve faaliyetlerin, gerekli önlemlerin alınması amacıyla gerek işletme içi, yeterli gelmediği takdirde de işletme dışına bildirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Uygunsuzluğun ortadan kaldırılması ya da minimize edilmesi için yapılan bu ifşa (açığa çıkarma) eylemi, vicdani bir faaliyet olarak nitelendirilebilir. Etik/yasa-dışı davranışlara şahit olan örgüt çalışanlarının, kamu yararını düşünerek olumsuz örnek olayları engellemeye çalışmak amacıyla ifşada bulunması konunun özünü oluşturmaktadır. Örnek vermek gerekirse; paralarını güvenerek

bankalara yatıran müşterilerin korunması ve hastanelerde tedavi gören kişilerin sağlıklarının güvenceye alınması, hizmet veren işletmelerin önem vermesi gereken hususların başında gelmektedir. Dolayısıyla bankalarda meydana gelebilecek ‘zimmetine para geçirme’ ve ‘finansal açıdan usule uygun olmayan faaliyetlerde bulunma’ gibi etik-dışı faaliyetlerin durdurulması ve engellenmeye çalışılması son derece önemlidir. Bu tür gizli faaliyetleri bilme ihtimali olan kişiler ise o işletme içerisindeki çalışanlardan başkaları değildir. O halde işletme içinde gerçekleşen etik-dışı davranış ve faaliyetleri (hasta güvenliğini tehdit eden olaylar, psikolojik taciz, sağlığa zararlı ürün üretimi) en iyi bilen kişiler, örgüt bünyesindeki işgörenlerdir (Sayğan ve Bedük, 2013).

Whistleblower, halkın sağlığını, güvenliğini ve özgürlüğünü tehlikeye atan, yasal olmayan ve israfı sebebiyet veren yönetim faaliyetlerini, durdurmak ve önlem almak amacıyla ifşa eden kurum çalışanlarıdır. Kurum içi yozlaşmanın üst düzeyde olduğu durumlarda, ifşada bulunma vicdanına ve cesaretine sahip bu kişiler, genellikle, kurum içindeki amirleri ve arkadaşları tarafından “istenmeyen adam” olarak ilan edilmekte ve bir şekilde kurumdan uzaklaştırılmaya çalışılmaktadır (Şen, 2010). “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 (stakeholders) da enformasyon sahibi olmaları ve bunu raporlamaları veya ifşa etmeleri söz konusudur (Aktan, 2006).

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, 2010). “Whistleblower” sayesinde, kamuda birçok etik dışı faaliyet, hile, savurganlık ve suistimaller ortaya çıkarılmakta ve kişisel çıkarlar hesabına yazılacak oldukça büyük

miktarlardaki servetler tekrar devlet hazinesine döndürülebilmekte veya baştan engellenebilmektedir. Örneğin, Amerika’ da 1986 senesinden 1994 senesine kadar ‘whistleblower’lar sayesinde 1,8 milyar A.B.D. Doları, A.B.D. Hazinesi’ ne geri dönmüştür (Yüksel, 2005).

Haber uçurucular, işverenlerinin etik olmayan uygulamalarını dışarıya bildiren bireylerdir. İnsan Hakları Bildirgesi’ nde sıralanan temel insan hakları ve özgürlüklerinde haklara atfedilen önem, mahremiyet hakkı, ifade özgürlüğü ve kanuni haklar gibi temel insan haklarına saygı duymak ve bunları korumak anlamına gelir. Bu kriter, çalıştıkları şirketle ilgili etik olmayan uygulamaları basına veya devlete sızdıran haber uçurucuları korumaktadır (Robbins ve Judge, 2015).

Konunun iyice anlaşılabilmesi için, etik sorunların ele verilmiş şekilleri üzerinde durmakta yarar vardır. Micelli ve Near (1992), whistleblowing’in iki farklı türü olduğunu ifade etmektedir. Bunlar içsel ve dışsal whistleblowing’dir. Bir çalışan karşılaştığı yanlış uygulamaları kendi yöneticisine ya da üst yönetime bildirdiğinde, yani çalışanın amacı bu sorunu işletme içinde çözmek ve üstesinden gelmek olduğunda içsel whistleblowing; yanlış uygulamalarla ilgili açığa çıkarmak istediği bilgiyi işletme dışındaki bir bireye ya da gruba (örneğin medya, kamu menfaat grupları ya da düzenleyici kurumlar gibi) bildirdiğinde ise dışsal whistleblowing ortaya çıkmaktadır (Buchholz-Rosenthal, 1998; Akt. Özler, Şahin ve Atalay, 2010).

