

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Odaklı

**YÖNETSEL
YAKLAŞIMLAR**

EDİTÖR
Prof. Dr. Enver AYDOĞAN



ISBN : 978-605-344-820-4

Baskı : Ekim 2018

Sayfa Düzeni / Kapak Tasarımı

Gazi Kitabevi / Nurullah Arda TURAN

© **Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.**

Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti'ne aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

Merkez

53. Sok. No: 29
Bahçelievler / ANKARA
Tel: (0312) 223 77 73-
223 77 17
Faks: (0 312) 215 14 50

Mağaza

Döğol Caddesi No: 49/B
Beşevler / ANKARA
Tel: (0 312) 213 32 82 -
213 56 37
Faks: (0 312) 213 91 83

nfo@gazikitabevi.com.tr • www.gazikitabevi.com.tr

Baskı

İlksan Matbaası Ltd. Şti.
İvedik Org. San. Bölgesi Ağaç İşleri San. Sit.
521. Sok. No: 35 İvedik / ANKARA
Tel: (0312) 394 39 55

ÖN SÖZ

İnsanoğlu yaratılışından bugüne tarım, endüstri ve bilgi toplum evrelerinde yaşayagelmiş; farklı ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel ve politik koşulların belirlediği örüntülerde kendine yer aramıştır. Geçen zaman insanı uğraşların bir faktörü olmaktan çıkarmış ve uğraşların bir aktörü haline getirmiştir.

Günümüz dünyasının portresi çizilmek istendiğinde; işgücünün, girişimcinin, finansal kaynağın ve bilginin sınırsızca dolaştığı, en yüksek katma değer yaratma arayışı ve rekabetüstü olma çabası içerisinde yol aldığı görülmektedir. Küreselleşme denen kavramsal gerçekliğin arkasında yatan dinamikler, bilimsel araştırma alanlarına birçok veri üretmektedir.

Sosyal dokunun bileşenlerinden olan örgütler, sahipleri için başkaları vasıtasıyla iş gördürme, kar başta olmak üzere amaçlarını maksimize etme, çevre ve etik değerlere çok fazla dikkat etmeksizin kendini geleceğe taşımanın kaygısıyla kurgulanmış yapılarıdır. Bilimsel Yönetim İlkeleri çerçevesindeki senaryolarda, sahnenin cesur kahramanı rolünü üstlenerek izleyiciyi daima heyecana gark eden ancak figüranlık için belirlenmiş düzeyde ücret almaktan başka kaderi olmayan işgören artık keşfedilmeyi bekliyordu. Kendi aralarında oluşturdukları formal olmayan gruplar, iletişim biçimleri, geliştirdikleri ilişkiler, işe karşı algıları ve tatmin biçimleri, işletme sahip ve yöneticilerinin dikkatini çekmişti. Birşeyler değişiyordu veya değişmesi için bir dip dalgası vardı. Aynı zamanda örgütlerin çevresel koşullardaki farklılaşmayı anlamaları ve hızlı teknolojik değişimin gözardı edilemeyeceği gerçeği, örgütleri yeni ve daha önce hiç tecrübe edilmemiş bir geleceğe taşıyordu.

Üçüncü binyılda örgütsel yaşamın sürdürülebilmesinin odak noktasını en önemli kaynak ve değer olarak görülen insan almıştır. Bu gerçekten hareketle, insanın örgütsel yaşamdaki algısı, tutumu ve davranışı bilim insanları tarafından araştırma konusu yapılmaya devam edilmiş, elde edilen bulgular, değerlendirmeler ve sonuçlar her geçen gün araştırmacıların motivasyonunu daha da artırmıştır. Örgütsel yapı ve işleyişin doğru anlaşılabilmesi, örgütsel dinamikler ve toplumsal-küresel düzeydeki rolleri bu motivasyonu sürdürülebilir hale getirmiştir. Araştırmacılara ve alanyazını dikkatle izleyenlere katkı sağlayacağı umularak hazırlanan elinizdeki eser, farklı üniversitelerden oldukça zengin bir akademisyen kadrosunun bu motivasyonunun bir sonucudur. Yönetim Organizasyon Bilim Dalının araştırma konusu yaptığı örgüt ve bireyi, detaylı ve güncel bir yorumlama çabasıdır.

Bu eser; Bilgi Yönetimi **Dr.Öğr.Üyesi Özlem Yaşar UĞURLU** ve **Dr. Cenk TUFAN**, Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Adalet **Doç.Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU**, Duygusal Emek ve Örgütsel Özdeşleşme **Öğr.Gör.Dr. Gaye DENİZ**, İş Ahlakı ve Etik ve Presenteizm-İşte Var Olma(ma) **Dr.Öğr.Üyesi Muhammet SAYGIN**, Personel Güçlendirme ve Kültürel Zeka **Dr.Öğr.Üyesi Ebru Gamze ÇİFTÇİ**, Adhokratik Örgüt Yapıları **Dr.Öğr.Üyesi Lale ORAL ATAÇ**, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Çatışma **Doç. Dr. Yeter DEMİR USLU**, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık **Prof.Dr. Enver AYDOĞAN** ve Yunus BIYIK, Örgütsel Değişim ve Yönetimi ile Örgütsel Tükenmişlik **Dr.Öğr.Üyesi Ahmet İLHAN**, Örgütsel Demokrasi **Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL** ve **Öğr. Gör. Gülşen GÜNDOĞDU**, Örgüt Sağlığı **Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL**, Örgütsel Güven ve Destek **Dr.Öğr.Üyesi Özlem Yaşar UĞURLU**, Örgütsel Dayanıklılık ve Örgütsel Yalnızlık **Doç. Dr. Aysun ÇETİN** ve Arzu ALACALAR ÇAKIR, Örgütsel İletişim ve Kriz Yönetimi **Dr.Öğr.**

Üyesi Necmettin GÜL, Örgütsel İnovasyon ve İş Yaşamında Gelecek Zaman Algısı **Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU**, Örgütsel Kayırmacılık ve Örgütsel Uсталık (Örgütsel Çift-Yönlülük) **Doç. Dr. Çimen KARATAŞ ÇETİN**, Örgütsel Küçülme ve Kademe Azaltma ile Stres ve Stres Yönetimi **Dr. Öğr. Üyesi Sevda DEMİR**, Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar ile Psikolojik Sermaye **Dr. Öğr. Üyesi Senem ALTAN**, Örgütsel Sapma ve Örgütsel Sabotaj **Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ**, Sosyal Girişimcilik ve Örgütsel Dışlanma **Prof. Dr. İsmail BAKAN** ve **Dr. Öğr. Üyesi İnci Fatma DOĞAN**, Örgütsel Yabancılaşma ve Mobbing **Dr. Öğr. Üyesi Alper GÜRER**, Psikolojik Sözleşme ve İhlali ve Sosyal Kaytarma **Dr. Öğr. Üyesi Bengü HIRLAK**, Sosyal Sermaye **Doç. Dr. Canan Gamze BAL**, İşte sıkılma ve Örgütlerde İnsan Enerjisi **Dr. Öğr. Üyesi Ali BAYRAM**, İşkoliklik **Prof. Dr. Belgin AYDINTAN**, Örgütsel Sessizlik **Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU**, Örgütsel Sinizm ve Üretkenlik Dışı Davranışlar **Dr. Öğr. Üyesi Fatma İNCE**, Örgütsel İkiyüzlülük **Doç. Dr. Melisa ERDİLEK KARABAY**, İşe Tutkunluk **Doç. Dr. İrge ŞENER**, Olumsuz Durumları İfşa Etme (Whistleblowing) **Dr. Öğr. Üyesi Durdu Mehmet BİÇKES**, tarafından katkı verilerek hazırlanmıştır. Ekibin bir parçası olarak bu uğraşımın içerisinde yer almak tarif edilemez bir gurur kaynağı olmuştur benim için.

Yönetim Organizasyon Bilim Alanında araştırma, inceleme ve akademik gelişimlerini sürdüren herkesin yararlanabileceği düşünülerek; sade, öz, örnek olay ve sorularıyla ilgiyi uyandıracak şekilde hazırlanan kitabın beğenisi, bilimsel düşünme ve gelişimimize katkı alabilme beklentimiz dileğimizdir.

Ekim 2018, Ankara

Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

İÇİNDEKİLER

| | |
|-------------------|-----|
| ÖN SÖZ..... | iii |
| İÇİNDEKİLER | V |

YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR

| | |
|--------------------------------------------------|------------|
| BİLGİ YÖNETİMİ | 3 |
| <i>Cenk TUFAN & Özlem Yaşar UĞURLU</i> | |
| DUYGUSAL EMEK..... | 19 |
| <i>Gaye DENİZ</i> | |
| FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ..... | 37 |
| <i>Ömer Okan FETTAHLIOĞLU</i> | |
| İŞ AHLAKI VE ETİK..... | 49 |
| <i>Muhammet SAYGIN</i> | |
| PERSONEL GÜÇLENDİRME | 59 |
| <i>Gamze Ebru ÇİFTÇİ</i> | |
| ADHOKRATİK ÖRGÜT YAPILARI | 73 |
| <i>Lale ORAL ATAÇ</i> | |
| ÖRGÜTSEL ADALET | 87 |
| <i>Ömer Okan FETTAHLIOĞLU</i> | |
| ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK..... | 97 |
| <i>Yeter DEMİR USLU</i> | |
| ÖRGÜTSEL BAĞLILIK..... | 109 |
| <i>Enver AYDOĞAN & Yunus BIYIK</i> | |
| ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA | 119 |
| <i>Yeter DEMİR USLU</i> | |
| ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YÖNETİMİ | 131 |
| <i>Ahmet İLHAN</i> | |
| ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ..... | 157 |
| <i>Erkan Turan DEMİREL & Gülşen GÜNDOĞDU</i> | |

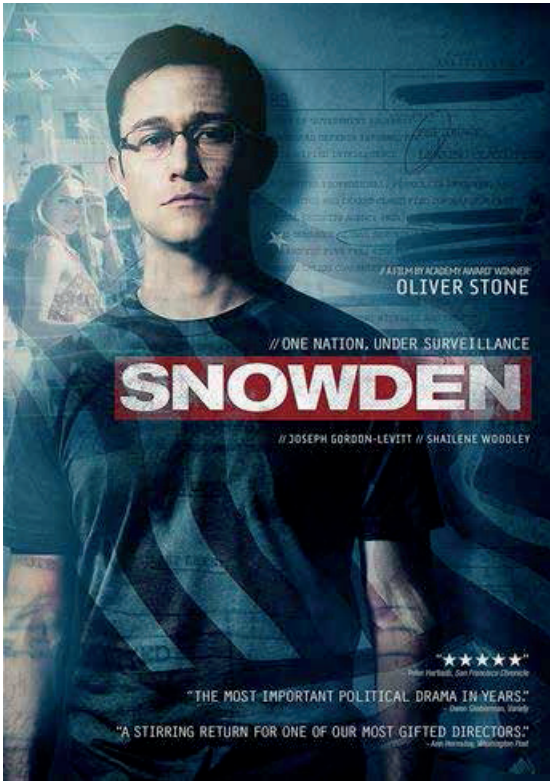
| | |
|------------------------------------------------------------|-----|
| ÖRGÜTSEL GÜVEN VE DESTEK | 163 |
| <i>Özlem YAŞAR UĞURLU</i> | |
| ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK | 181 |
| <i>Aysun ÇETİN</i> | |
| ÖRGÜTSEL İLETİŞİM | 199 |
| <i>Necmettin GÜL</i> | |
| ÖRGÜTSEL İNOVASYON | 209 |
| <i>Nihan BİRİNCİOĞLU</i> | |
| ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK | 219 |
| <i>Çimen KARATAŞ ÇETİN</i> | |
| KRİZ YÖNETİMİ | 231 |
| <i>Necmettin GÜL</i> | |
| ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME VE KADEME AZALTMA | 243 |
| <i>Sevda DEMİR</i> | |
| ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENER ORGANİZASYONLAR | 255 |
| <i>Senem ALTAN</i> | |
| ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME | 265 |
| <i>Gaye DENİZ</i> | |
| ÖRGÜT SAĞLIĞI | 281 |
| <i>Erkan Turan DEMİREL</i> | |
| ÖRGÜTSEL SAPMA | 291 |
| <i>Duygu KIZILDAĞ</i> | |
| SOSYAL GİRİŞİMCİLİK | 303 |
| <i>İnci Fatma DOĞAN & İsmail BAKAN</i> | |
| ÖRGÜTSEL USTALIK (ÖRGÜTSEL ÇİFT-YÖNLÜLÜK) | 315 |
| <i>Çimen KARATAŞ ÇETİN</i> | |
| ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK | 333 |
| <i>Enver AYDOĞAN & Yunus BIYIK</i> | |
| ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA | 345 |
| <i>Alper GÜRER</i> | |
| ÖRGÜTSEL YALNIZLIK | 357 |
| <i>Aysun ÇETİN & Arzu ALACALAR ÇAKIR</i> | |
| PSİKOLOJİK SERMAYE | 377 |
| <i>Senem ALTAN</i> | |

| | |
|---------------------------------------------|-----|
| PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE İHLALİ | 387 |
| <i>Bengü HIRLAK</i> | |
| STRES VE STRES YÖNETİMİ | 397 |
| <i>Sevda DEMİR</i> | |
| ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR | |
| SOSYAL SERMAYE | 411 |
| <i>Canan Gamze BAL</i> | |
| İŞTEN SIKILMA | 419 |
| <i>Ali BAYRAM</i> | |
| ÖRGÜTLERDE İNSAN ENERJİSİ | 429 |
| <i>Ali BAYRAM</i> | |
| MOBBING | 439 |
| <i>Alper GÜRER</i> | |
| İŞKOLİKLİK | 453 |
| <i>Belgin AYDINTAN</i> | |
| KÜLTÜREL ZEKA | 465 |
| <i>Gamze Ebru ÇİFTÇİ</i> | |
| ÖRGÜTSEL DIŞLANMA | 477 |
| <i>İsmail BAKAN & İnci Fatma Doğan</i> | |
| ÖRGÜTSEL SABOTAJ | 485 |
| <i>Duygu KIZILDAĞ</i> | |
| ÖRGÜTSEL SESSİZLİK | 495 |
| <i>Yasin ŞEHİTOĞLU</i> | |
| ÖRGÜTSEL SİNİZM | 509 |
| <i>Fatma İNCE</i> | |
| ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK | 519 |
| <i>Melisa ERDİLEK KARABAY</i> | |
| İŞE TUTKUNLUK | 527 |
| <i>İrge ŞENER</i> | |
| ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK | 537 |
| <i>Ahmet İLHAN</i> | |
| PRESENTEEİZM İŞTE VAR OLMA(MA) | 557 |
| <i>Muhammet SAYGIN</i> | |
| SOSYAL KAYTARMA | 565 |
| <i>Bengü HIRLAK</i> | |

| | |
|----------------------------------------------------|-----|
| ÜRETKENLİK DIŞI DAVRANIŞLAR | 575 |
| <i>Fatma İNCE</i> | |
| OLUMSUZ DURUMLARI İFŞA ETME (WHISTLEBLOWING) | 589 |
| <i>Durdu Mehmet BİŐKES</i> | |
| İŐ YAŞAMINDA GELECEK ZAMAN ALGISI | 613 |
| <i>Nihan BİRİNCİŐĐLU</i> | |

OLUMSUZ DURUMLARI İFŞA ETME (VHISTLEBLOWING)

Durdu Mehmet BİÇKES



Evet yanılmıyorsunuz, gördüğünüz bir film afişi. Senaryosunu gerçek hayattan alan bir film. Kadrosunda Joseph Gordon-Levitt, Melissa Leo, Shailene Woodley, Tom Wilkinson ve Zachary Quinto gibi kaliteli oyuncular bulunduran

film, 40 milyon dolarlık bir bütçeyle çekilmiş. Film, eski bir Merkezi İstihbarat Teşkilatı (Central Intelligence Agency - CIA) çalışanı olan Edward Snowden'in, yapılanma hakkında yaptığı *asrın ifşasını* konu alıyor. Film, Luke Harding'in "The Snowden Files: The Inside Story of the World's Most Wanted Man" ve Moldovalı yazar Anatoly Kucherenka'nın "Time of the Octopus" kitaplarına dayanarak çekildi. Filmin yönetmeni, Vietnam gazisi ve biri senaryo, ikisi yönetmen dallarında olmak üzere üç Oscar sahibi Oliver Stone. Stone, Katil Doğanlar, Dünya Ticaret Merkezi, Comandante, Büyük İsktender, Para Avcısı ve Müfreze gibi çok sayıda sinema filmine de imzasını atmış bir isim.

