

## Olumsuz Durumları İfşa Etme (Whistleblowing)

Deniz Yıldız<sup>1</sup>

### Özet

Hayatımızın her alanında olduğu gibi iş yaşamlarımızı sürdürdüğümüz örgütlerde de bazı olumsuz durumlar yaşanabilmektedir. Bu olumsuz durum bazen etik dışı bir davranış iken bazen ise yasa dışı bir eylem olabilmektedir. Çalışanlar bu olumsuzluklara karşı sessiz kalmak yerine bu olumsuzlukları yetkili mercilere bildirerek bu usulsüzlük ile mücadele edebilmektedir. Çalışanların olumsuz durumlarla mücadele davranışı; ifşa etme davranışı yani whistleblowing olarak adlandırılmaktadır. Olumsuz durumları ifşa etme davranışı, örgüt içerisindeki etik ve ahlak dışı davranma, rüşvet alma, görevini kötüye kullanma, kaynak israfı gibi örgüte zarar verebilecek uygunsuz olan tüm davranışların ortaya çıkarılmasıdır. Çalışan tarafından ifşa etme davranışı zorunlu değil gönüllülük esasına dayanan bir davranıştır. Çalışan olumsuz durumları görmezden gelmeyerek bu durumun ortaya çıkması ve düzelmesi için mücadele ederken, şüphesiz ki örgüte karşı sivil erdemli bir davranış da sergilemektedir. Bu bölümde olumsuz durumları ifşa etme (whistleblowing) davranışı ile ilgili kavramın tanımı, türleri, özelliklerini açıklarken, olumsuz durumların ifşa olmasına neden olan davranışların, bu davranış sonucu ortaya çıkan durumların değerlendirilmesi örgütsel davranış açısından ele alınmıştır.

### 1. GİRİŞ

Örgütler, farklı amaçlı birçok bireyin, ortak bir amaç etrafında iş birliği sonucu oluşan topluluklardır. Her bireyin kişisel amaçları olabilir. Ancak örgütün en temel özelliği bu bireylerin tek bir ortak amaç etrafında toplanmasıdır.

1 Öğr. Gör. Dr., Ordu Üniversitesi, Ünye Meslek Yüksekokulu, denizyildiz1990@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3090-8872

Bu amaç birliği sağlarken bireylerin örgüte karşı birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukların en temeli örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerin gönüllülüğüne dayalı olarak, yardımsever, nezaketli, erdemli, centilmence davranışlarının bütünüdür. Bu davranış karşılığında birey herhangi bir maddi ya da ödül gibi bir beklenti için girmemektedir (Organ, 1988, s. 156).

Bireylerin örgüte karşı sorumluluğu olduğu gibi örgütlerinde bireylere karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bunların başında şeffaflık, açıklık ve adalet gelmektedir. Adalet her ne kadar günlük yaşamımızın vazgeçilmez bir parçası olsa da aynı zamanda örgütlerin düzenini sağlayan, sosyal örgüt yapılarında önemli bir erdemdir (Atalay ve Acuner, 2019, s. 117). Örgütsel adalet kavramı Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Adams; örgütteki bireylerin yüksek performans ile faaliyetlerini sürdürmeleri için, örgütsel bağlılıklarının artması gerektiğini, bu bağlılığın da adil bir şekilde ödüllendirme ve takdir edilmeye dayandırılması gerektiğini ifade etmektedir (Eren, 2015, s. 551). Örgütlerin temel aktörü olan çalışanlar; eğitim, deneyim ve performans sergilediklerinde buna uygun şekilde ücret, ödül, prim, örgütsel tanınma ve adalet gibi faydalar elde etmek istemektedirler (Lambert, 2003). Aynı zamanda faaliyette buldukları örgüt yapısının şeffaflığı çalışanlara daha güvenilir ve dürüst bir çalışma ortamı sunmaktadır.