Fledderman (1999), türleri şu şekilde tanımlamaktadır: *İçeriden ele verme*, çalışanın etik sorunu kendi amirinin daha üstündeki yöneticilere bildirmesidir. Bazen, çalışan tüm yönetim kademelerini atlayarak ve alışılmış kanalların dışında, kuruluşun en üst yöneticisine veya yönetim kuruluna da gidebilir. Ne şekilde olursa olsun, içten ele verme firma veya kurumun içinde kalır. *Dışarıya ele verme*, çalışanın etik sorunu yazılı veya görsel basına ya da ilgili (adli) makamlara bildirmesidir. Aslında, her iki türün de “sadakatsizlik” olarak algılanma eğilimi varsa da, genellikle sorunu dışarıya açıklamanın, firmanın veya kurumun içinde tutmaktan daha sakıncalı olduğu düşünülür. Bu, biraz da “kol kırılır, yen içinde kalır” geleneğinin sonucudur. Bu arada, ele verenin kimliğini açıkladığı ve anonim yani adsız olduğu durumların da birbirinden farklılığı vurgulanmalıdır. *Kimlik gizlemeden yapılan ele verme* durumunda, çalışan yaptığı suçlamaların arkasında durmakta ve öne sürmelerinin

neden olacağı her türlü irdelemeye hazır olmaktadır. Diğer taraftan, *anonim ele verme*, çalışanın şikayetini yaparken kimliğini gizli tutmasıyla olur. Bu; üst yöneticilere, polise veya savcılığa isim vermeden (imzasız) yazılan mektuplar ve kendini tanıtmadan edilen telefonlarla olabilir. Günümüzde bunlara kimliğin gizlendiği elektronik posta mesajları veya web siteleri de eklenmiştir. Benzer şekilde, çalışan isminin yayımlanmasına veya kimliğinin açıklanmasına izin vermeden yazılı ya da görsel basına açıklamalarda bulunabilir (Gerçek, 2005).

Whistleblowing ile ilgili yapılan araştırmalarda bilgi uçurma faaliyetlerini etkileme olasılığı olan beş ana faktöre değinilmiştir (Hassink, Vries ve Bolle, 2007): *Kültürel/etik faktörler*; belli bir kültüre sahip olan kişilerin whistleblowing'e yönelik algılamaları arasında bir farkın olabileceği, aynı zamanda yapılan çalışmaların da bu fikri desteklediği görülmektedir. Örneğin, Asya ülkelerindeki çalışanlar (Japonya ve Çin gibi), Batılılara göre (Amerika gibi) daha fazla whistleblowing davranışı sergilemektedir. Aslında bu görüş bize, ortaklaşa yaşam kültürünün yaşandığı yerlerde bireyci kültürler göre daha fazla whistleblowing davranışlarında bulunulduğunu göstermektedir. *Misilleme*; bir birey, etik olmayan bir davranışı bildirdiğinde olumsuz sonuçlarla karşılaşacağına (sert bir ceza gibi) inanırsa whistleblowing davranışında bulunmaktan vazgeçecektir. *Psikolojik faktörler*; örgütsel ve içten bağlılık kavramları bu faktörler arasındadır. Örneğin, kurumuna içten bağlı olan bir çalışan, bu durum bir avantaj oluşturduğu sürece, örgütte yaşanan etik dışı uygulamaları daha fazla bildirecektir. *Yapısal faktörler*; bu faktör, whistleblowinge dönük politika ve yasal düzenlemeleri içerir. Bir örgüt, whistleblowing'i teşvik edici politikalarla hareket ettiği sürece, bir çalışan daha fazla whistleblowing davranışı sergilemektedir. Aksi durumda ise çalışanın whistleblowing'de bulunma olasılığı düşüktür. *Yanlış/etik dışı uygulamaların türü*; whistleblowing, yanlış/etik dışı uygulamaların türüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

2. Whistleblowing Kavramına İlişkin Literatür İncelemesi

Whistleblowing ile ilgili literatürde yer alan birtakım yerli ve yabancı çalışma yer almaktadır:

Jensen (1987), whistleblowing ve etik arasındaki ilişkiyi incelemiş olup; davranışın etik olup olmadığı veya ne derece etik olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Whistleblowing'in etik olup olmadığının belirlenmesinde; toplumdaki dini değerler, işlevsellik, değer yargıları, koşullar ve birey özellikleri çerçevesinde empati gibi unsurlar rol oynamaktadır. Larmer (1992), whistleblowing ve işgören sadakati arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Günümüz işveren ve işgören arasındaki ilişkinin ekonomik çıkarlara dayalı olduğu belirlenmiştir. Bu yüzden işgören sadakatının bir anlam ifade etmediği vurgulanmıştır.