Snowden, 2013 yılında birçok dökümanı gözler önüne sermiş ve bu durum daha önce duyulmamış ve hayal dahi edilemeyen bir ölçekte Amerikan Ulusal Güvenlik Dairesi (U.S. National Security Agency - NSA) özelinde gizli servislerin insanların mahremiyetine karşı küresel ölçekte bir saldırı içerisinde olduklarını ortaya koymuştur (Thüsing ve Forst, 2016: 6). Ayrıca bu ifşalar, NSA'nın devletlerarası istihbaratta siber ağları uluslararası hukuku gözmezden gelerek kullandığı gerçeğini de gün yüzüne çıkarmıştır. Bu gerçeği Inkster (2004), "NSA istihbarat faaliyet-

leri esnasında kişisel verilerin gizliliği ilkesini ihlal etmekte ve devletlerarası istihbarat faaliyetlerinde ise uluslararası hukuku hiçe saymaktadır” cümlesiyle özetlemiştir. Snowden bu durumlarla yüzleştikçe ve NSA’nın içerisindeki keyfi uygulamaları gördükçe ülkesine hizmet etmek gibi ulvi düşüncelerle atıldığı işini sorgulamaya başlamıştır. Nihayetinde bu sorgulama Snowden’i ciddi misilleme olasılıklarını göze alarak sızdırdığı bilgileri, The Guardian gazetesinden Glenn Greenwald, Ewen MacAskill ve belgesel yapımcısı Laura Poitras ile paylaşmaya itmiştir. 1 Haziran 2013 günü Hong Kong’da gerçekleşen görüşme sonrasında, ifşaya dair ilk bilgiler The Guardian gazetesinin 5 Haziran 2013 tarihli sayısında yayımlanmaya başlanmıştır (Sezgin, 2014: 26). Amerika ve dünya kamuoyunda artan tepkiler nedeniyle 7 Haziran’da açıklama yapmak zorunda kalan ABD Başkanı Barack Obama, “%100 özel hayatın gizliliği ile sıfır riskin aynı anda mümkün olamayacağını, böyle bir durumun %100 güvensizlik doğuracağını” ifade ederek var olan durumu savunmuştur (Gidda, 2013: 26).

Olay Amerika özelinde değerlendirildiğinde, 11 Eylül sonrası yayılan büyük bir terör korkusunun var olduğu söylenebilir. Başlangıçta doğal olan bu korku devletin ideolojik aygıtlarının yaptığı propaganda sebebiyle kronik bir fobiye dönüşmüştür. Dolayısıyla, hükümetlerin güvenlik gerekçesiyle hayata geçirdikleri akıl almaz uygulamalar da kendilerine kılıf bulmuştur. –İşin daha da vahim tarafı, bu saldırının gerçekleşeceğinden Amerika Birleşik Devletleri Federal Soruşturma Bürosunun (Federal Bureau of Investigation – FBI) haberdar olduğunun yine bir FBI ajanı olan Coleen Rowley tarafından ortaya çıkarılmış olmasıdır (Lawless, 2012: 1).- Snowden’ın açıklamalarındaki en çarpıcı nokta ise, NSA’nın istihbarat faaliyetlerini sadece terörü önlemek amacıyla değil aynı zamanda uluslararası düzeyde ekonomik kontrolü sağlamak amacıyla da sürdürüyor oluşudur (Şen, 2017).

Gerçek hayat üzerine kurgulanmış bu film, ifşaya sebep olacak olumsuz durumların sadece işletmeler bazında yaşanmadığını, en küçük örgütsel yapılanma olan aileden en büyük örgütsel yapılanma olan devletlere kadar her düzeyde yaşanmakta olduğunu gözler önüne sermektedir.

Whistleblowing Kavramını Türkçeleştirme Arayışı

Whistleblowing kavramının Türkçe’ye aktarılması noktasında görüş birliğinin olmadığı kavram üzerine yapılmış çalışmalar incelendiğinde görülmektedir. Hakemin faul olduğunda düdüğüyle oyunu durdurması, bir suç işlendiğinde polis düdüğü çalarak meslektaşlarını ve kamuoyunu uarması anlamlarına gelen sözcük Anglo-Saxon literatüründe “ortak bir yanlış olduğunda kamuoyuna başvurmak” şeklinde kullanılmaktadır (Özler vd., 2010: 171; Gündüz, 2018: 301). Sözcüğün bileşimindeki “*whistle*” kelimesi “düdük”, “*blow*” ise “çalmak” anlamına gelmektedir.

Whistleblowing kavramını; Aydın (2002: 81) bilgi uçurma, Erdost ve Çolak (2004) sorun bildirme, Gerçek (2005) etik sorunların ele verilmesi, Esen ve Kaplan (2012: 34) ahlaki olmayan davranışların duyurulması, Gökçe (2012) ıslık çalma, Alp (2013) işçinin ifşa ve ihbarı, Demirtaş ve Biçkes (2014) olumsuz durumları ifşa etme, Fettahlıoğlu ve Demir (2014) ifşa etme, Taş (2015: 1) izharcılık, Karadal ve diğerleri (2016) ihbarcılık, Özasan ve Ünal (2016) açığa çıkarma davranışı, Arslan ve Kayalar (2017) ifşa, Cemaloğlu ve Ak-yürek (2017) bilgi uçurma ve Kurnaz ve diğerleri (2018) bilgi ifşası şeklinde Türkçeye çevirmişlerdir. Ayrıca kavramı Türkçeleştirmeden whistleblowing şeklinde kullanan Türkçe çalışmalara da rastlamak mümkündür (Özler vd., 2010; Aktan, 2015).

Gündüz (2018: 302), kavramın Türkçe literatürde whistleblowing şeklinde kullanılmasının doğru olmadığını, Göktolga (2004: 104) ise içinde bulunduğumuz bilgi çağında yaşanan kavram patlaması neticesinde oluşan terim sorununun aşılabilmesi ve bilimsel üretkenliğin yakalanabilmesi için yabancı kavramların Türkçeleştirilmesi gerektiği belirtmiştir. Ek olarak, yabancı kavramların Türkçeleştirilmesi kavramı tanımada yardım, öğrenme ve hatırlamada kolaylık ve ilişkilendirmede saydamlık da sağlayacaktır (Usta, 2016: 76).

Whistleblowing kavramının Türkçe karşılığı olarak yukarıda aktarılan sözcükler dikkatlice incelendiğinde çevirilerin, “ihbar etme”, “bilgi

uçurma”, “sorun bildirme” ve “ifşa etme” ekse-
ninde toplandığı görülmektedir. Bu kavramlar-
dan ihbar, çoğunlukla güvenlik güçlerine yapılan
bildirimleri çağrıştırdığından ve ihbarcılık çoğu
zaman muhbirlik ve ispiyonculukla ilişkilendiril-
diğinden dolayı whistleblowing kavramı yerine
kullanımının uygun olmadığı düşünülmüştür (Ay-
dan, 2018: 82). Yapılan incelemede Türk Dil Ku-
rumu (TDK) deyimler sözlüğünde bilgi uçurma
şeklinde bir deyim olmadığı buna yakın bir deyim
olan haber uçurmanın ise gizlice haber gönderme
anlamına geldiği görülmüştür. Whistleblowing
açıkça yapılan bir eylem ve olumsuz durumlarla
ilgili olduğundan dolayı, olumlu ve olumsuz her
türü bilginin üçüncü taraflara aktarımını ifade
eden bilgi uçurma kavramının da kullanımı uy-
gun görülmemiştir. Sorun ise bilinçli olarak oluş-
turulmayan, süreç içerisinde kendiliğinden ya da
çeşitli ihmaller neticesinde ortaya çıkan ve arzulan-
mayan durum olarak nitelendirilebilir. Böyle-
si bir durumun gerek ortaya çıkışı gerekse ilgili
mercilere aktarılması whistleblowing süreci ile
benzerlik göstermemektedir. Dolayısıyla, sorun
bildirme şeklindeki çevirinin de kavramın taşı-
dığı anlamı karşılamadığı düşünülmüştür. TDK
Güncel Türkçe Sözlüğünde, gizli bir şeyi açığa
çıkarma, yayma anlamına gelen ifşa kavramı an-
lam ve kapsam bakımından whistleblowing ile ör-
tüşmektedir. Whistleblowing kapsamında ifşaya
konu olan eylemlerin yasa dışı ve etik olmayan
davranışlar olduğu gerçeği de dikkate alınarak
kavramın, “olumsuz durumları ifşa etme” şeklin-
de Türkçeleştirilmesinin uygun olacağı kanaatine
varılmıştır.

Olumsuz Durumları İfşa Etme (Whistleblowing)

Yazılı, görsel ve işitsel medya hemen hemen
her gün olumsuz durumları ifşa
etmeye konu olabilecek olayla-
rı kamuoyuyla paylaşmaktadır.
Bu olaylar içerisinde ön plana
çıkanlardan bazıları, Tangento-
poli skandalı (Pujas ve Rhodes,
1999), Bristol skandalı (Teas-
dale, 2002), WorldCom skan-
dalı (Brickey, 2003), Dioxsin

skandalı (Olsson, 2005), Enron skandalı (Beenen
ve Pinto, 2009), Wikileaks skandalı (Sauter ve
Kendall, 2011), Snowden olayı (Inkster, 2014) ve
Watergate skandalı (Olson, 2016) şeklinde sırala-
nabilir. Olayların sayısı, oluş sıklığı ve etki alanı
dikkate alındığında, ekonominin, kamu yönetimi-
nin, üçüncü sektörün ve diğer toplumsal aktörle-
rin bu olayların doğrudan veya dolaylı tarafı oldu-
ğu ve bu olayların topluma maliyetinin yadsına-
maz büyüklükte olduğu görülmektedir (Keenan,
2002: 17; Kaplan vd., 2011: 30). Olumsuz durum-
ları ifşa etme bu tür olaylara yönelik olarak geli-
ştirilmiş tepki mekanizmalarından biri olarak dü-
şünülebilir. Gorta ve Forell (1995: 336) olumsuz
durumla karşılaşan bir çalışanın olası tepkilerini,
hiçbir şey yapmamak, diğer çalışanlarla konu-
şmak, içsel bilgilendirmede bulunmak ve örgüt dışı
ilgili kişi ve kurumlara konuyu aktarmak şeklinde
sıralamışlardır. Bu olası tepkilerden son ikisi
olumsuz durumları ifşa etme olarak değerlendiril-
mektedir.

İngilizce literatürde “organizational wrong-
doing”, “organizational misconduct” ve “malp-
ractice” gibi ifadelerle kavramsallaştırılan yanlış
uygulamaların veya “principled organizational
dissent” kavramı ile ifade edilen prensiplerden
kaynaklanan örgütsel görüş ayrılıklarının konu-
ya vakıf bir bireyin dilerse kimliğini saklı tutarak
yazılı veya sözlü olarak örgüt içindeki yönetsel
birimlere veya örgüt dışındaki ilgili kurum ve
kuruluşlara bildirmesi olumsuz durumların ifşası
şeklinde değerlendirilmektedir (Uyar ve Yelgen,
2015: 86). Olumsuz durumların ifşa edilmesi bi-
reyler, örgütler ve bir bütün olarak toplum açısin-
dan önemlidir. Çünkü ifşaya konu olan olayların
gizli kalması toplumun tüm paydaşları açısından
ciddi negatif sonuçlar doğurabilecek bir potansi-
yele sahiptir.

‘Olumsuz durumları ifşa etme’ ve ‘ifşacı’
kavramlarına geçmişte ihaneti
simgeleyen anlamlar yüklen-
miş ve bu davranışı sergileyen
bireyler birçok eleştiriye maruz
kalmıştır. Günümüzde ise bu
kavramlar cesur ve hesap vere-
bilir çalışanları ifade etmek için
kullanılmaktadır (Nisar vd.,
in press). Kavram ilk olarak

“Dünya yaşamak için tehlikeli
bir yer; kötülük yapanlar yüzün-
den değil, durup seyreden ve
onlara ses çıkarmayanlar yüzün-
den.”