Örgütlerde aynı zamanda, ahlak ve etik dışı davranışlar gibi bazı olumsuz durumlar da yaşanmaktadır ve bu olumsuzluklar genellikle gizlilik içerisinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu durumun açığa çıkartılması oldukça güçtür. Ayrıca olumsuzlukları açığa çıkartan kişiler; işten çıkartılma, dışlanma, gammazlama gibi olumsuz durumlar ile karşı karşıya kalabilmektedir. Örgütlerde ifşa etme davranışı yani; örgüt içerisindeki olumsuz ve etiği ihlal eden davranışların örgüt içindeki ve dışındaki yetkililere bildirme davranışı oldukça önemli bir hal almıştır.

İş hayatındaki bireylerin kişisel çıkarlarını gözetmesi, kendi çıkarlarını gözetken davranışlar sergilemesi, hukuka aykırı davranışlara yönelmesi, rüşvet almak, ahlaka ve etiğe aykırı davranışlar iş ahlakına uygun olmayan davranışlardır. Bu tarz etiğe uygun olmayan davranışlar işletmelerde her zaman görülebilecek davranışlar olup, işletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmelerini ve rekabette üstünlüklerini korumaları açısından olumlu karşılanmayan davranışlardır. Yöneticiler örgüt içerisinde tüm sorumluluklarını eksiksiz yerine getirirken yönetim labirenti karışıklığında gözden kaçırdıkları bazı olumsuz davranışlar mevcut olabiliyor. Örgüt içerisinde yaşanan bu tarz olumsuz, istenmeyen, etik dışı davranışların gerek

örgüt içi gerekse örgüt dışı yetkili mercilere iletilmesi ifşa etme davranışı (whistleblowing) olarak adlandırılmaktadır.

Örgütlerde olumsuz durumlara karşı çalışanlar tarafından gösterilen temel üç davranış bulunmaktadır. Bunlardan ilki; “sesini çıkarmama” diğer bir ifadeyle görüp görmezden gelme, susmadır. Çalışan olumsuz durumun farkındadır. Ancak bu olumsuz durumu gerekli mercilere bildirmek, açık etmek yerine, bana dokunmayan yılan bin yaşasın fikri ile susmaktadır. İkinci durum “kaçıp gitme” olup, kişi olumsuz durumların yine bilincindedir. Ancak bu olumsuz durumu yetkili mercilere bildirmek, mücadele etmek ya da sessiz kalmak yerine işinden istifa ederek örgütü terk eder. Son olarak ise olumsuz durumlara karşı çalışanların geliştirebileceği bir diğer davranış ise “karşı çıkma ve mücadele” davranışıdır. Bu davranış biçiminde çalışan, olumsuz durumu fark edip gerekli mercilere bildirmekte ve bu durum çözülene kadar takibini yapmaktadır. Eğer olumsuz durum çözüm ile sonuçlandırılmaz ise olumsuz durumu örgüt dışındaki yetkili mercilere ifşa etme davranışında bulunmaktadır (Aktan, 2015, ss. 25-26). Bu davranışın temelinde etik ve ahlak ihlali olan davranışa tepki olarak ifşa etme davranışı yer almaktadır.

Bu bölümde olumsuz durumları ifşa etme (whistleblowing) davranışı ile ilgili kavramın tanımı, türleri, özelliklerini açıklarken, olumsuz durumların ifşa olmasına neden olan davranışların, bu davranış sonucu ortaya çıkan durumların değerlendirilmesi örgütsel davranış açısından ele alınmıştır.

## 2. OLUMSUZ DURUMLARI İFŞA ETME (WHISTLEBLOWING) KAVRAMI

“Whistleblowing” kelimesinin kökeni İngiliz polisinin suç işlemek üzere olan bir hırsız uyarma davranışı sonucu olarak “ıslık çalma” kavramından türemiştir. Kavram ilk olarak 1963 yılında güvenlikle ilgili tehlikeli ve riskli durumların bulunduğu hukuki belgede kullanılmıştır (Hersh, 2002, s. 245; David vd., 2010, s. 215). Kavramın tanımı ise Near ve Miceli (1985) tarafından “toplum ve yasalar tarafından kabul edilmiş etik değerlere aykırı ve yasal olmayan eylem ve davranışları fark eden çalışanın, bu uygunsuzlukları engelleyebilecek kişi ya da örgüte bilinçli şekilde duyurma durumu” olarak yapılmıştır.