Dworkin ve Baucus (1998), “örgüt dışı whistleblower’ların” daha az imtiyazlı, yanlış uygulamalar hakkında daha fazla delile sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, örgütsel uygulamaları değiştirip geliştirmede daha büyük etkiye sahip oldukları bulunmuştur. Sims ve Keenan (1998), araştırmalarında yöneticilerin kültürel farklılıklarına göre whistleblowing davranışının değerlendirilmesini konu almışlardır. Araştırmanın sonucunda, Jamaika’lı yöneticilerin Amerika’lı yöneticilere göre whistleblowing yapma davranışlarının daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Jubb (1999), yaptığı çalışmada whistleblowing kavramını tanımlamıştır. Ayrıca, bu çerçevede whistleblowing boyutları incelenmiştir. King (1999), whistleblowing ile örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda, içe dönük yapıya sahip bir örgütte sadece işletme içi whistleblowing olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aydın (2003), bilgi uçurmanın (whistleblowing) son dönemlerde iş hukuku uygulama ve teorisinin ilgi alanına girmeye başladığını vurgulamıştır. Bu çerçevede bilgi uçurma kavramına değinmiştir. Chiu (2003), whistleblowing ile ilgili Çin ve Avrupa kültürünü karşılaştırmıştır. Araştırmanın sonucunda, Avrupalıların Çinlilere göre daha bireyselci olmaları nedeniyle daha fazla whistleblowing eğilimleri olduğuna ulaşılmıştır. Tavakoli, Keenan ve Karanovic (2003), araştırmalarında Hırvat ve Amerikalı yöneticilerin kültürel açıdan whistleblowinge bakışlarını incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, Amerikalıların Hırvatlara göre daha bireyselci olmaları nedeniyle daha fazla whistleblowing eğilimleri olduğuna ulaşılmıştır. Bu çalışma ve sonucu, Chiu (2003) ile benzerlik göstermektedir. Vandekerckhove ve Commers (2004), araştırmalarında whistleblowing ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Whistleblowing'in vizyon, misyon, değerler ve hedefler açısından uygunluk göstermesinin

örgütsel sadakatle bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma ve sonucu, Larmer (1992) tarafından yapılan çalışmayı destekler niteliktedir.

Gerçek (2005), çalışmasında mühendislikte etik sorunların ele verilmesini çeşitli yönleriyle tartışmıştır. Öncelikle, konuyla ilgili terimler hakkında bilgi verilmiş ve ele verme eylemi için gerekli koşullar göz önünde bulundurulmuştur. Sonra, ele verenlerin genellikle karşılaştıkları sıkıntılar ve almaları gereken önlemler sunulmuştur. Son olarak da, etik sorunların ele verilmesiyle ilgili sıkıntıları gidermek için organizasyonların izleyebilecekleri yaklaşımlardan bahsedilmiştir.

Mesmer-Magnus ve Visweswaran (2005), örgütlerde işgörenlerin whistleblowing eğilimlerini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda; yaşı büyük, iş doyumu fazla ve üst kademedekilerin daha az whistleblowing sergileme eğiliminde olduklarına ulaşılmıştır. Aktan (2006), örgütlerde whistleblowing’i kurumsal vatandaşlık davranışı açısından ele almakta, whistleblowing kavramını açıklayarak; whistleblowing ile kuruma bağlılık, gönüllü denetçilik, etik, kurumsal itibar ve sadakat kavramları arasındaki ilişkiler üzerinde durmuştur.

Rothwell ve Boldwing (2006), örgütlerde whistleblowing davranışının gerçekleştirilmesinde arkadaşlık ve grup ikliminin negatif etkiye sahip olduğu; yani bu iklimin whistleblowing’i azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Lindblom (2007), araştırmasında whistleblowing ile etik ikilem arasındaki durumu irdelemiştir. Çalışmanın sonucunda, özellikle toplumu ilgilendiren durumlarda olumsuzlukların/etik dışı davranışların yetkililere rapor edilmesinin etik bir davranış olduğu vurgulanmıştır.

Park, Blenkinsopp, Öktem ve Ömürgönülşen (2007), araştırmalarında whistleblowing ile kültürlerarası farklılıklar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Güney Kore, Türkiye ve İngiltere’ de gerçekleştirmiş oldukları bu çalışma sonucunda; kültürel ve ulusal farklılıkların bireylerin whistleblowing eğilimlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bouville (2008), araştırmasında whistleblowing ile ahlak arasındaki durumu incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, işgörenlerin sağlık, güvenlik ve ücret gibi durumlarında yanlışlıkların yetkililere rapor edilmesinin etik bir davranış olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışma ve sonucu, Lindblom (2007) tarafından yapılan çalışmayı destekler niteliktedir.