Albert Einstein

1963 yılında Otto Otopoka'nın yeni ABD yönetimindeki güvenlik açıklarına dair gizli belgeleri senato alt komitelerinden iç güvenlik komitesine aktarmasında kullanılmıştır (Hersh, 2002: 243). 1980'lerden başlayarak çok farklı disiplinlerden bilim insanları kavram üzerine çalışmalar yapmaya başlamışlar (Gao ve Brink, 2017) ve kavramın yönetim ve örgüt bilimi açısından incelenmesine dair ilk çalışmalar Near ve Miceli ile çalışma arkadaşlarının araştırmalarıyla söz konusu olmuştur (Contu, 2014: 394). Kavramın temelinde, bir polisin kamuoyunu ve diğer polisleri suç eylemlerine karşı uyarmak (Strader, 1993) veya bir hakemin kurallara aykırı bir hareketle karşılaştığında oyunu durdurmak için düdüklarını çalmaları yatmaktadır (Cemaloğlu ve Akyürek, 2017: 125). Olumsuz durumları ifşa etme, görevi kötüye kullanmayla ve kötü uygulamalarla, özellikle de muhasebe ve mali dolandırıcılıkla mücadele etmeyi amaçlayan ve durumu bu konuda önleyici tedbirler almakla yükümlü bir kişiye veya kuruma bildirmeyi içeren bir uygulamadır (Petit ve Cusin, 2013: 144). En genel tanımıyla olumsuz durumları ifşa etme, bir çalışanın örgütünün karışmış olduğu ve toplumu bir bütün olarak etkileyebilecek potansiyele sahip rüşvet, yolsuzluk, yasa dışı ve/veya toplumsal değerlere aykırı faaliyetlerini kamuoyuna ya da ilgili kurumlara iletmesi durumudur (Nisar vd., in press). Olumsuz durumları ifşa etme, bilinçli olarak gerçekleşen yasa dışı, tehlikeli, ayrımcı, etik olmayan ve gayri meşru olduğu düşünülen uygulamaların geçmişte veya şu anda örgütte çalışmakta olan birey ya da bireyler tarafından bu uygulamaları engelleyebilecek kişi ya da birimlere aktarılması şeklinde tanımlanabilir (Near ve Miceli, 1985: 4; Hersh, 2002: 243; Kaptein, 2011: 515; Chen ve Lai, 2014: 327). Başka bir kaynakta ise kavram; varlıkların ve yetkilerin kötüye kullanımını azaltmak ya da tamamen ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş bir iç kontrol sistemi olarak tanımlanmaktadır (Basri vd., 2016: 2). Tanımlamalardan anlaşılacağı üzere olumsuz durumları ifşa etme, bilinçli olarak gerçekleşen her türlü yasa dışı, gayri meşru ve etik olmayan iş ve eylemleri kapsamakta ve bu iş ve eylemlerin örgütün mevcut veya eski bir çalışanı tarafından olumsuzluğu engelleme gücü ve yetkisi bulunan örgüt içi ya da örgüt dışı kişi ve/veya birimlere aktarılmasını ifade etmektedir. Rocha ve Kleiner

(2005: 80), olumsuz durumları ifşa etmeyi, tanımlarda yapılan vurguya uygun şekilde, örgüt içerisinde bulunan bireylerin yaptığı bir eylem olarak değerlendirmekte ve örgüt dışındaki bireylerce yapılan iddialardan farklı değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bu süreçte unutulması gereken en önemli nokta, olumsuz durumları ifşa etmenin örgütün yaptıkları kadar yapması gerekirken yapmadıklarını da kapsamı gereğidir. Yapılan tanımlamalar incelendiğinde, olumsuz durumları ifşa etme davranışının özelliklerinin şu başlıklar altında toplandığı söylenebilir (Brower ve Yang: 2004: 357):

- Kamuoyunu aydınlatma eylemidir.
- Bilinçli ve planlanmış bir eylemdir.
- Zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayanan bir eylemdir.
- Olaylara tanık olan ya da verilere ve bilgilere ulaşabilen bireylerin sergileyebileceği bir eylemdir.
- Yasa dışı ve etik ilkelere aykırı olan ve sonuçları itibarıyla ciddi etkiler doğurabilecek faaliyetlerin ifşasını içeren bir eylemdir.
- Bilinçli olarak gerçekleştirilen bir faaliyetin ifşasını içeren bir eylemdir.

Olumsuz durumları ifşa etme, toplumsal açıdan etik bir direniş, örgütler açısından bir iletişim yöntemi, işletmeler açısından operasyonel sorunların ilgili birimlere aktarılmasında kullanılan bir araç, medya açısından bir haber ve uygulayıcılar açısından kısmen de olsa bir muhalefet aracı olarak önem taşımaktadır (Greenwood, 2015: 490). Araştırmalar, olumsuz durumları ifşa etme raporlarının, örgütlerde yaşanan yanlışlıkların ortaya çıkarılması için önemli bir bilgi kaynağı olduğunu göstermektedir (Loyens ve Vandakerckhove, 2018: 2). Olumsuz durumları ifşa etme, çalışanları, gerçek sorunlar haline dönüşmeden yasa dışı ve etik olmayan davranışları ifşa etmeye teşvik ettiği için örgütsel ve toplumsal yaşam açısından önemli bir işleve sahiptir. Olumsuz durumları ifşa etme, yolsuzlukların azaltılmasında güçlü bir araç olduğu gibi kurumsal yönetimi güçlendirerek, etik standartlar oluş-

turarak ve örgütsel kültürü şekillendirerek resmi bilgi verme prosedürlerinin geliştirilmesinde de etkilidir (Nisar vd., in press).

Miceli ve Near (1992: 25), bildirim yapıldığı kanallara dayalı olarak olumsuz durumları ifşa etme davranışını, içsel ve dışsal olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. İçsel ifşa etme, örgüt içerisinde bilinçli olarak gerçekleştirilen yasa dışı ve etik olmayan bir davranışın yine örgüt içindeki kişi ya da konuyla ilgili birimlere aktarılması işlemidir (Nayir vd., 2018: 150). Dışsal ifşa ise işverenin ve/veya yöneticinin kontrolü altında gerçekleşen olumsuz durumun medya, bir devlet kurumu, bir sivil toplum kuruluşu ya da profesyonel bir yapılanma gibi onu durdurabilme ya da düzeltibilme gücüne sahip örgütsel yapı dışındaki herhangi bir kişi ya da kuruma bildirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Kaptein, 2011: 515). Literatürde ifşacıların çoğu zaman öncelikle içsel bildirimde buldukları herhangi bir sonuç alamayınca dışsal ifşaya yöneldikleri vurgulanmaktadır (Barnett vd., 1993: 134). Near ve Miceli (1996: 509), örgütlerin içsel raporlama sistemini etkin bir şekilde uygulayabildiklerinde dışsal ifşanın büyük oranda önleneceğini belirtmektedirler. Bu durum, örgütsel yapı içerisinde olumsuz durumların bildiriyle ilgili mekanizmaların kurulmasının önemini gözler önüne sermektedir. Her iki ifşa şeklinde de ifşacı kimliğini gizli tutarak olumsuz durumların bildirimini gerçekleştirebilir (Nayir ve Herzig, 2012: 199). Near ve Miceli (1995: 692), ifşacıların kimliklerini gizlemeleri durumunda üç sebepten dolayı ifşa olayının etkisinin ortadan kalkabileceğini belirtmektedirler. Bunlardan ilki, şikâyet alıcıların ve örgüt üyelerinin suçlamalarının hedefi ile yüzleşmek istemeyen ve sanıklara kendisiyle yüzleşmek için bir fırsat dahi tanımayan ifşacıların iddialarını inandırıcı bulmamaları ihtimalidir. İkincisi, ifşacıların olumsuz durum ve ilgili kişiler hakkında yeterli miktarda delil ve bilgi sunamamaları halinde şikâyeti alan ve soruşturmayı başlatacak olan kişilerin ek bilgi talep edememeleri durumudur. Üçüncüsü ise, ifşacıların güvenilir kişiler olması durumunda kimliklerini gizli tutmalarının bildirim geçerlilik düzeyini olumsuz yönde etkileme olasılığıdır.

İfşacı (Whistleblower)



İngilizce literatürde “whistleblower” olarak kullanılan kavram, Türkçeye olumsuz durumu ifşa eden kişi olarak çevrilebilir ve kısaca ifşacı olarak adlandırılabilir. Amerikan Heritage sözlüğü ifşacı kavramını; örgüt içerisindeki yanlış uygulamaları kamuoyuna veya yetkili makamlara bildiren kişi olarak tanımlamaktadır (Curtis, 2006: 5). Bir başka kaynakta kavram; örgütte bilinçli olarak sergilenen yasa dışı ve etik olmayan davranışları, engellenmesi amacıyla örgütsel yapı içindeki ya da dışındaki ilgili kişi ve/veya birimlere aktaran birey şeklinde tanımlanmaktadır (Near ve Miceli, 1995: 686). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere bir kişinin ifşacı olarak adlandırılabilmesi için olumsuz durumu bilinçli bir şekilde ilgililere aktarmış olması ve olumsuz durumun düzeltileceğine yönelik inancının tam olması gerekmektedir. Bu anlamda Jubb (1999: 79), Midas’ın berberi örneğini hatırlatarak bir benzetme yapmış ve kasten yapılmayan açıklamaların ifşa eylemi olarak değerlendirilmeyeceğini belirtmiştir.

Heumann ve diğerleri (2013: 27-28), ifşacıda bulunması gereken belli başlı unsurları beş maddede toplamışlardır:

- İfşacı, bir örgütün faaliyetlerine tanıklık eden eski veya mevcut bir çalışan olabileceği gibi sahip olduğu yetkiler nedeniyle örgütün iç işleyişine vakıf olan bir kişi de olabilir.
- İfşacı, olumsuz politika ve uygulamaları, bu olumsuzlukları durdurabilecek ya da değiştirebilecek konumda olan kişi veya birimlere bildirerek örgüt politika ve uygulamalarına meydan okuyan kişidir.

- İfşacı, olumsuz durumları gözlemlene ve ifşa etme süreçlerinde yasal düzenlemelere ve etik ilkelere uygun hareket etmelidir.
- İfşacı, ifşaya konu olan uygulamanın topluma yansıyan önemli bir olumsuz etkisinin bulunduğuna dair güçlü bir inanca sahip olmalıdır.
- İfşacı, olumsuz durumun ortadan kaldırılması için öncelikle örgüt içi bütün yolları deneyen, hiçbir olumlu cevap alamaması durumunda konuyu dış birimlere aktaran kişidir.

Mesmer-Magnus ve Viswesvaran (2005: 278), olumsuz durumu farketmediği halde sessiz kalmayı tercih eden çalışanlara nazaran ifşacıların sahip oldukları özellikleri; daha yüksek eğitim düzeyine sahip olma, daha iyi iş performansı sergileme, üst düzey rollerde bulunma, ahlaki muhakeme testlerinde daha yüksek puan alma, daha iyi iş becerilerine sahip olma ve sorumluluklarının bilincinde olma şeklinde sıralamaktadırlar. Yapılan ifşa eylemleri çok sayıda bireysel, örgütsel ve toplumsal faydayı da beraberinde getirmektedir (Marciszewski, 2013: 34-38). Markopolos (2010: 231), ifşacıların olumsuz durumlarla ilgili sundukları ipuçlarının dış denetimlerle elde edilecek ipuçlarından 13 kat daha etkili olduğuna dikkat çekmektedir. Bu bilgiler, olumsuz durumları ifşa etme mekanizmasının ve ifşacıların yasa dışı ve etik olmayan olayların önlenmesindeki önemini gözler önüne sermektedir.

Bu noktada, yasa dışı ve etik olmayan olayların parasal büyüklüğüne bakmakta olumsuz durumları ifşa etme mekanizmasının ve ifşacıların önemini anlamakta yardımcı olacaktır. Uluslararası Suiistimal İnceleme Uzmanları Birliği (Association of Certified Fraud Examiners-ACFE), 2017 yılında gerçekleşen dolandırıcılık olaylarının büyüklüğünün küresel ölçekte yaklaşık olarak 4 trilyon ABD doları düzeyinde olduğunu tahmin etmektedir (ACFE, 2018: 8). Bu açıklamalar, yasa dışı, gayri ahlaki ve toplumsal değerlere aykırı olumsuzlukların ortadan kaldırılmasında kullanılabilir en etkin silahın, örgüt sahtekârlıklarını ve kötülüklerini açığa çıkarmak için kişisel başarı ve kariyer beklentilerinden vazgeçmiş ifşacılar olduğunu göstermektedir (Alexander vd., 2015: 887). Bu noktada, yaşanmış örnekler ışığında ifşacıların toplumsal ve ekonomik refah ve örgütsel yaşam açısından ne gibi işlevler üstlendiğine bakmak yerinde olacaktır.

Aşağıdaki görsel, Time Dergisinin 30 Aralık 2002 tarihli kapak sayfası. Kapakta yılın insanları başlığıyla tanıtılan kadınların isimleri Cynthia Cooper, Coleen Rowley ve Sherron Watkins. Bu kadınların ortak paydaları ve yılın insanları olarak seçilmelerinin temel nedeni ise ifşacı (whistleblower) olmaları. Yılın insanı olarak seçilenlerden Sherron Watkins, başkan yardımcısı olarak görev yaptığı Enron'daki yozlaşmış muhasebe uygulamalarını fark etmiş ve durumu Yönetim Kurulu Başkanı Ken Lay'e bildirmiştir. Bu ihbar Enron'un çöküşünün başlangıcı olmuş ve Watkins 8 yıldır çalışmakta olduğu işyerinden 2002 yılında birleşme ve satın almalar grubunun kurumsal gelişiminden sorumlu başkan yardımcısı iken istifa etmiştir (Watkins, 2003: 7; Beenen ve Pinto, 2009: 276). Sherron Watkins, Enron'daki yolsuzluğun boyutlarını "cinsel yolla bulaşan bir hastalık gibi yayıldı" cümlesiyle özetlemiştir (Beenen ve Pinto, 2009: 276).



Yılın insanı olarak seçilenlerden bir diğeri olan Coleen Rowley bir FBI ajanıdır. Rowley, FBI'nın 11 Eylül saldırılarını gerçekleşmeden önce bildiği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Rowley, 11 Eylül'den aylar önce şüpheli bazı kişilerin ABD'de uçuş eğitimi aldığını, hatta bunlardan Moussaoui'nin önemli bir şüpheli olduğunu amir-

lerine iletmiş; ancak sesini duyuramamış ve tarihin en büyük terörist saldırılarından biri gerçekleşince, yazdığı 13 sayfalık raporu Senato İstihbarat Komitesi üyelerine sunmuştur (Mercan vd., 2012: 169-170).

Cynthia Cooper'in yılın insanı seçilmesinin sebebi ise, WorldCom şirketinin iç denetim başkanı yardımcısı olarak ortaya çıkardığı muhasebe sahtekârlığında yatmaktadır. Cooper, şüphelerini öncelikle WorldCom'un muhasebe firması olan Arthur Andersen'e bildirmiştir. Ancak firma her şeyin yolunda olduğu konusunda ısrarcı olmuş, ayrıca bu süreçte WorldCom'un finans müdürü (CFO) Scott Sullivan, Cooper'a iddialarından vazgeçmesi telkininde bulunmuştur. Sullivan'ın tavrı ve Andersen'in denetimlerinin güvenilirliğinden endişelenen Cooper ve ekibi, muhasebe kayıtlarının imha edilmesi ihtimaline karşı kayıtları yedeklemiş ve yaptığı incelemelerde milyarlarca dolarlık yolsuzlukların varlığına tanıklık etmiştir. Hazırladıkları yolsuzluk raporunu yönetim kurulunun denetim komitesine sunan Cooper ve ekibi, başını CFO Scott Sullivan'ın çektiği yolsuzluğu ortaya çıkarmıştır (Brickey, 2003: 369).

Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyetinin Belirleyicileri

Konu özelinde yapılan çalışmalar, ifşa eylemlerini etkileyebilecek beş faktörün varlığından bahsetmektedir. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır (Hassink vd., 2007: 29-30):

Psikolojik Faktörler

Bu faktörler, örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat gibi duygu ve tutumları içermektedir. Bir çalışanın örgütüne karşı hissettiği sadakat, işvereni için avantajlı olması şartıyla, onu örgüt içerisinde var olan yanlış uygulamaları ilgili mercilere aktarmaya yöneltecektir.

Kültürel ve Etik Faktörler

Bireyin sahip olduğu kültürel değerler sergileyebileceği ifşa davranışı üzerinde belirleyici olmaktadır. Kültür ve etik üzerine yapılan çalışmalar farklı ülkelerde yaşamakta olan bireylerin

olumsuz durumları ifşa etmeye yönelik algılarının farklılaştığını ortaya koymaktadır. Bu süreçte özellikle kolektivist ve bireyci kültür özelliği ön plana çıkmaktadır. Uygulamalı araştırma bulguları, kolektivist eğilimlere sahip doğu kültüründeki bireylerin, bireyci özelliklere sahip batı kültüründeki bireylerden daha yüksek oranda olumsuz durumları ifşa eğiliminde olacaklarını ortaya koymaktadır. Bunun yanında, bireyin olumsuz durumu ifşa etmeyi etik olarak algılayıp algılamaması da bu davranışı üzerinde belirleyicidir. Alleyne ve diğerleri (2017: 244), etik davranışın yasal düzenlemelerden ziyade bireysel ahlak tarafından ölçülmesi gerektiğini ve tüm bireylerin ortak sorumluluğu altında bulunduğunu belirtmektedirler. Bu anlamda Berry (2004: 1), olumsuz durumların ifşa edilmesini vicdanın sesi olarak değerlendirmekte ve ifşanın kabul edilebilir ve etik bir davranış olduğunu ifade etmektedir.

Yapısal Faktörler

Bu faktör olumsuz durumları ifşa etmeye yönelik yasal düzenlemeleri ve örgütsel politikaları kapsamaktadır. Bu konuda güçlü yasal düzenlemelerin ve örgütsel politikaların olduğu ortamlarda çalışanlar olumsuz durumları ifşa etmek için daha fazla cesaretleneceklerdir. Dasgupta ve Kesharwani (2010: 7), örgütlerin olumsuz durumları bildirmek için adil bir sistem inşa etmeleri ve ifşacıya karşı herhangi bir misilleme yapılmasına engel bir kültür oluşturmaları durumunda, çalışanların olumsuzlukları örgüt içi mekanizmalara aktarmakta gönüllü olacaklarını belirtmektedirler.

Misilleme Korkusu

Birey, olumsuz durumları ifşa etmesi durumunda çeşitli cezai müeyyidelerle karşılaşacağını düşünüyorsa böylesi davranışları sergilemekten uzak kalmayı tercih edecektir. Örgütsel araştırmalar, ifşacıların genellikle hainler ve örgüt içerisinde çatışma ve uyumsuzlukları tetikleyen muhalifler olarak yaftalandıklarını, gözdağı ve diğer bazı misillemelerle karşılaştıklarını ortaya koymaktadır (Contu, 2014: 394; Mansbach vd., 2013: 69).

Olumsuz Durumun Türü/Şiddeti

İfşa kararı olumsuz durumun türüne ve şiddetine bağılı olarak farklılık gösterecektir. Near ve diğerleri (2004) gerçekleştirdikleri çalışmada, kötü yönetim, cinsel taciz ve yasal ihlallere tanık olan çalışanların yolsuzluk, kaynak israfı, ayrımcılık ve güvenlik problemleri gibi olumsuz durumlara tanık olan çalışanlara nazaran daha yüksek düzeyde ifşa davranışında buldukları bulgusuna ulaşmışlardır.

Olumsuz Durumları İfşa Etme Süreci

Olumsuz durumları ifşa etme süreci, olumsuz durumun ortaya çıkmasına sebep olan fail, olumsuz durumu bildiren ifşacı ve olumsuz durumun bildirildiği taraf olmak üzere üç aktörü içermektedir (Dasgupta ve Kesharwani, 2010: 5). Buna, ifşanın dışsal birimlere yapılması durumunda dördüncü bir aktör olarak olumsuz durumun içerisinde yaşadığı örgütü eklemekte mümkündür. Temel anlamda olumsuz durumları ifşa etme sürecinin keşif, karar, tepki ve çıktı şeklinde dört aşamadan oluştuğu söylenebilir (Near ve Miceli, 1985: 4). İlgili süreç Şekil 1’de görülmektedir.

Benzer şekilde Bjørkelo ve diğerleri (2011: 208), olumsuz durumları ifşa etme sürecini keşif,

değerlendirme, karar, tepki ve tepkinin değerlendirilmesi şeklinde beş aşamadan oluşan bir etkinlik olarak ele almışlardır. Bu aşamalar aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

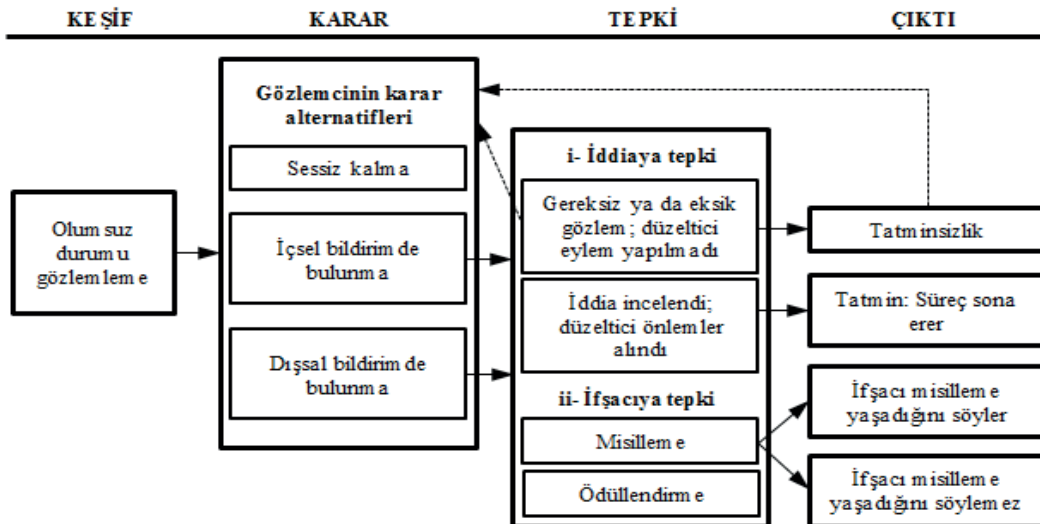
Keşif

İlk adımda gözlemci, gözlemlenen olayın yasa dışı, gayri ahlaki ve etik değerlere aykırı olup olmadığına karar vermelidir. Herhangi bir eylemin doğru olup olmadığı noktasında yasalar, toplumsal değerler, gözlemcinin bireysel değerleri ve örgüt tarafından belirtilen değerler yol gösterici olacaktır (Near ve Miceli, 1985: 4). Hassing ve diğerleri (2007: 41), güçlü şüphe durumlarında da gözlemcinin ifşa seçeneğini tercih etmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Buna gerekçe olarak da, en iyi gizlenen olumsuz durumların en kötü sonuçları doğurma potansiyeline sahip olmaları olasılığını göstermektedirler.

Değerlendirme

Bu aşamada, birey olumsuz durumu ifşa etme davranışı sonrasında katlanacağı olası maliyetleri ve elde edebileceği kazanımları değerlendirebilir. Olası maliyetlerin yüksek ve kazanımların düşük olarak algılanması durumunda birey ifşa niyetini bastırma yoluna gidecektir (Kelly ve Jones, 2013: 184). Fayard ve diğerleri (2014: 123),

Şekil 1. Olumsuz durumları ifşa etme süreci



ifşacıları korumaya yönelik yasal mevzuatların varlığına rağmen bireyleri olumsuz durumları ifşa etmekten alıkoyan güçlü caydırıcılardan birinin algılanan maliyetler olduğunu belirtmektedirler.

Karar

Bu aşama, ihbarcının sorunu bildirme kararını içerir ve bu karar birçok alternatifin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkar. Bu adımda gözlemci öncelikle yanlışlığın boyutunu değerlendirmeli ve olumsuz durumu ifşa etmeden yanlışlığın önlenip önlenemeyeceğini tespit etmelidir. Bunun yanında gözlemci olumsuz duruma sebep olan kişilerin kimler olduğunu da kesin bir şekilde belirlemeye çalışmalıdır (Near ve Miceli, 1985: 4).

Tepki

Bu aşama, olumsuz durumu ifşa eden birey hakkında örgütün göstereceği tepkileri içerir. Kurum ihbarda bulunan kişiyi tamamen göz ardı edebilir, onu susturmak için gerekli girişimlerde bulunabilir, yaptığı ihbarın gerçekçi olmadığı yönünde söylemlerde bulunabilir ya da çeşitli yaptırımlar uygulayarak misilleme yapmayı tercih edebilir (Near ve Miceli, 1985: 4). Misilleme sadece üst yönetim tarafından değil aynı zamanda çalışma arkadaşlarında da kaynaklanabilir. Bu çalışma arkadaşları, genellikle ya olumsuz durumun bizzat içerisinde yer alan ya da bu durumdan bir şekilde nemalanan kişilerdir. Çalışma arkadaşları tarafından yapılan misilleme genellikle dışlama iken, üst yönetim işten çıkarma, terfiye engel olma, maaştan kesintide bulunma ve olumsuz çalışma koşulları yaratma gibi misillemelerde bulunabilmektedir (Dhamija ve Rai, 2018: 39). Olumsuz durumları ifşa eden bireyler çoğu zaman mağdur pozisyonuna düşmekte, nadiren yaptıklarından dolayı takdir edilmektedirler (Kelly ve Jones, 2013: 184). Dworkin ve Baucus (1998: 1286), misilleme sürecinin, kapsamının ve şiddetinin içsel ve dışsal ifşacılara göre değişeceğini, dışsal ifşacıların içsel ifşacılara nazaran daha fazla misilleme ile karşı karşıya kalacaklarını ifade etmektedirler. Bu durum, sahip ve yöneticilerin dışsal ifşacıları sadakatsiz ve örgütsel intikam duygusuyla hareket eden bireyler olarak algılamalarından kaynaklanmaktadır. Watts ve Buckley

(2017: 677) ise misilleme şiddetinin iki temel belirleyicisinin, raporlanan olaydaki negatif bilgiler üzerinde örgütün sahip olduğu kontrol düzeyi ve ifşacının kimliğinin bilinip bilinmemesi olduğunu ifade etmektedirler.

Örgüt tarafından ifşacılara yönelik olarak gösterilecek misillemeler şu başlıklar altında toplanabilir (Dasgupta ve Kesharwani, 2010: 7-8):

İfşacının dikkatini yönlendirme: İşverenler yapay bir gündem ve görüntü oluşturarak, bireylerin ortada yasa dışı ya da etik değerlere aykırı bilinçli bir durum olmadığını düşünmelerini amaçlayabilirler.

Yanlış kayıtlar oluşturma (Kayıtlarda tahrifatlar yapma): Daha önceki denetimlerde yüksek iş performansı notu almış çalışanlar, ifşacı olmaları halinde denetçiler tarafından düşük notlarla değerlendirilmeye başlanabilirler. Hatta önceki yüksek performans notlarında tahrifatlar yapılabilir. Böylesi girişimler işveren tarafından ifşacının saygınlığını zedelemek amacıyla yapılır. Bireyin ifşa davranışını intikam arzusuyla ve örgütsel düşmanlık amacıyla gerçekleştirdiği algısı oluşturulmaya çalışılır.

Sessiz kalması için tehdit etme: İşveren, ifşacıyı olumsuz durumu kamuoyuna bildirmesi halinde işten çıkarılacağı şeklinde tehdit edebilir.

Küçük düşürme ve izole etme: İşveren, ifşacıyı mevcut iş sorumluluklarını yerine getirdikten sonra daha düşük ve basit işlerde görevlendirerek onu çalışma arkadaşlarından ve yer aldığı ekiplerden ayırma yolunu tercih edebilir. Bu tür davranışlar zamanla ifşacının yetersiz olduğu gerekçesiyle işten çıkarılmasına zemin hazırlar.

Başarısız olmaları için tuzak kurma: İfşacı, işveren tarafından ek sorumluluklar ve yönetilemez iş yükü ile baş başa bırakılabilir. Ayrıca, bireyin sorumluluklarını yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu örgütsel kaynaklara erişimi de engellenir. Nihayetinde, başarısızlık sebebiyle bireyin işine son verilir.

Soruşturma açma ve yargılama: İşveren, örgütün gizli bilgi ve belgelerini çalma gerekçesiyle ifşacı hakkında soruşturma başlatabilir ya da onun aleyhinde mahkemeye başvurabilir.

Kariyerlerini kısıtlama ve işten çıkarma: Örgüt, işçacının sahip olduğu nitelikte çalışanlara ihtiyaç duyuyor olsa bile, onu işten çıkarabilir ya da terfi imkânlarını ortadan kaldırarak kariyer gelişimlerini sekteye uğratabilir.

Bu olumsuz misillemeler yanında, nadiren de olsa işçacılar olumlu misillemelerle karşılaşılabilmektedirler. Bunların başında, parasal teşvik (Brink vd., 2013; Andon vd., 2018), yasal koruma (Gobert ve Punch, 2000) ve kariyer değerlendirilmede puanlama (Dyck vd., 2010) gibi uygulamalar gelmektedir.

Tepkinin Değerlendirilmesi

Olumsuz durumları işfa etme ve yürütülecek soruşturma ile yasa dışı ve etik değerlere aykırı davranışlar sergileyen çalışanların, yöneticilerin ve/veya işverenlerin tespit edilip cezalandırılmaları, olumsuz davranışların tolere edilmeyeceğine dair paydaşlara mesajlar göndermektedir (Barton, 1995: 305). Dolayısıyla bu aşama, sürece tanıklık edenlerin, işçacının yaşadıklarına dair gözlemlerini değerlendirmeleri sonucunda ulaştıkları gelecekteki olumsuz durumları işfa niyetlerinin şekillendiği aşamadır.

Olumsuz Durumları İşfa Etmenin Olası Sonuçları

Ekonomik ve toplumsal aktörler arasındaki karşılıklı bağımlılık dikkate alındığında, olumsuz durumları işfa etmenin doğuracağı sonuçların, bireysel, örgütsel ve toplumsal ölçekte ayrı ayrı ele alınmasının gerekliliği anlaşılacaktır.