Demiral (2008), çalışmasında hemşirelerin whistleblowing eğilimleri, hangi nedenlerle bu yola başvurdukları ve bu hareketlerinin sonuçları incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda insan sağlığının hemşireler için her şeyden önce geldiği ve yanlış gördükleri bir uygulamayı ihbar etmeleri halinde onlar açısından çoğunlukla olumsuz sonuçlar çıkmasına rağmen kararlarından vazgeçmedikleri ve sonuna kadar konunun takipçisi oldukları ortaya çıkmıştır. Özler, Şahin ve Atalay (2010), araştırmalarını örgütsel davranış alanında yeni bir kavram olan whistleblowing konusuyla ilgili yerli ve yabancı literatürde yer alan kaynakları tarayarak, bu kavramın; sınırlarını çizmek ve etik olup olmama boyutuna eleştirel bir yaklaşım getirmek amacıyla oluşturmuşlardır.

Saygan (2011), tezinde “whistleblowing” ve “örgütsel etik iklimi” ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, whistleblowing ile örgütsel etik iklimi arasında anlamlı derecede bir ilişki bulunmamıştır. Celep ve Konaklı (2012), çalışmalarında öğretmenlerin, etik dışı uygulamalarla karşılaşmaları durumunda bilgi uçurma ve bilgi uçurma nedenlerine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin bilgi uçurma nedenleri arasında öncelikli olarak çalıştıkları okulun amaçlarını ve okul üyelerinin yararını gözettikleri saptanmıştır. Araştırma bulguları, kadın öğretmenlerin yanlış uygulamaları okul dışına bildirme, meslektaşlarıyla paylaşma ve kimliğini gizleyerek bildirme eğilimlerinin erkek öğretmenlerden daha fazla olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçları, bilgi uçurma nedeninin yüksek oranda okulun amaçları ve üyelerinin korunması amacını taşıdığını göstermiştir.

Esen ve Kaplan (2012), çalışmalarında whistleblowing kavramına ilişkin olarak yapılacak operasyonel bir tanım çerçevesinde, kavramın çalışma hayatında hukuki açıdan değerlendirmesini yapmak ve bu eylemi yapan çalışanların korunmasına yönelik olarak başvurulabilecek olanaklara ilişkin değerlendirmelerde bulunmayı amaçlamışlardır. Öktem ve Shahbazi (2012), çalışmalarında whistleblowing’in kültürel bir davranış olduğu ve bazı kültürlerarası değişkenlerden etkilendiğini vurgulamıştır. Çalışmanın amacı, İran ve Türkiye’deki üniversite öğrencilerindeki whistleblowing’in farklı türlerine karşı tutumlarında kültürel benzerliklerin rolünü saptamaktır.

Çiğdem (2013), yeni bir kavram olan whistleblowing ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yer alan kaynakları tarayarak kavramı açıklamış ve büro yönetimi açısından etik

olup olmama boyutunu inceleyerek bu yönde öneriler sunmuştur. 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.

Saygan ve Bedük (2013), 'Ahlaki olmayan davranışların duyurulması' ve 'Etik iklim' arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olup olmadığını araştırmışlardır. Uygulama çalışması neticesinde "Ahlaki olmayan davranışların duyurulması" ile "Etik İklim" arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamasına rağmen; etik iklim boyutlarından biri olan "Yardımsaver Etik İklim" ile "Ahlaki olmayan davranışların duyurulması" arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma ve sonucu, Saygan (2011) tarafından yapılan çalışmayı destekler niteliktedir.

Toker Gökçe (2013a), yaptığı araştırmada öğretmenlerin hem dış hem de anonim raporlamayı tercih ettiklerini sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca kolektivism, öğretmenlerin ıslık çalma türleri seçimlerini olumlu bir şekilde etkilerken; bireycilik, yalnızca anonim raporlamayı olumlu etkilemiştir. Sonuçlar, ıslık çalma davranışında öğretmenlerin dışarıdan ve anonim olarak değerleri ve niyetleri arasında bir ilişki olmadığını göstermiştir. Bu araştırma, Batı kültürlerinde muhasebe ya da pazarlama hizmetlerinde çok çalışma yapılmış olduğu gibi, Türkiye'yi ve eğitimini bağlam olarak seçerek mevcut literatüre katkıda bulunmayı amaçlamıştır.

Toker Gökçe (2013b), yaptığı araştırmada en çok gözlenen yanlış davranışlar okul kaynaklarını harcama olmuştur; kişisel çıkar için resmi pozisyon ve okul parasını boşa harcama. ıslık çalma davranışı kıdem artışına göre artmıştır. Öğretmenler resmi olmayan raporlamayı tercih etmiştir. İş doyumu açısından gruplar arasında fark bulunmamıştır. Normatif taahhüt açısından gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu araştırma, Batı kültürlerinde muhasebe ya da pazarlama hizmetlerinde çok çalışma yapılmış olduğu gibi, Türkiye'yi ve eğitimini bağlam olarak seçerek mevcut literatüre katkıda bulunmayı amaçlamıştır.

Alp (2014), araştırmasında Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi' nin Heinisch/Almanya kararı ışığında whistleblowing (işçinin ifşa ve ihbarı) kavramına ve iş ilişkisinde ifade özgürlüğüne değinmiştir. Demirtaş ve Biçkes (2014), çalışmaları kapsamında makyavelizm kavramını olumsuz durumları ifşa etme mekanizması çerçevesinde daha derinlemesine anlamak amacıyla, makyavelizmin olumsuz durumları ifşa etme niyeti üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu amaca yönelik yapılan analizlerde, kurulan hipotez çerçevesinde makyavelizmin birinci ve üçüncü kişi olumsuz durum ifşa niyetini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Toker Gökçe (2014a), yaptığı araştırmada öğretmenlerin idealizm ve görecelik etik değere sahip olma düzeyinin bilgi uçurma (whistle-blowing) tercihlerine etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin idealizm etik değere, göreceliktan daha yüksek düzeyde sahip olduğu; içe ve kimliğini açıklayarak bilgi uçurmayı tercih ettiği belirlenmiştir. Araştırmada dışa bilgi uçurmaya yönelik geliştirilen hipotezler test edilememiştir. Araştırma sonucunda, idealizm ve görecelik etik değerlerin anonim bilgi uçurma tercihi ile ilişkisinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Toker Gökçe (2014b), Türkiye'de kamu okullarında yaşanan bilgi uçurmayı irdelemiştir. Araştırmada kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarda tanık oldukları yanlışları; bu yanlışları rapor etme durumlarını ortaya konmuştur; bilgi uçuran öğretmenler ile bilgi uçurmayı tercih etmeyen öğretmenler arasındaki kişisel değişkenler, iş doyumunu ve okula bağlılık açısından farklılık incelenmiştir. Araştırma sonucunda, en çok tanık olunan eylemler; okulun kaynaklarının boşa harcanması; kişisel çıkar için makamın kullanılması; okulun parasının boşa harcanması ve yönetmeliklerin ihlalidir. Kıdem arttıkça bilgi uçurma da artmaktadır. Öğretmenlerin çoğu, resmi olmayan bilgi uçurmayı tercih etmekte; içe bilgi uçurmada üst makamları, dışa bilgi uçurmada velileri bilgilendirmeyi tercih etmektedir. Bu çalışmada ulaşılan whistleblowing ile ilgili okul kaynaklarının boşa harcanması konusu, Toker Gökçe (2013b) tarafından yapılan çalışmayı destekler niteliktedir.

Toker Gökçe ve Oğuz (2015), yaptıkları araştırmada öğretmenlerin sahip oldukları kültürel değerler ile olası bilgi uçurma tercihleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin cinsel taciz, rüşvet ve hırsızlık olaylarına tanık olduklarında; dışa, kimliğini açıklayarak resmi olmayan yollarla

bilgi uçurabilecekleri ortaya çıkmıştır. Uyar ve Yelgen (2015), işletmelerde yaşanan ahlakdışı/etikdışı davranışların ve hilelerin ortaya çıkarılmasında bilgi ifşasının (whistleblowing) önemli bir araç olarak kabul edildiğini ileri sürmektedirler. Bir işletmenin iç kontrol sistemi çerçevesinde önemli bir rol oynayan bilgi ifşasının; özellikle hile denetiminde denetçilerin hareket noktası olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, bilgi ifşası kavramını teorik olarak kapsamlı bir şekilde incelemek ve bilgi ifşası ile denetim arasındaki ilişkiye değinmektir.

Özaslan ve Ünal (2016), araştırmalarında öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim denetçilerinin görüşlerinden yararlanarak, öğretmenlerin açığa çıkarma davranışı gösterebilme olanaklarını anlamak ve öğretmenleri açığa çıkarma davranışına teşvik edebilmek için alınabilecek önlemlere ilişkin öneriler geliştirmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucunda, kusurun niteliği ve nasıl algılandığının, öğretmenin kişisel özelliklerinin açığa çıkarma cesareti göstermesinde belirleyici bir etmen olduğu bulunmuştur.

3. Sonuç ve Tartışma

“Whistleblowing” kavramı incelendiğinde; tanımlama konusunda fikir birliğinin olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte özellikle whistleblowing davranışının kurum içi veya kurum dışı olarak etik olup olmadığına dönük araştırmalar mevcuttur. Genel olarak araştırmalar incelendiğinde ise; etik olmayan ve yasa dışı davranışların açığa çıkarılması davranışı olumlu bir şey gibi görülmekle birlikte, bu davranışın sergilenmesinin önündeki engellerin kaldırılması gerektiği; böylece örgütün gelişimi ve değişiminin daha güçlü bir şekilde sağlanacağı görüşü hakimdir.