Bireysel Sonuçlar

İşçacı bireylere karşı gösterilen tepkiler farklılık gösterebilmektedir. Olası cevaplar olumsuz durumu düzeltmek veya işçacıya karşı misillemede bulunmak şeklinde olabilir. Olumsuz durumları işfa eden bireyler, çeşitli yasal, etik ve ahlaki korumalara rağmen genellikle huzursuz edici durumlarla karşılaşmaktadırlar (Callahan ve Collins, 1992: 946). Misilleme söz konusu olduğunda işçacının buna karşı göstereceği tepkiyi de izlemek

yerinde olacaktır (Dasgupta ve Kesharwani, 2010: 7). Olumsuz durumları işfa eylemi örgütteki farklı bireyler tarafından farklı şekillerde algılanabilir. Bu durumu üstler ve yöneticiler kararlarının, davranışlarının, dürüstlüklerinin, yetenek ve yetkililiklerinin sorgulanması olarak algılayabilirler (Paul ve Townsend, 1996: 157). Sahipler, böylesi bir eylemi örgütsel istikrarı ve imajı hedef alan bir saldırı olarak nitelendirebilirler. Çalışma arkadaşları ise işçacıyı örgüte karşı sadakatsiz olarak değerlendirebilirler. Bu farklılıklardan dolayı olumsuz durumları işfa karşısında örgütlerin tepkilerini kestirebilmek oldukça güçtür. Sonucu belirleyen bir dizi faktör olmakla birlikte, bu faktörlerin etki düzeyleri ve oluşturacakları kombinasyonlar örgütten örgüte farklılık gösterecektir (Dasgupta ve Kesharwani, 2010: 7).

Kelly ve Jones (2013: 185), örgütten örgüte farklılık göstermekle birlikte olumsuz durumları işfa etmenin birey açısından doğuracağı olası sonuçların; mesleki, duygusal ve fiziksel ve aile yaşamı üzerindeki etkiler olmak üzere farklı başlıklar altında incelenebileceğini belirtmektedirler. Mesleki etkiler; zorbalık ve dışlamalara maruz kalma, itibar kaybı ve işini kaybetme şeklinde olabilir (Jackson vd., 2010: 2196; Ciasullo vd., 2017: 170). Duygusal ve fiziksel etkiler; uyku bozuklukları, öfke, endişe, sinirlilik, sinizm, şüphelilik, ruhsal hastalıklar, sigara ve alkol tüketimi, intihar düşünceleri ve benzerleri olarak ortaya çıkabilir. Aileler üzerindeki muhtemel etkiler ise azalan gelir düzeyi, uyuşmazlıklar, ilişkilerin bozulması, çocukların gelişim problemleri ve boşanmalar şeklinde sıralanmaktadır (Gallagher ve Hawthorn, 2004: 140; Peters vd., 2011: 2908; Wilkes vd., 2011: 105; Lee ve Xiao, 2018: 42).

Yukarıda da belirtildiği gibi işçacı bireyler çoğu zaman çeşitli misillemelere uğrayıp mağdur olmakta, nadiren yaptıklarından dolayı takdir edilmekte ve olumlu kazanımlar elde etmektedirler (Kelly ve Jones, 2013: 184). Örneğin, Dyck ve diğerleri (2010) ABD'deki şirket sahtekârlıklarının inceledikleri çalışmalarında, yolsuzlukları açığa çıkaran gazetecilerin çıkarmayanlara nazaran terfi alma olasılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Örgütsel Sonuçlar

Olumsuz durumları ifşa etme sürecinin örgütsel yaşam üzerinde etkilerinin olacağı kuşkusuzdur. İlk bakışta, olumsuz durumları ifşa etmenin örgütler üzerinde sadece negatif etkilerinin olacağı düşünülse de, literatürde sürecin doğru yönetilmesi durumunda orta ve uzun vadede pozitif kazanımların olacağı da belirtilmektedir. Bunların başında, olumsuz durumları ifşa etmenin yanlışlara yol açan örgütsel uygulamaları bulma ve değiştirme fırsatı vermesidir (Marciszewski, 2013: 36). Ayrıca, olumsuz durumları ifşa etme örgütlere; yolsuzlukların engellenmesi, muhasebe hilelerinin tespiti, faaliyetlerin yasal zeminde gerçekleşmesi ve bu sayede örgütsel amaçların başarılması gibi katkılar sağlamaktadır (Özgener vd., 2009). Hassink ve diğerleri (2007), önde gelen 56 Avrupa işletmesinde kullanılan olumsuz durumları ifşa politikaları ve uygulanan etik kuralları analiz ettikleri çalışmalarında, ifşa eyleminde bulunmanın örgütlerde var olan sorunları ortaya çıkararak problemlerin teşhis edilmesine ve giderilmesine katkı sağladığına işaret etmişlerdir.

Olumsuz durumları ifşa etmenin örgütler açısından doğuracağı sonuçlar, ifşa eyleminin türüne göre farklılık gösterebilir. İçsel ifşanın teşvik edilmesi, örgütsel saygınlığı ve esenliğini artırabilir, etik kodların gelişimini destekleyebilir, israfı ve kötü yönetimi azaltabilir, çalışanların ve paydaşların moral düzeylerini iyileştirebilir, paydaşlarda örgüte yönelik var olan iyi niyeti koruyabilir, tazminat taleplerini ve yasal davaları önleyebilir (Paul ve Townsend, 1996: 150). Bowen ve diğerleri (2010: 1266), kurumsallaşmış, başarılı ve saygın örgütlerin kötü yönetime sahip örgütlere nazaran daha düşük oranda ifşa olaylarıyla karşılaştıklarını ve ifşacının elde edeceği potansiyel faydalar arttıkça çalışanların olumsuz durumları ifşada içsel kanalları tercih etme olasılıklarının arttığını söylemektedirler. Ayrıca, bir örgütte olumsuz durum yaşandığına dair yayılan iddia ve dedikoduların ilgili örgüte olumsuz ekonomik yansımalarının olacağını tespit etmişlerdir. Yine aynı çalışmada, ifşanın yapılmasını izleyen 5 günde firmaların düzeltilmiş piyasa getirisinde %2,8, iddianın doğruluğunun kanıtlanması durumunda ise firmanın borsa değerinde %7,3 oranında düşüşler yaşandığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Paul ve Townsend (1996: 150), olumsuz durumları ifşa etme süreciyle ilgili örgütsel yapı içerisinde gerekli mekanizmaları oluşturmayan ve ifşacılara çeşitli misillemelerde bulunan örgütlerin orta ve uzun vadede itibar kaybı yaşayacaklarını, karlılık düzeylerinde düşüşler oluşacağını, çalışanların moral düzeylerinin alt seviyelere ineceğini ve örgütün maliyetli davalarla karşı karşıya kalacağını belirtmektedirler. Buna karşın, olumsuz durumlar ortaya çıktıktan sonra bu olayların üzerine titizlikle giden, suçlulara gereken cezaları veren, yasal düzenlemelere uyum sağlayan, varsa sorumluluklarını kabul edip neden oldukları zararları karşılayan, çevresel değişimleri yakından takip edip bu değişimlere uyum sağlayan örgütlerin paydaşları üzerinde güven algısı yarattıkları da bilinen bir başka gerçektir. Near ve Miceli (1995: 681-682), olumsuz durumların ifşa edilmesinin örgütsel performansına zarar verdiği ve örgütün çevresel unsurlardan kopmasına yol açtığı yönünde temel varsayımlar olsa da, ifşa olayından sonra yukarıda aktarılan tepkileri ortaya koyabilen örgütlerin olumsuz etkileri atatabildiklerini ve kendilerini zaman içerisinde aklayabildiklerini belirtmektedirler. Marciszewski (2013: 33), aklanmanın kısa vadede gerçekleşecek bir durum olmadığını uzun vadeli strateji ve uygulamalar gerektirdiğini söylemektedir. Ayrıca Ash (2016: 35), örgütlerin bu faydaları elde edebilmeleri için hatalardan öğrenmeyi bir bütün olarak ve sistemli bir şekilde gerçekleştirmeleri gerektiğinin altını çizmektedir.

Toplumsal Sonuçlar

Olumsuz durumları ifşa etmenin doğuracağı sonuçlar birey ve örgütler yanında, toplum açısından da birçok dışsal faydayı beraberinde getirmektedir. Olumsuz durumları ifşa etme, örgütte yaşanmakta olan yasa dışı ve etik olmayan olayların ortaya çıkarılması ve bunların bireye ve çevreye verebileceği zararların ortadan kaldırılmasını sağlayarak toplumsal açıdan çok önemli katkılar yaratır. Ayrıca, örgütlerdeki yasa dışı, gayri meşru ve etik ilkelere aykırı uygulamaları ortaya çıkararak kamuoyunu aydınlatıcı bir işlev görür. Gerekli yasal düzenlemelerin yapılmasına ön ayak olarak, gelecekte yaşanması muhtemel yasa dışı ve etik olmayan olayların engellenme-

sine katkı sağlar. Denetimlerin yasal mevzuata uygun ve düzenli bir hale getirilmesine vesile olur. Bununla birlikte, yasa dışı ve etik olmayan eylemlerde bulunanların açığa çıkarılması ve gerekli cezai müeyyidelere çarptırılmaları, gelecekte bu tür davranışlara tevessül edecek bireylerin korkmasını ve çekinmesini de sağlayacaktır (Özgener vd., 2009). Buna karşın, olumsuz durumların yaygınlık kazanması ve engellenememesi kamu tarafından sağlanan hizmetlerde (eğitim, güvenlik, sağlık gibi) ve ayrıcalıklarda (teşvikler ve muafiyetler gibi) aksamalara yol açacak, ayrıca vergi oranlarında artışlara ve etik konularda daha fazla düzenlemelere sebep olabilecektir (Paul ve Townsend, 1996: 150)

Olumsuz Durumları İfşa Etme, Etik ve Etiksel İdeoloji

Etik, “erdem”i temel alan normatif değerler sistemidir. Saf anlamıyla etik düşünce ve etik davranıştan bahsedebilmek için, düşünce ve davranışın hiç bir şekilde yarar ve çıkar beklentisi ve art niyet taşımaması, bir güce yaranma ya da ondan korkma, cezadan çekinme veya yasal düzenlemelere uygun hareket etme arayışı gibi nedenlere dayanmaması şarttır. Yani bir düşünce ve davranışın etik açıdan geçerliliğini toplumsal bakış açısı belirlemektedir (Özler vd., 2010: 171).

Olumsuz durumlar (yolsuzluk, sahtekârlık, etik dışı davranışlar gibi) toplumların karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan biridir (Graycar ve Masters, 2018: 171). Çalışan bildirimleri, yasa dışı ve etik olmayan eylemlerin tespitinde en etkin yöntem olarak ön plana çıkmaktadır (ACFE, 2018: 17). Ancak, çok sayıda araştırma tüm gözlemlenen olumsuz durumların rapor edilmediğini de göstermektedir (Robinson vd., 2012: 214). Björkelo ve diğerleri (2011: 209), olumsuzluğu gözlemleyen çalışanların yaklaşık olarak yarısının sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmektedirler. Sessizliğin temel nedenlerinden birisi, olumsuz durumları ifşa etmenin bir takım etiksel ikilemler barındırıyor olmasıdır.

Olumsuz durumları ifşa etme karar ve eylemleri üzerinde, bağlamsal ve bireysel faktörler etkili olmaktadır (Barnett vd., 1996: 1162). Başlıca bağlamsal faktörler, olumsuz durumun boyutu, grup normları ve şikâyet alıcıların algılanan duyarlılığıdır. Bireysel faktörlerin başlıcaları ise kontrol odağı, dini değerler ve ahlaki ve etik standartlar olarak sıralanmaktadır (Chiu, 2003: 67). Yani, bireyin sahip olduğu etik değerler olumsuz durumları ifşa karar ve davranışları üzerinde etkili olan öncüllerden biri konumundadır. Bu anlamda, literatürde bireylerin etik felsefeleri kabul etmelerindeki farklılıkların, onların doğru ve yanlış tanımlamalarında bir çerçeve oluşturacağı ve bundan dolayı etik kararlarını ve davranışsal niyetlerini etkileyeceği söylenmektedir (Nayir ve Herzig, 2012: 201; Nayir vd., 2018: 150). Bu görüşü destekler şekilde, planlanmış davranış teorisi (Ajzen ve Fishbein, 1980), bireylerin tutum ve düşüncelerinin davranışsal niyetlerini etkilediğini ve davranışsal niyetlerinin de davranışlarını yordadığını savunmaktadır. Bu bakış açısıyla tutarlı olarak, birçok etiksel karar alma modeli (Rest, 1986; Trevino, 1986; Jones, 1991), etiksel kararların ve davranışsal niyetlerin, bireyin etik konularla ilgili akıl yürütmesinin ayrılmaz bir parçası olduğunu ifade etmektedir.

Bu noktada, olumsuz durumların ifşa edilme sürecindeki etkisel ikilemleri ortadan kaldırmak ve konuyu etkisel açıdan aydınlatmak için etik teorilerin ve etiksel ideolojilerin olumsuz durumların ifşa edilmesine yönelik bakış açılarına kısaca değinmek yerinde olacaktır.

Etik teorileri, sonuçsalıcı (teleolojik) ve sonuçsalıcı olmayan (deontolojik) teoriler olmak üzere iki ana gruba ayırmak mümkündür (Küçüköğlü, 2012: 180). Bu teorilerden farklı olarak erdem etiğinden de bahsedilmektedir (Williams, 2015: 33). Sonuçsalıcı teoriye göre, eylemin iyi ya da kötü olarak nitelendirilmesinde kullanılan kriter neden olduğu sonuçtur. Bu bakış açısına göre, olumsuz durumların neden olacağı zarar ifşa eylemi ile ortadan kaldırılabiliyorsa eylem etikdir. Ancak, ifşa eylemi çeşitli zararlara neden olacaksa ve bu zararlar olumsuz durumun yol açacağı zararlardan daha büyükse ifşa eylemi etik

“Bir yerdeki haksızlık, adalet için her yerde tehlikedir.”

Martin Luther King

olmayacaktır (Wilmot, 2000: 1052). Sonuçsalci olmayan teori bir eylemin doğruluğunu, doğuracağı sonuçlardan bağımsız olarak, uygun bir ahlaki kural çerçevesinde sergilenip sergilenmediğine göre değerlendirmektedir. Bu anlayışa göre, tüm ilişkileri yöneten evrensel ahlaki kurallar ve bu kuralların bireylere yüklediği ahlaki görevler söz konusudur. Bu ahlaki görevler, çalışanlara tanık oldukları olumsuz durumları ifşa etme sorumluluğu yüklemektedir (McSherry, 2001: 13). Esen ve Kaplan (2012: 37), sonuçsalci olmayan teoriye göre, ifşacının eyleminde herhangi bir art niyet taşımaması şartıyla, ifşa eylemlerinin etik olarak değerlendirileceğini belirtmektedirler. Erdem etiğinin temelinde ise iyiye ulaşma düşüncesi yatmaktadır (Esen ve Kaplan, 2012: 37). Sadece görev bilinciyle hareket etmek erdemli olmak için yeterli değildir (Arries, 2005: 65). Erdem etiği kişiye, vicdanlı, bilgeli, itidalli, cesaretli, dürüst, adaletli, merhametli ve diğer insanlara duyarlı olarak hareket etmelerini ve yaşayarak çevrelerine örnek bir birey olmalarını tavsiye eder. Erdem etiği, erdemli davranışların geliştirilmesini ve sergilenmesini, buna karşın bireylerin ve örgütlerin erdem içermeyen olumsuz davranışlardan kaçınmaları gerektiğini özellikle vurgulamaktadır (Velasquez, 2014: 138). Dolayısıyla erdem etiğinin, örgüt içerisinde yaşanan olumsuz durumların ifşa edilmesi için güçlü bir teorik zemin ve güçlü bir etik dayanak sunduğu söylenmektedir (Bolsin vd., 2005: 615). Bu açıklamalar çerçevesinde, erdem etiği açısından olumsuz durumların ifşa edilmesinin etik bir davranış olduğu belirtilebilir.