Günümüzde hızla değişen ve gelişmekte olan bilgi ve iletişim teknolojileri örgütlerde insan kaynakları yönetimini önemli ölçüde etkilemektedir. Çünkü, bu hızlı değişimler insanı bir şekilde etkilemektedir; dolayısıyla etkilenen çeşitli özelliklere sahip bu insanlar örgütlerde yer almaktadır. Bu da yönetim açısından farklı yönetim stratejileriyle hareket etmesini gerektirmektedir. Yönetimin farklı yönetim stratejileri izlemesi gereken hususlardan biri “whistleblowing” davranışı ve “whistleblower”lardır. Gelişmiş toplumlarda iş etiğinin yönetim uygulamalarında önemli bir yer edindiği görülmektedir. Bu kapsamda örgütlerde etik/yasa dışı durumların etkin bir şekilde takip edilip, olumsuzluklara yol açmasının engellenmesi için bu gibi durumların açığa çıkarılması gibi birtakım teknikler geliştirilmiştir.

Bu tekniklerin hayata geçirilmesi ile birlikte örgütsel gelişimin sağlanması ve etkililiğinin artırılması sağlanabilir.

Hukuki açıdan “whistleblowing” davranışının çok yönlü olarak araştırılması betimlenmesi gerekmektedir. Gerek bilgi uçuranlar gerekse bilgisi uçurulanlar hakkında sağlam temellere sahip, net olan yasal dayanakların oluşturulması davranışlara hukuki bir zemin katması açısından önemli olarak değerlendirilmektedir. Çünkü, bu süreçte hiç kimsenin doğrudan suçlu veya haklı olarak nitelendirilmesi gibi olası durumların yaşanması söz konusu olabilir ki bu da örgüte olumsuz yansıyabilir.

Whistleblower’ lığın etkin işleyememesinin sebeplerine bakıldığında; örgütteki iletişim kanallarının kapalı olması, etik değerler konusunda bilinçlenmenin söz konusu olmaması gibi nedenler sağlıklı bir zemin oluşturmamaktadır. Dolayısıyla anonim şekilde bilgi uçurmaların daha yaygın olduğu söylenebilir. Bununla birlikte şu eklemede bulunmak yanlış olmayacaktır; sağlıklı zemin hazırlanarak etik/yasa dışı davranışların meydana gelmesi engellenebilir veya en aza indirilebilir fakat tümünden ortadan kaldırılması söz konusu olmayabilir. Yönetimin, yanlışlığın bulunduğu zamanlarda bu yanlışlığı kabul edip aksaklıkları giderip, örgütsel verimliliğe katkı doğrultusunda harekete geçmesi olumlu bir adım olabilir. Aslında yönetimin sergilemiş olacağı bu yetkinlik ve doğruluk etik bir değerdir, çünkü yanlış başka bir yanlışla kapatılmaya çalışılmamıştır. Ayrıca yönetim sadece yanlış ortaya çıktığı zaman müdahale eden değil yanlış durumların yaşanmaması ortamını hazırlayan ve yanlış olan şeyin konuşulmasının önüne set çekmeyen bir yapıya sahip olmalıdır. Çünkü bu stratejiler, örgütsel gelişimde önemli bir yere sahiptir.

Öneriler

Örgütlerde etkin bir whistleblowing yapısı için ;

- Yöneticilerin, her daim tüm paydaşlarıyla iletişim kanallarını açık tutmaları etkililik sağlayabilir.
- Örgütte, etik değerler konusunda bilinç kazanılması amacıyla tüm çalışanların etkili bir eğitim alması teşvik edilebilir.
- Ülkemizde whistleblowing davranışının gerçekleştirilme oranı da hesaba katılarak, bu davranışın örgütsel gelişimde olumlu bir özellik olarak algılanması ve örgütlerde işler hale getirilmesi doğrultusunda engellerin

kaldırılıp teşvik edilmesini sağlayacak örgüt ikliminin oluşturulması önem arz etmektedir. Çünkü, olumsuz durumları ifşa etme davranışı yani bilgi uçurma, verilen dönütler sayesinde örgütlerin yaşam alanlarının genişlemesine ve uzun ömürlü olmalarına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda gerek teorik gerekse pratik eğitimler aracılığıyla bilinçlendirme çalışmaları yapılabilir.

- Bilgi uçurmada mobbing, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik gibi farklı değişkenler kullanılarak ilişkisel araştırmalar yapılabilir.
- Ne tür örgütlerde whistleblowing davranışlarında artma veya azalma olduğu araştırılabilir.
- Ayrıca bireyci ve ortaklaşa yaşam kültürünün çok yönlü boyutlarıyla whistleblowing eğilimini nasıl etkilediği çalışılabilir.
- Whistleblowing sergilemede psikolojik ve yapısal faktörlerin etkisi araştırılabilir.
- Whistleblowing davranışının; içten ya da dıştan, kimliğin açık veya gizli şekilde gerçekleştirilmesine dönük nicel ve nitel tekniklerin kullanılabileceği karma araştırmalar yapılabilir.

4. Kaynaklar

- Alp, M. (2014). Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi' nin Heinisch/Almanya kararı ışığında whistleblowing (işçinin ifşa ve ihbarı) ve iş ilişkisinde ifade özgürlüğü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 15(Özel S.), 385-422.
- Aydın, U. (2003). İş hukuku açısından işçinin bilgi uçurması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2),79-100.
- Aktan, Ç. C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing, *Mercek Dergisi*, 1-12.
- Balcı, A. (2016). *Açıklamalı eğitim yönetimi sözlüğü*. Ankara: Pegem.
- Bouville, M. (2008). Whistle-blowing and Morality. *Journal of Business Ethics*, 81, 579-585.

- Celep, C., & Konaklı, T. (2012). Bilgi uçurma: eğitim örgütlerinde etik ve kural dışı uygulamalara yönelik bir tepki. *e-International Journal of Educational Research*, 3(4),65-88.
- Chiu, R. K. (2003). Ethical judgement and whistleblowing intention: Examining the moderating role of locus of control. *Journal of Business Ethics*, 43, 65-74.
- Çiğdem, S. (2013). Büro yönetiminde whistleblowing ve etik ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 93-109.
- Demiral, N. (2008). Bir hastanede ıslığı çalmak. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 128-137.
- Demirtaş, Ö. (2014). İşyerlerinde olumsuz durumları ifşa etmenin etik iklim üzerindeki etkisi: Yıldırma algısının moderatör rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(1), 136-156.
- Demirtaş, Ö., & Biçkes, M. (2014). Makyavelizm'in olumsuz durumları ifşa etme niyeti üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(2), 98-112.
- Dworkin, M. T., & Baucus, M. S. (1998). Internal vs. external whistleblowers: A comparison of whistleblowing processes. *Journal of Business Ethics*, 17(3), 1281-1298.
- Esen, E., & Kaplan, H. E. (2012). İşletmelerde ahlaki olmayan davranışların duyurulması (whistleblowing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 33-52.
- Gerçek, H. (2005). Mühendislikte etik sorunların ele verilmesi. *Madencilik*, 44(4), 29-38.
- Hassink, H., 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, 243-262.
- Jensen, J. V. (1987). Ethical tension points in whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 6(4), 321-329.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-94.

- King, G. (1999). The implications of an organization's structure on whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 315-326.
- Larmer, R. A. (1992). *Whistleblowing and employee loyalty*. *Journal of Business Ethics*, 11(2), 125-129.
- Lindblom, L. (2007). Dissolving the moral dilemma of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 76, 413-426.
- 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.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16.
- Öktem, M. K., & Shahbazi, G. (2012). Attitudes toward different forms of whistleblowing in Turkey and Iran. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(7), 945-951.
- Özaslan, G., & Ünal, G. (2016). Öğretmenlerde açığa çıkarma davranışı: Mevcut durum ve öneriler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22 (3), 321-350.
- Özler, D. E., Şahin, M. D., & Atalay, C. G. (2010). Teorik bir çerçevede whistleblowing-etik ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 169-194.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Öktem, M. K., & Ömurgönülse, U. (2007). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of South Korea, Turkey, and the UK. *Journal of Business Ethics*, 82, 929-939.
- Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış-Organizational Behavior* (İ. Erdem, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Rothwell, G. R., & Baldwin, N. J. (2006). Ethical climate theory, whistleblowing, and the code of silence in police agencies in the state of Georgia. *Journal of Business Ethics*, 70, 341-361.
- Sayğan, S. (2011). *Whistleblowing ve örgütsel etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. 26 Kasım 2016 tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden alınmıştır.