Forsyth (1980: 176), iş etiği kararlarını derinden etkileyen kişisel etiksel felsefelerin idealizmin ve görecilik (rölativizm) olarak adlandırılan iki temel boyutu olduğunu ileri sürmektedir. İdealizm eğiliminde olan bireyler doğru eylemler sergileyerek arzu edilen sonuçların her zaman elde edilebileceğine inanmaktadırlar. Görecilik eğilimi ise bireyin ahlaki yargılara varırken evrensel ahlaki kuralları reddetme derecesi olarak ifade edilmektedir (Bouarif, 2015: 290). Yüksek idealist etiğe sahip bireyler davranışlarında diğerlerinin refahını dikkate almakta ve diğerlerine zarar vermenin her zaman önlenemez olduğuna inanmaktadırlar. Bu bireyler, diğerleri için olumsuz sonuçlar doğurabilecek iki olumsuz alternatif

arasında seçim yapmak durumunda kalsalar dahi seçim yapmaktan kaçınmaktadırlar. Buna karşın düşük idealist puana sahip olan bireyler, bazı durumlarda zararın kaçınılmaz olduğunu ve iki kötü alternatiften daha az olumsuz sonuç doğuracak olanın seçilmesi gerektiğini pragmatik olarak savunmaktadırlar. Yüksek derecede göreceli olan bireyler, şüphecilğe dayanan kişisel bir ahlaki felsefeyi benimsemektedirler. Genel olarak ahlaki eylemlerin, durumun doğasına ve ilgili bireylerin katılımına bağlı olduğunu savunurlar. Diğerleri hakkında yargılama yapmak durumunda kaldıklarında, ihlal edilmiş etik ilkelerden ziyade koşulları dikkate almanın daha doğru olduğuna inanırlar (Forsyth, 1992: 462; Dhamija ve Rai, 2018: 41). Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi etiksel muhakeme düzeyleri yüksek olan idealist bireylerin göreceli bireylerden çok daha yüksek oranda ifşa davranışı sergilemeleri muhtemeldir. İdealist bireyler görev bilinciyle hareket ederken, göreceli bireyler örgütlerindeki bir yanlışı gözlemlediklerinde daha az endişe duyabilmektedirler. Bu sebepten dolayı, idealist bireyler çoğunlukla kimliklerini gizleme gereği duymadan olumsuz durumları içsel olarak bildirirler. Diğer taraftan göreceli bireylerin, örgütlerine karşı daha düşük düzeyde bağlılık hissettiklerinden dolayı olumsuz durumları dış kaynaklara aktarma olasılıkları çok daha yüksektir (Gökçe, 2013: 167). Ya da bu bireyler sessiz kalmayı tercih edeceklerdir.

Yapılan çok sayıda uygulamalı çalışma, bireylerin sahip oldukları etik ideolojilerin ve ahlaki muhakeme biçimlerinin olumsuz durumları ifşa etme niyet ve davranışları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Barnett vd., 1996; Chan ve Leung, 2006; Liyanarachchi ve Newdick, 2009; Nayir ve Herzig, 2012). Liyanarachchi ve Newdick (2009: 41), bir kişinin ifşa kararını etkileyen önemli faktörlerden birinin kişinin ahlaki muhakeme yeteneği olduğunu ifade etmektedirler. Araştırma bulguları, yüksek ahlaki muhakeme düzeyine sahip olan bireylerin düşük ahlaki muhakeme düzeyine sahip olan bireylere nazaran olumsuz durumları ifşa etme olasılıklarının çok daha yüksek olduğu gerçeğini ortaya koymuştur (Liyanarachchi ve Newdick, 2009: 41).

De George (2010), örgüt politikaları ve faaliyetleri aracılığıyla çalışanlara ve kamuya ciddi za-

rarlar verilecekse olumsuz durumları ifşa etmenin ahlaki olacağını belirtmektedir. October (2015: 35) ise bireylerin ahlaki açıdan tatmin edici bir şekilde davranma sorumluluğuna sahip olduklarına dikkat çekmektedir. Yapılan açıklamalar olumsuz durumları ifşa etmenin, doğruyu savunma cesareti gösteren kişiler tarafından sergilenen etik kurallara uygun ve ahlaki bir eylem olduğunu göstermektedir (Fletcher vd., 1998). Bu anlamda ifşacılar, vicdanlarının sesiyle hareket eden (Berry, 2004: 1; Liu vd., 2015: 108), doğruya ve doğruluğa hizmet eden bir adalet hareketinin neferleri olarak görülmekte (Dungan vd., 2015: 129) ve seküler kültürün azizleri olarak nitelendirilmektedir (Grant, 2002: 391).

Olumsuz Durumları İfşa Etme Sürecinin Yönetilmesi

Olumsuz durumları ifşa etme, hem işverenler hem de çalışanlar açısından bir takım etiksel ikilemleri içinde barındırır. Çalışanlar için örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı sadakat, işbirliği, iyi niyet ve ahlaki yükümlükler söz konusudur (Barnett vd., 1993: 128; Nayir vd., 2018: 150). Kişinin ahlaki gelişim düzeyinin davranışları üzerinde ciddi bir etkisi vardır. Dolayısıyla, yukarıda da ifade edildiği gibi bireysel ahlak felsefesi, etiksel karar alma sürecinin önemli belirleyicilerinden biridir (Nayir vd., 2018: 150). Fakat olumsuz durumları ifşa etme işverenler için çok daha güç bir etiksel sorundur. İşveren, ifşacılar tarafından yanlış suçlamayla itham edilenler de dâhil olmak üzere tüm çalışanların haklarının korunmasını sağlamalıdır. Ayrıca çalışma ortamının bir güvensizlik ortamına dönüşmesine engel olmalıdır. Ancak işverenler, şüpheli davranışların içsel bildirimini sağlamak adına hiçbir şey yapmazlarsa ve çalışanların muhalif söylemlerini bastırırlarsa, olumsuz duruma tanık olan bireyler doğrudan dışsal ifşa yolunu tercih edebileceklerdir. Bu da örgütteki etik ortama zarar verecektir (Barnett vd., 1993: 128). Ayrıca içsel ifşa, yasal sonuçlara yol açabilecek ve kamu denetimini davet edebilecek dışsal

ifşadan çok daha az tehditkârdır (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005: 278). Muhalif söylemler bastırıldığından dolayı çalışanların olumsuz durumları ifşa etme davranışına yönelmemelerinin de bir takım negatif örgütsel ve toplumsal sonuçları olacağı aşikardır.

Çalışanların, olumsuz durumlara tanıklık etmelerine rağmen sessiz kalmalarının olası nedenleri üzerine bir araştırma gerçekleştiren Nitsch ve diğerleri (2005: 331), çalışanların örgütlerindeki ihlalleri rapor etmemelerindeki nedenleri dört kategoride sınıflandırmışlardır. Bu kategorilerden birincisi, gerçeklere dayanan sorumsuzluk olarak adlandırılmaktadır. Bu sorumsuzluk, çalışanların hangi davranışın ihlal olup olmadığı ve/veya ihlal varsa bunu nasıl rapor etmeleri gerektiği konularındaki bilgisizliklerinden kaynaklanmaktadır. Ahlaki sorumsuzluk olarak adlandırılan ikinci kategori, çalışanların olumsuz durumları ifşa etmenin kendi görev alanları dışında olduğuna inanmalarından doğmaktadır. Üçüncü kategori, sonuçsal muafiyet olarak isimlendirilmiş ve çalışanın olumsuz durumu ifşa etmesi halinde karşılaşılabileceği misilleme korkusuna dayandırılmıştır. Son kategori ise yönetim sistemine duyulan güven eksikliğinden kaynaklanmakta ve işlevsel muafiyet olarak adlandırılmaktadır.

“Onlar yapmakta oldukları kötülüklerden birbirlerini vazgeçirmeye çalışmıyorlardı. Gerçekten bu yaptıkları ne fena bir şeydi.”

(Kur'an-ı Kerim, Mâide 5/79)

Olumsuz durumlara tanık olup sessiz kalmanın veya dışsal ifşa yolunu tercih etmenin doğurduğu negatif sonuçlar dikkate alındığında, olumsuz durumları ifşa etme sürecinin yönetilmesi kaçınılmaz bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Dasgupta ve Keskarvani (2010: 10), örgütlerin hem kendi çıkarlarını hem de toplumsal çıkarları korumak için olumsuz durumları ifşa etme sürecini yönetmeleri gerektiğini ve olumsuz durumları ifşanın engellenmesi durumunda, hem örgütsel imaja hem de örgütsel çıkarlara zarar verebilecek eylemlerin gerçekleştirilmesine bir anlamda yol açılmış olacağını belirtmektedirler. Bu noktada, ifşa kültürünün tam olarak gelişmemiş olduğu kültürlerde, ilgili yasal düzenlemelerin yapılması, örgütsel ifşa polititalarının oluşturulmasının teşvik edilmesi ve

ifşa etme süreci akış şemasının (bkz. Ek-1) örgütlerin ilan panolarında duyurumunun zorunlu tutulması yerinde olacaktır.

Tsahuridu (2011: 65) olumsuz durumları ifşayı risk yönetiminin bir çeşidi olarak değerlendirmektedir. Risk, bir işletmenin işletilmesi ve yönetilmesiyle birlikte ortaya çıkan bir durumdur. Risklerin, ifşa etme politikası gibi bir erken uyarı sistemiyle karşılanması yerinde bir davranıştır. Çünkü risk ortaya çıktığında bunu ilk gören kişiler örgüt çalışanları olacaktır. Olumsuz durumları ifşa etme sürecini risklere karşı bir erken uyarı sistemi olarak gören Tsahuridu (2011: 65), bu sistemin işletme sahip ve yöneticilerine risk olarak adlandırılan olumsuz durumlara (rüşvet, sahtekarlık, ayrımcılık, çevresel duyarlılık gibi) karşı önlem alınmasında yardımcı olmak yanında aşağıda sıralanan faydaları da sağlayacağını söylemektedir:

- Yasal düzenlemelere uyum,
- Rüşvet, sahtekârlık, zimmet ve diğer yasa dışı ve etik dışı problemlerin erken teşhisini sağlamak ve
- Finansal kayıp, itibarın zarar görmesi ve hukuki dava risklerini azaltma.

Literatürde, olumsuz durumları ifşa etmeyi yönetme yolları, önleyici eylemler ve tepkisel eylemler şeklinde iki başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bu eylemler Tablo 1’de görülmektedir. Bu eylemlerin hayata aktarılabilmesi, olumsuz durumları ifşa etme sürecinin yönetiminin örgütsel yapı içerisine yerleştirilebilmesi ve kurumsal yapının bir parçası haline gelebilmesi için örgütsel ifşa politikasının oluşturulması kaçınılmaz bir gerekliliktir.

Hassink ve diğerleri (2007: 26), olumsuz durumları ifşa etme politikasını, çalışanların dışsal ifşa davranışına yönelmeden tanıklık ettikleri olumsuzlukları içsel olarak dillendirmelerine izin veren prodesürler seti olarak tanımlamaktadırlar. Olumsuz durumları ifşa etme politikaları, örgütsel uygulamalar ve bireyler arasındaki etiksel mesafeyi iki şekilde biçimlendirmektedir (Tsahuridu ve Vandekerckhove, 2008: 113). Etik mesafe, çalışan (ahlaki ajan) ile olumsuz olaylar

Tablo 1. Olumsuz Durumları İfşa Etmeyi Yönetme Yolları

| Önleyici Eylemler | Tepkisel Eylemler |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Çalışan şikâyetini dikkate alma ve harekete geçme | İfşa konusunu doğru şekilde ele alma |
| Kurum içi şikâyet sürecini oluşturma | Talepleri araştırma ve hızla cevap verme |
| Olumsuz durumları ifşa etme sürecini yöneten yasal düzenlemeler için lobicilik faaliyetleri yapma | Etkili ve doğru cevaplar verebilmeleri için yöneticileri ve çalışanları eğitme |
| Yasama sürecini izleme ve değişimleri sezme | Olumsuz duruma neden olanları uygun şekilde cezalandırma |
| Tüm çalışanları politikalar ve cezalar konusunda bilgilendirme | Alternatif iletişim ve çözüm mekanizmalarının kullanımını teşvik etme |
| Yöneticileri konuyla ilgili olarak eğitme | Destekleyici bir örgüt kültürü oluşturma |
| Etiksel davranışları ödüllendirme | Rolleri ilan etme |
| Etik kodlar ve politikalar geliştirme | Ombudsman veya ifşa denetleme mekanizması kurma |

Kaynak: Dasgupta ve Kesharvani, 2010: 11; Bogdanović ve Tyll, 2016: 57.

arasındaki mesafeyi ifade eder. Etik mesafe, kurallar ve prosedürler sonucunda oluşur. Örgütsel suç ya da skandal durumunda, örgüt üyeleri, olumsuz duruma katılımlarının diğerlerinden önemli ölçüde az olduğunu iddia ederek kendileri ile olumsuz durumun doğurduğu sonuçlar arasına ciddi bir mesafe koyabilirler (Tsahuridu ve Vandekerckhove, 2008: 112). İfşa politikalarının etiksel mesafe üzerindeki etkilerinden birincisi, yasa dışı ve etik olmayan örgütsel davranışlar ve bunların sonuçları hakkında bilgi sahibi olan, ancak bu uygulamaları engelleyebilecek ya da değiştirebilecek gücü bulunmayan bireylerin kendilerini bu tür eylemlerden uzak tutarak aralarına etiksel mesafe koymaları şeklinde gerçekleşmektedir. Bu durum, yaşanılması muhtemel olumsuz durumların sayıca azalmasına belki de hiç yaşanmamasına yol açacaktır. İkincisi ise, ifşa politikalarının olumsuz durumların engellenmesi ve vuku bulduğu zamanlarda ise anında müdahale edilmesine dönük tüm çalışanlara

sorumluluk yüklemesi ve bu anlamdaki beklentileri artırması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum, olumsuz durumlara çalışanlar arasındaki etiksel mesafeyi azaltacak bir etki doğuracaktır. Yani ifşa politikalarının varlığı ve işleyişi hakkında bilgi sahibi olan herkes olumsuz durumların doğuracağı sonuçlardan da bir şekilde sorumlu olacaklardır. Böylelikle ortak sorumluluk, tanıkları ve seyircileri de kapsayacak şekilde genişleyecektir. Kısacası, bilmek sorumluluk sahibi olmak anlamına gelecektir (Tsahuridu ve Vandekerckhove, 2008: 113-114).