- Sayğan, S., & Bedük, A. (2013). Ahlaki olmayan davranışların duyurulması (whistleblowing) ve etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 1-23.
- Şen, M. L. (2009). Kamu yönetiminde etiğin önemi. *Kamu Görevlileri Etik Rehberi*. 13/04/2017 tarihinde <http://www.sgk.gov.tr/wps/wcm/connect/69fd6383-23e7-4205-9ad2-10f276f75246/etikrehberi.pdf?MOD=AJPERES> adresinden erişilmiştir.
- Sims, R. L., & Keenan, J. P. (1998). Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 411-421.
- Tavakoli, A.A., Kenan, J. P., & Karanovic, C. 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.
- Toker Gökçe, A. (2013a). Teachers' value orientations as determinants of preference for external and anonymous whistleblowing. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(4), 163-173.
- Toker Gökçe, A. (2013b). Relationship between whistle-blowing and job satisfaction and organizational loyalty at schools in Turkey. *Educational Research and Reviews*, 8(14), 1186-1197.
- Toker Gökçe, A. (2014a). Öğretmenlerin farklı bilgi uçurma tercihlerinde belirleyici olan değer yönelimleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 1-11.
- Toker Gökçe, A. (2014b). Okullarda bilgi uçurma: İş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 261-282.
- Toker Gökçe, A. ve Oğuz, E. (2015). Öğretmenlerin bilgi uçurma tercihleri ile kültürel değerleri arasındaki ilişki. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1),51-64.
- Uyar, S., & Yelgen, E. (2015). Bilgi ifşası (whistleblowing) ve denetim. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 85-106.
- Vandekerckhove, W., & Commers, R.M.S. (2004). Whistleblowing and rational loyalty. *Journal of Business Ethics*, 53, 225-233.
- Yılmaz, E. G. (2010). Kurumsal iletişim ve prensiplere dayalı kurumla uyumsuzluk davranışı: Whistleblowing. *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1-32.

Yüksel, C. (2005). Devlette etikten etik devlete: Kamu yönetiminde etik. *TÜSİAD Devlette Etik Altyapı Dizisi*, 1(1).

Extended Abstract

The purpose of this article is to examine the whistleblowing in organizations based on literature. The study aims to define the scope of this new concept related to organizational behavior within the scope of domestic and foreign literature. Literature review method of qualitative research techniques was used in this study.

When the "whistleblowing" concept is examined; there hasn't been seen a consensus about the definition. However, there are some studies available specifically whether the whistleblowing behavior is ethical or not as in house or external. When the studies are examined in general, revealing the behavior of unethical and illegal behavior is seen as something positive, the obstacles must be removed to exhibit this behavior; so there is a vivid belief that the development and transformation of the organization will be provided in a more powerful way.

Today, the rapidly changing and developing information and communication technologies affect significantly the management of human resources in organizations. Because these rapid changes affect the people in many ways; the affected people who have several features take part in organizations. And this requires movement of different management strategies in terms of management. One of the issues to follow different management strategies of management is "Whistleblowing" behavior and "whistleblower". Business ethics is seen as an important place within management practices in advanced societies. In this context, a number of techniques have been developed such as the cases to trace the ethics, illegal cases in an effective way and to prevent lead to negative effects.

"Whistleblowing" behavior must be investigated and described sophisticatedly in terms of legal aspects. The creation of clear legal basis for both whistleblowing and whistleblowers is considered to be important in terms of legal basis. In this process, there may be some probable situations which may be reflected negatively on the organization about who is guilty or right directly.

When we look at the reason why the whistleblowing doesn't work effectively, the reasons such as the channels of communication in the organization being closed and lack of awareness about ethical values don't create a healthy ground. Therefore, whistleblowing can be said more common in an anonymous way. Furthermore, it will not be wrong to make the following additions; the occurrence of ethics/illegal behavior can be prevented or minimized by creating a healthy ground but we can't say it will be eliminated entirely. When there is a mistake of the management and the acceptance of this mistake by the management can remove the disruptions and be a positive step in accordance with contributing to organizational efficiency. In fact, the demonstration of this management's competence and integrity attitude is an ethical value because the wrong thing isn't removed with another wrong. In addition, the management should have a structure not only as a interfering against the wrong but also as an obstacle against the occurrence of the wrong. Because these strategies have an important place in the organizational development.

For an effective whistleblowing structure in organizations, the managers' keeping communication channels open with all shareholders all the time can provide effectiveness. In the organization, an effective training for all employees can be promoted in order to gain awareness of ethical values. By taking into account the rate of realization of Whistleblowing behavior in our country, the perception of this organizational development of behavior as a positive feature and the creation of organizational climate about the removal of the barriers have a serious importance. Because, disclosure the behavior of negative situation –whistleblowing- is considered that it will attribute to the expansion of living space of organization and its longevity thanks to the given feedback. Awareness-raising can be done through either theoretical or practical training. In whistleblowing, relational research can be done by using different variables such as mobbing, organizational cynicism and organizational silence. It can be investigated in which organizations there is an increase and decrease of the whistleblowing behavior. Furthermore, it can be studied how individualistic and collective culture of life with their multi-faceted dimensions have an impact on the trend of whistleblowing. The impact of psychological and structural factors in the exhibition of Whistleblowing can be investigated. Mixed researches can be done by using quantitative and qualitative techniques for the realization of whistleblowing behavior internally or externally and open or hidden identity.