Liu ve diğerleri (2015: 109), hemen hemen bütün örgütlerin, örgütsel süreçlerden ve bireysel tercihlerden kaynaklanan olumsuz durumları yönetebilmek için içsel ifşa kanalını oluşturabilecek yetenek ve kaynağa sahip olduklarını söylemektedirler. Shawver ve Shawver (2018: 157) ise, ifşa politika ve kanallarının varlığının çalışanların içsel ihbar düzeylerinde önemli bir artışa neden olacağını savunmaktadır. Uygulamalı araştırma bulguları, olumsuz durumları ifşa vakalarının zaman içerisinde sayısal olarak arttığını göstermektedir. Miceli ve diğerleri (1999: 141) tam zamanlı federal hükümet çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri boylamsal araştırmada, olumsuz duruma tanık olan bireylerin ifşa oranlarının 1980’de %26, 1983’te %40 ve 1992’de %48 düzeyine ulaştığını ortaya koymuşlardır. Bu orandaki artış, olumsuz durumları ifşaya yönelik kamu desteğinin artması ve yasa dışı ve etik olmayan davranışlara karşı örgütsel yapı içerisinde etkili bir kontrol prosedürünün geliştirilmiş olmasıyla açıklanmaktadır (Miceli ve Near, 2005: 100).

Örgütsel bir ifşa politikasında bulunması gereken önemli unsurlar şu başlıklar altında sıralanmaktadır (Eaton, 2007: 70-71; Aktan, 2015: 33-34):

- *Üst yönetimin öncülüğü:* Üst yönetim karar ve eylemleriyle örnek olmalı ve konuyu sahiplendiğini göstermelidir.
- *Politikanın kapsamı:* Ifşa politikası tüm iç ve dış paydaşları kapsamalıdır.
- *Misilleme karşıtı hükümler:* Ifşa politikaları, ifşacılarla yönelik misillemeleri önleyecek düzeyde olmalıdır. Politikalar, olumsuz durumların kanıtlarını paydaşlarla paylaşmak için gerekli kodlama yöntemlerini de ihtiva etmelidir.

- *Gizlilik:* İşçilerin gizliliğini korumak, ifşa politikalarının en önemli parçasıdır. Çalışanların olumsuz durumların ifşa edilmesinde kimliklerini rahatça paylaşabilecekleri bir ortam yaratılmalıdır. İddiaların anonim olarak yapılmasına izin verilmesi bir yandan çalışanları ifşa konusunda cesaretlendirirken, diğer yandan yanlış iddiaların dillendirilmesi olasılığını da beraberinde getirmektedir.
- *İletişim:* Bir ifşa politikası iç ve dış paydaşlarla paylaşılmadıkça bir anlam ifade etmeyecektir. Çalışanlar, çalışan el kitapları aracılığıyla bilgilendirilebilirler. Müşteri temsilcileri, müşterilerin ifşa politikalarına ilişkin sorularını cevaplayabilirler. Örgütün internet sitesi üzerinden tüm paydaşlar ve toplum için politikanın varlığı ve içeriği paylaşılabilir.
- *Süreç:* Ifşa politikası, çalışanların iddialarını ilgili kişi ya da birimlere aktarırken izlemeleri gereken süreci ortaya koymalıdır. Bunun yanında soruşturmanın nasıl yürütüleceği ve soruşturma sonunda nelerin yapılacağı da açıkça ifade edilmelidir.
- *Ombudsman:* Örgütsel yapı içerisinde olumsuz durumlarla ilgili iddiaları soruşturacak ve raporlayacak bir ombudsman bürosu kurulmalıdır.
- *Ödüllendirme-Cezalandırma:* Olumsuz durumlarla ilgili olan kişiler yasalar çerçevesinde cezalandırılmalı, bu durumun ortaya çıkarılmasına ve dolayısıyla önlenmesine öncü olan ifşacılar ise ödüllendirilmelidir. Ifşa sürecinde kimliğini gizleme gereği duyan ifşacıların ödüllendirilmesinde de gizliliğe dikkat edilmelidir.

Örnek Olay Çalışması

Victoria Eğitim ve Öğretim Daire Başkanlığı Banker Okulları

Avustralya’nın Victoria eyaletindeki Eğitim ve Öğretim Daire Başkanlığının yetki alanı içerisindeki bir bölgede faaliyet gösteren okullar için fon sağlamak amacıyla oluşturduğu bir sistem vardı. 2013 yılında, Victoria Bağımsız Geniş Tabanlı Yol-

suzlukla Mücadele Komisyonu (Victorian Independent Broad-based Anti-corruption Commission - IBAC), artan söylentilere dayanarak yapıdaki yozlaşmış mali yönetim konusunda bir soruşturma başlattı. Soruşturma sürecinde, üst düzey bir yöneticinin, mali ödemeleri manipüle ederek kişisel çıkar sağlama amaçlı bir yapılanma oluşturduğu görüldü. Ayrıca bazı kıdemli çalışanların, ilk ve orta dereceli devlet okullarına tahsis edilen fonları yozlaştırdıkları sonucuna ulaşıldı. Gereksiz mal ve hizmet alımlarının gerçekleştirildiği, sahte faturaların düzenlendiği ve yandaş firmalara yapılan ödemelerin şişirilmiş olduğu tespit edildi. Üst düzey yöneticilerden, okul müdürlerinden ve çalışanlardan bir kısmı bir şebeke oluşturup bu yolsuzluğa imza atmışlardı. Soruşturma başlangıcında, elde edilen ilk bulgular ışığında, bu şebekenin en az 1.9 milyon dolarlık çıkar sağladığı tahmin edilmekte idi. Yolsuzlukla Mücadele Komisyonu şüpheli işlemler ve sözleşmeleri derinlemesine incelediğinde vurgunun 4.39 milyon dolar düzeyinde olduğunu belirledi. Gerçekleştirilen soruşturma 2007-2014 yılları arasında odaklanmıştır. Ancak, Yolsuzlukla Mücadele Komisyonu şebekenin 15 yıl boyunca çıkar sağlama amaçlı planını uyguladığını tahmin etmektedir (Graycar ve Masters, 2018: 176).

Konu ile İlgili Sorular

Soru 1. Okuma parçasında anlatılan yolsuzluk olayının yaşanmasının ve 15 yıl boyunca açığa çıkarılmamasının sebeplerini irdeleyiniz.

Soru 2. Okuma parçasında yer alan okullara fon sağlamak amacıyla kurulan sistemin yöneticisi olsaydınız, yaşanmış olan yolsuzluğun tekrarlanmaması için neler yapardınız?

Soru 3. Olumsuz durumlara tanık olan çalışanlardan bir kısmının sessiz kalmayı tercih ederken, diğer bir kısmının ifşa davranışına yönelmesinin gerisinde yatan olası nedenleri tartışınız.

Soru 4. İfşacı bireyler ne gibi misillemelere maruz kalmaktadırlar. Bu misillemelerin ortadan kaldırılması için ne gibi yasal düzenlemeler yapılmalıdır? Tartışınız.

Soru 5. Etkin ve sağlıklı işleyen bir örgütsel ifşa politikasının sahip olması gereken temel unsurlar nelerdir? Böylesi bir politikanın doğuracağı örgütsel faydalar neler olabilir?

KAYNAKÇA

- ACFE. (2018). Report to the Nations: 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse, Association of Certified Fraud Examiners, Austin.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour, Prentice Hall. Eglewood Cliffs, NJ.
- Aktan, C. C. (2015). "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: Whistleblowing", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 7(2): 19-36.
- Alexander, M. M., Hayward, J. O., & Missirian, D. (2015). "Asadi: Renegade or Precursor of Who Is a Whistleblower under the Dodd-Frank Act", Pace Law Review, 35(3): 887-917.
- Alleyne, P., Charles-Soverall, W., Broome, T., & Pierce, A. (2017). "Perceptions, Predictors and Consequences of Whistleblowing Among Accounting Employees in Barbados", Meditari Accountancy Research, 25(2): 241-267.
- Alp, M. (2013). "Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin Heinisch/Almanya Kararı Işığında Whistleblowing (İşçinin İfşa ve İhbarı) ve İş İlişkisinde İfade Özgürlüğü", Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 15(Özel Sayı): 385-422.
- Andon, P., Free, C., Jidin, R., Monroe, G. S., & Turner, M. J. (2018). "The Impact of Financial Incentives and Perceptions of Seriousness on Whistleblowing Intention", Journal Business Ethics, 151: 165-178.
- Arries, E. (2005). "Virtue Ethics: An Approach to Moral Dilemmas in Nursing", Curationis, 28(3): 64-72.
- Arslan, E. T., & Kayalar, M. (2017). "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İfşa (Whistleblowing) Niyeti: Karşılaştırmalı Bir Analiz", Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 19(32): 15-26.
- Ash, A. (2016). Whistleblowing and Ethics in Health and Social Care, Jessica Kingsley Publishers, London.
- Aydan, S. (2018). "İhbarcılık: Bir Kavram Analizi", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(41): 78-100.
- Aydın, U. (2002), "İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing)", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2): 79-100.
- Barnett, T., Bass, K., & Brown, G. (1996). "Religiosity, Ethical Ideology, and Intentions to Report a Peer's Wrongdoing", Journal of Business Ethics, 15(11): 1161-1174.

- 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", *Journal of Business Ethics*, 12(2): 127-136.
- Barton, L. (1995). *Ethics: The enemy in the workplace*, South-Western College Pub., Cincinnati.
- Basri, S. A., Marsam, A. D., Ab Majid, R., Asyiqin Abu & Mohamed, N. (2016). "Reinforcement Tool of Whistleblowing to Eradicate Fraud in Public Sector", 4th International Conference on Governance and Accountability, September 25-27, EDP Sciences, 1-6, Melaka, Malaysia.
- Beenen, G., & Pinto, J. (2009). "Resisting Organizational-Level Corruption: An Interview with Sherron Watkins", *Academy of Management Learning & Education*, 8(2): 275-289.
- Berry, B. (2004). "Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(1): 1-11.
- Bjørkelo, B., Einarsen, S., Nielsen, M. B., & Matthiesen, S. B. (2011). "Silence is Golden? Characteristics and Experiences of Self-Reported Whistleblowers", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(2): 206-238.
- Bogdanović, M., & Tyll, L. (2016). "Attitude of Management Students Towards Whistleblowing: Evidence from Croatia", *Central European Business Review*, 5(1): 45-61.
- Bolsin, S., Faunce, T., & Oakley, J. (2005). "Practical Virtue Ethics: Healthcare Whistleblowing and Portable Digital Technology", *Journal of Medical Ethics*, 31(10): 612-618.
- Bouarif, N. (2015). "Predicting Organizational Commitment: The Role of Religiosity and Ethical Ideology", *European Scientific Journal*, 11(17): 283-307.
- Bowen, R. M., Call, A. C., & Rajgopal, S. (2010). "Whistle-Blowing: Target Firm Characteristics and Economic Consequences", *The Accounting Review*, 85(4): 1239-1271.
- Brickey, K. F. (2003). "From Enron to WorldCom and Beyond: Life and Crime after Sarbanes-Oxley", *Washington University Law Review*, 81(2): 357-401.
- 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.
- Brower, R. S., & Yang, K. (2004). "Context, Process, and Interaction: Missing Elements in Common Conceptions of Whistleblowing", (ed.: Marc Holzer, Mengzhong Zhang, Keyong Dong), *Frontiers of Public Administration*, 353-361, Beijing, China.
- Callahan, E. S., & Collins, J. W. (1992). "Employee Attitudes Toward Whistleblowing: Management and Public Policy Implications", *Journal of Business Ethics*, 11(12): 939-948.
- Cemaloğlu, N., & Akyürek, M. İ. (2017). "Örgütlerde Whistleblowing (Bilgi Uçurma)", *Turkish Journal of Educational Studies*, 4(3): 123-142.
- Chan, S. Y., & Leung, P. (2006). "The Effects of Accounting Students' Ethical Reasoning and Personal Factors on Their Ethical Sensitivity", *Managerial Auditing Journal*, 21(4): 436-457.
- Chen, C. P., & Lai, C. T. (2014). "To Blow or not to Blow the Whistle: The Effects of Potential Harm, Social Pressure and Organisational Commitment on Whistle-blowing Intention and Behaviour", *Business Ethics: A European Review*, 23 (3): 327-342.
- 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.
- Ciasullo, M. V., Cosimato, S., & Palumbo, R. (2017). "Improving Health Care Quality: The Implementation of Whistle-blowing", *The TQM Journal*, 29 (1): 167-183.
- Contu, A. (2014). "Rationality and Relationality in the Process of Whistleblowing: Recasting Whistleblowing Through Readings of Antigone", *Journal of Management Inquiry*, 23(4): 393-406.
- Curtis, M. B. (2006). *Whistleblower Mechanisms: A Study of the Perceptions of "Users" and "Responders"*, The Institute of Internal Auditors, Florida.
- Dasgupta, S., & Kesharwani, A. (2010). "Whistleblowing: a Survey of Literature", *The IUP Journal of Corporate Governance*, 9(4): 57-70.
- De George, R. T. (2010). *Business Ethics* (7th ed.), Prentice Hall., Upper Saddle River, NJ.
- Demirtaş, Ö., & Biçkes, D.M. (2014). "Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması", *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(2): 96-112.
- Dhamija, S., & Rai, S. (2018). "Role of Retaliation and Value Orientation in Whistleblowing Intentions", *Asian Journal of Business Ethics*, 7: 37-52.

- Dungan, J., Waytz, A., & Young, L. (2015). "The Psychology of Whistleblowing", *Current Opinion in Psychology*, 6: 129-133.
- Dworkin, T. M., & Baucus, M. S. (1998). "Internal vs. External Whistleblowers: A Comparison of Whistleblowing Processes", *Journal of Business Ethics*, 17 (12): 1281-1298.
- Dyck, A., Morse, A., & Zingales, L. (2010). "Who Blows the Whistle on Corporate Fraud?", *The Journal of Finance*, 65(6): 2213-2253.
- Eaton, T. V., & Akers, M. D. (2007). "Whistleblowing and Good Governance", *The CPA Journal*, 77(6): 66-71.
- Erdost, H. B., & Çolak, M. (2004). "Örgüt İçi "Sorun Bildirme" Konusuna Kültürlerarası Bakış: Türkiye - ABD Örneği", *Verimlilik Dergisi*, (2): 69-84.
- Esen, E. ve Kaplan, H.A. (2012). "İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing)", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2): 33-52.
- Fayard, D., Cockrell, R. C., & Curtis, M. B. (2014). "An Experimental Economics Approach to The Study of Whistleblowing", *Journal of Forensic & Investigative Accounting*, 6(1): 123-150.
- Fettahioğlu, Ö. O., & Demir, S. (2014). "Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik Ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri", *Akademik Bakış Dergisi*, 45: 27-52.
- Fletcher, J. J., Sorrell, J. M., & Silva, M. C. (1998). "Whistleblowing as a Failure of Organizational Ethics", *Online Journal of Issues in Nursing*, 31: 1-13.
- Forsyth, D. R. (1980). "A Taxonomy of Ethical Ideologies", *Journal of Personality and Social psychology*, 39(1): 175-184.
- Forsyth, D. R. (1992). "Judging the Morality of Business Practices: The Influence of Personal Moral Philosophies", *Journal of Business Ethics*, 11(5-6): 461-470.
- Gallagher, T., & Haworth, R. (2004). "Complaints: Professional and Ethical Issues", (ed.: Rachel Tribe, Jean Morrissey), *Handbook of Professional and Ethical Practice for Psychologists, Counselors and Psychotherapists*, pp. 131-143. Brunner-Routledge, New York.
- Gao, L., & Brink, A. G. (2017). "Whistleblowing Studies in Accounting Research: A Review of Experimental Studies on The Determinants of Whistleblowing", *Journal of Accounting Literature*, 38: 1-13.
- Gerçek, H. (2005). "Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi", *Bilimsel Madencilik Dergisi*, 44(4): 29-38.
- Gidda, M. (2013, 2 July). "Edward Snowden and the NSA Files—Timeline", *The Guardian*, p. 26.
- Gobert, J., & Punch, M. (2000). "Whistleblowers, The Public Interest, and the Public Interest Disclosure Act 1998", *The Modern Law Review*, 63(1): 25-54.
- Gorta, A., & Forell, S. (1995). "Layers of Decision: Linking Social Definitions of Corruption and Willingness to Take Action", *Crime, Law and Social Change*, 23(4): 315-343.
- Gökçe, A. T. (2012). "Öğretmen Adaylarının İshk Çalmaya (Whistle-blowing) Yönelik Ahlaki Değerlendirmelerine Etki Eden Bazı Faktörler", II. Uluslararası Değerler ve Eğitimi Sempozyumu, 16-18 Kasım, İstanbul.
- Gökçe, A. T. (2013). "Teachers' Value Orientations as Determinants of Preference for External and Anonymous Whistleblowing", *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(4): 163-173.
- Göktolga, O. (2004). "Bilim Terimlerinin Türkçeleştirilmesi", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(8): 103-111.
- Grant, C. (2002). "Whistle Blowers: Saints of Secular Culture", *Journal of Business Ethics*, 39(4): 391-399.
- Graycar, A., & Masters, A. B. (2018). "Preventing Malfeasance in Low Corruption Environments: Twenty Public Administration Responses", *Journal of Financial Crime*, 25(1): 170-186.
- Greenwood, C. A. (2015). "Whistleblowing in the Fortune 1000: What Practitioners Told us About Wrongdoing in Corporations in a Pilot Study", *Public Relations Review*, 41(4): 490-500.
- Gündüz, Ş. (2018). "İşletme Disiplininde Türkçe Dili Kullanılarak Yapılan Araştırmalarda Yaşanan Çeviri Sorunsalı: Çeviri Sorunu Yaşanan Bazı Sözcükler İçin Terminolojik Bir Çalışma", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1): 297-310.
- Hassink, H., De Vries, M., & Bollen, L. (2007). "A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies", *Journal of Business Ethics*, 75(1): 25-44.
- Hersh, M. A. (2002). "Whistleblowers—Heroes or Traitors?: Individual and Collective Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 21(1): 1-13.

- lity for Ethical Behaviour”, *Annual Reviews in Control*, 26(2): 243-262.
- Heumann, M., Friedes, A., Cassak, L., Wright, W., & Joshi, E. (2013). “The World of Whistleblowing: From the Altruist to The Avenger”, *Public Integrity*, 16(1): 25-52.
- Inkster, N. (2014). “The Snowden Revelations: Myths and Misapprehensions”, *Survival*, 56(1): 51-60.
- Jackson, D., Peters, K., Andrew, S., Edenborough, M., Halcomb, E., Luck, L., ... & Wilkes, L. (2010). “Understanding Whistleblowing: Qualitative Insights from Nurse Whistleblowers”, *Journal of Advanced Nursing*, 66(10): 2194-2201.
- Jones, T. M. (1991). “Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model”, *Academy of Management Review*, 16(2): 366-395.
- Jubb, P. B. (1999). “Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation”, *Journal of Business Ethics*, 21(1): 77-94.
- Kaplan, S. E., Pope, K. R., & Samuels, J. A. (2011). “An Examination of the Effect of Inquiry and Auditor Type on Reporting Intentions for Fraud”, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 30(4): 29-49.
- Kaptein, M. (2011). “From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing”, *Journal of Business Ethics*, 98(3): 513-530.
- Karadal, H., Akyazı, T.E., Sunman, G. ve Güvenç, K. (2016). “Personel Güçlendirilmenin İhbarcılığa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı. 26-28 Mayıs, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Keenan, J. P. (2002). “Whistleblowing: A Study of Managerial Differences”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(1): 17-32.
- Kelly, D., & Jones, A. (2013). “When Care is Needed: The Role of Whistleblowing in Promoting Best Standards from an Individual and Organizational Perspective”, *Quality in Ageing and Older Adults*, 14(3): 180-191.
- Kur’an-ı Kerim, Maide Suresi, Ayet 79.
- Kurnaz, N., Ercan, C., & Kestane, A. (2018). “Muhasebe Bilgi Kalitesi Ekseninde İç Denetim ve Bilgi İfşası (Whistleblowing) İlişkisi”, *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 20(1): 150-169.
- Küçüköğlü, M. T. (2012). “Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması”, *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1):177-185.
- Lawless, J. L. (2012). *Becoming a Candidate: Political Ambition and the Decision to Run for Office*, Cambridge University Press, New York.
- Lee, G., & Xiao, X. (2018). “Whistleblowing on Accounting-Related Misconduct: A Synthesis of the Literature”, *Journal of Accounting Literature*, 41: 22-46.
- Liu, S. M., Liao, J. Q., & Wei, H. (2015). “Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification”, *Journal of Business Ethics*, 131(1): 107-119.
- Liyanarachchi, G., & Newdick, C. (2009). “The Impact of Moral Reasoning and Retaliation on Whistleblowing: New Zealand Evidence”, *Journal of Business Ethics*, 89(1): 37-57.
- Loyens, K., & Vandekerckhove, W. (2018). “Whistleblowing from an International Perspective: A Comparative Analysis of Institutional Arrangements”, *Administrative Sciences*, 8(3): 1-16.
- Mansbach, A., Ziedenberg, H., & Bachner, Y. G. (2013). “Nursing Students’ Willingness to Blow the Whistle”, *Nurse Education Today*, 33(1): 69-72.
- Marciszewski, I. (2013). “The Phenomenon of Whistleblowing: A Series of Conceptual and Legal Considerations”, *The Department of Communication, Boston College University, Massachusetts*.
- Markopolos, H. (2010). *No one Would Listen: A True Financial Thriller*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- McSherry, B. (2001). “Confidentiality of Psychiatric and Psychological Communications: The Public Interest Exception”, *Psychiatry, Psychology and Law*, 8(1): 12-22.
- Mercan, N., Altınay, A., & Aksanyar, Y. (2012). “Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2): 167-176.
- 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 (3):, 277-297.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). *Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees*, Lexington Books, New York.

- Miceli, M. P., & Near, J. P. (2005). "Standing up or Standing by: What Predicts Blowing the Whistle on Organizational Wrongdoing?", (ed.: J. Martocchio), *Research in Personnel and Human Resources Management*, pp. 95-136, Emerald Group Publishing Limited, Somerville, Boston.
- Miceli, M. P., Rehg, M., Near, J. P., & Ryan, K. C. (1999). "Can Laws Protect Whistle-Blowers? Results of a Naturally Occurring Field Experiment", *Work and occupations*, 26(1): 129-151.
- Nayir, D. Z., & Herzig, C. (2012). "Value Orientations as Determinants of Preference for External and Anonymous whistleblowing", *Journal of Business Ethics*, 107(2): 197-213.
- Nayir, D. Z., Rehg, M. T., & Asa, Y. (2018). "Influence of Ethical Position on Whistleblowing Behaviour: Do Preferred Channels in Private and Public Sectors Differ?", *Journal of Business Ethics*, 149 (1): 147-167.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). "Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing", *Journal of Business Ethics*, 4(1): 1-16.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). "Effective-Whistle Blowing", *Academy of Management Review*, 20(3): 679-708.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1996). "Whistle-Blowing: Myth and Reality", *Journal of Management*, 22(3): 507-526.
- Near, J. P., Rehg, M. T., Van Scotter, J. R., & Miceli, M. P. (2004). "Does Type of Wrongdoing Affect the Whistle-Blowing Process?", *Business Ethics Quarterly*, 14 (2): 219-242.
- NHS. (2015). *Raising Concerns at Work (Whistleblowing) policy*, Black Country Partnership NHS Foundation Trust, West Midlands.
- Nisar, T., Prabhakar, G., & Torchia, M. (in press). "Whistleblowing: When do Employees Act to 'Blow the Whistle'?", *Organizational Dynamics*.
- Nitsch, D., Baetz, M., & Hughes, J. C. (2005). "Why Code of Conduct Violations Go Unreported: A Conceptual Framework to Guide Intervention and Future Research", *Journal of Business Ethics*, 57 (4): 327-341.
- October, L. J. (2015). "Whistle Blowing, Ethics and the Law: An Ethical Evaluation of the Protected Disclosures Act 26 of 2000 Using Hans Jonas's Theory of Responsibility", Doctoral Thesis, University of the Western Cape, Cape Town.
- Olson, K. W. (2016). *Watergate: The Presidential Scandal That Shook America*, University Press of Kansas, Lawrence.
- Olsson, E. K. (2005). "The Dioxin Scandal. Crisis Decision Making", (ed.: Sara Larsson, Eva-Karin Olsson, Britta Lamberg), The European Union, pp. 31-64. Elanders Gotab, Stockholm.
- Özaslan, G., & Ünal, A. (2016). "Öğretmenlerde Açığa Çıkarma Davranışı: Mevcut Durum ve Öneriler", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(3): 321-350.
- Özgener, Ş., Tanç, A., & Ulu, S. (2009). "Çalışma Yaşamında Sorun Bildirme Sistemi", (ed.: A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür), *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar*. Umuttepe Yayınları, İzmit-Kocaeli.
- Özler, D. E., Şahin, M. D., & Atalay, C. G. (2010). "Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing-Etik İlişkisi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2): 169-194.
- Paul, R. J., & Townsend, J. B. (1996). "Don't Kill the Messenger! Whistle-Blowing in America—A Review with Recommendations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 9(2): 149-161.
- Peters, K., Luck, L., Hutchinson, M., Wilkes, L., Andrew, S., & Jackson, D. (2011). "The Emotional Sequelae of Whistleblowing: Findings from a Qualitative Study", *Journal of Clinical Nursing*, 20(19-20): 2907-2914.
- Petit, S. C., & Cusin, J. (2013). "Whistleblowing and Resilience: Analysis of an Individual Career", *M@n@gement*, 16(2): 142-175.
- Pujas, V., & Rhodes, M. (1999). "Party Finance and Political Scandal in Italy, Spain and France", *West European Politics*, 22(3): 41-63.
- Rest, J. R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*, Praeger, New York.
- Robinson, S. N., Robertson, J. C., & Curtis, M. B. (2012). "The Effects of Contextual and Wrongdoing Attributes on Organizational Employees' Whistleblowing Intentions Following Fraud", *Journal of Business Ethics*, 106(2): 213-227.
- Rocha, E., & Kleiner, B. H. (2005). "To Blow or not to Blow the Whistle? That is the Question", *Management Research News*, 28(11/12): 80-87.
- Sauter, T., & Kendall, G. P. (2011). "Parrhesia and Democracy: Truth-telling, WikiLeaks and the Arab Spring", *Social Alternatives*, 30(3): 10-14.
- Sezgin, F. (2014). "Edward Snowden Olayı'nın ABD-Rusya İlişkileri Üzerindeki Etkileri", *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1): 24-31.
- Shawver, T. J., & Shawver, T. A. (2018). "The Impact of Moral Reasoning on Whistleblowing Intenti-

- ons”, (ed.: Cynthia Jeffrey), *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, pp. 153-168, Emerald Publishing Limited, Massachusetts.
- Strader, K. D. (1993). “Counterclaims Against Whistleblowers: Should Counterclaims Against Qui Tam Plaintiffs be allowed in False Claims Act Cases”, *University of Cincinnati Law Review*, 62: 713-764.
- Şen, E. (2017). Snowden, <https://www.filmlovers.com/snowden>, (Erişim tarihi: 26. 07.2018).
- Taş, F. (2015), “Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin İzharcılık (Whistleblowing) Tutumları Üzerine Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta*.
- Teasdale, G. M. (2002). “Learning from Bristol: Report of the Public Inquiry into Children’s Heart Surgery at Bristol Royal Infirmary 1984-1995”, *British Journal of Neurosurgery*, 16(3): 211-216.
- Thüsing, G., & Forst, G. (2016). “Whistleblowing Around the World: A Comparative Analysis of Whistleblowing in 23 Countries”, (ed.: Gregor Thüsing, Gerrit Forst), *Whistleblowing-A Comparative Study*, pp. 3-30, Springer International Publishing, Cham.
- Trevino, L. K. (1986). “Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model”, *Academy of Management Review*, 11(3): 601-617.
- Tsahuridu, E. (2011). “Whistleblowing Management is Risk Management”, (ed.: David Lewis and Wim Vandekerckhove), *Whistleblowing and Democratic Values*, pp. 56-69, International Whistleblowing Research Network, London.
- Tsahuridu, E. E., & Vandekerckhove, W. (2008). “Organisational Whistleblowing Policies: Making Employees Responsible or Liable?”, *Journal of Business Ethics*, 82 (1): 107-118.
- Usta, İ. (2016). “Uzaktan Eğitim Kuramlarından “Transactional Distance”ın Türkçeleştirilmesi”, *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2(3): 75-87.
- Uyar, S., & Yelgen, E. (2015). “Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1): 85-106.
- Velasquez, M. G. (2014). *Business Ethics: Concepts and Cases*, 7th edition, Pearson Education Limited, Essex.
- Watkins, S. S. (2003). “Ethical Conflicts at Enron: Moral Responsibility in Corporate Capitalism”, *California Management Review*, 45(4): 6-19.
- Watts, L. L., & Buckley, M. R. (2017). “A Dual-Processing Model of Moral Whistleblowing in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, 146(3): 669-683.
- Wilkes, L. M., Peters, K., Weaver, R., & Jackson, D. (2011). “Nurses Involved in Whistleblowing Incidents: Sequelae for Their Families”, *Collegian*, 18(3):101-106.
- Williams, J. R. (2015). *Tıp Etiği Elkitabı*. (çev.: M. Murat Civaner), Türk Tabipler Birliği Yayını, Ankara.
- Wilmot, S. (2000). “Nurses and Whistleblowing: The Ethical Issues”, *Journal of Advanced Nursing*, 32(5): 1051-1057.

EK-1: Olumsuz Durumları İfşa Etme