Whistleblowing kavramı; “bilgi ifşası, ihbarcılık, bilgi uçurma, açığa çıkarma, ahlaki olmayan davranışların duyurulması, olumsuz durumları ifşa etme, sorun bildirme, ifşa davranışı, ele verme, etik ihlallerinin bildirimi, izharcılık, açığa çıkarma davranışı vb.” gibi kavramlar olarak literatürde yer almaktadır (Tunçay ve Yağız, 2020, s. 276). Bu çalışmada whistleblowing kavramının karşılığı “olumsuz durumları ifşa etme” olarak kullanılacaktır.

Olumsuz durumların ifşa edilmesi ahlaki ve etiği ihlal eden, örgütü ve çalışanları olumsuz etkileyecek gizli ve yasadışı bilgilerin, örgütün içindeki ya da dışındaki kişi ya da kişilere yazılı ya da sözlü olarak ifşa etme davranışıdır. Türk Dil Kurumu [TDK] (2019) sözlüğüne göre ise olumsuz durumları ifşa etme (whistleblowing) kavramı “sırrını açığa vurmak, ele vermek” olarak tanımlanmaktadır. Anglo-Sakson literatürde ise “ortak bir yanlış olduğunda kamuoyuna başvurmak” olarak ifade edilmektedir (Aydın, 2002-2003, s. 81). İş Dünyası Sözlüğünde ise; “bir devlet memurunun çalıştığı bölümdeki yolsuzlukları veya şikâyetleri kamuoyuna duyurması” olarak tanımlanmıştır (Kılıçoğlu ve Gürol, 2011, s. 1000).

İfşa etme davranışının özellikleri şöyledir (Near ve Miceli, 1985, ss. 2-3; Jubb, 1999, ss. 78-89; Çiğdem, 2013, s. 95; Arslan ve Kayalar, 2017, s. 16):

- İfşa etme davranışı bilinçli ve gönüllü gerçekleşmektedir.
- İfşa etme davranışında niyetin olumlu olması gerekmektedir.
- İfşa etme davranışında harekete geçmek isteyen işgören herhangi bir izin talep etmez.
- İfşa etme davranışının odak noktası kamu yararadır.
- İfşa etme davranışı belirli bir kişiye görev olarak tanımlanmaz, örgüt içerisinde herhangi bir işgören olumsuz durumu raporlayabilir.
- İfşa etme davranışında asla kişisel çıkarlar gözetilmez.
- İfşa etme davranışında bulunan birey mevcut ya da geçmişteki bilgiye ulaşma hakkı olan birey olmalıdır.

İfşa etme davranışı, “görevi kötüye kullanma, ihmal, sorumsuzluk, rüşvet, gayrimeşru eylemler, kaynak israfı vb.” gibi olumsuz tutumları kapsamaktadır (Near ve Miceli, 1985, s. 3). Olumsuz durumların ifşa edilmesi davranışı bilinçli bir davranış olup zorunlu olan bir davranış değildir (Tunçay ve Yağız, 2020, s. 271). İfşa etme davranışı, olası veya mevcut, istenilmeyen veya yasal olmayan konu ya da suçla ilgili davranışın, bu yanlışlığı düzeltmek için çaba göstermek isteyen kişi ya da birimlere bildirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Jubb, 1999, s. 78; Sims ve Keenan, 1998, s. 411). İfşa etme davranışı literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. King (1999), örgütün içindeki ahlaka aykırı davranışların örgüt üyeleri tarafından açıklanması, Eaton ve Akers (2007) örgüt içerisindeki yanlış davranışın örgüt içindeki ya da dışındaki yetkililere raporlanması olarak tanımlamaktadır. Jubb (1999) ise ifşa etme davranışını, özel ya da kamu kurumlarında, kâr amacı güden ya da gütmeyen, bireye yüklenen sorumluluk gereği işin ve iş yeri ile ilgili bilgilerin üçüncü şahıslara zarar veren, insan haklarını ihlal eden, iş yerinin mevcut

kurallarına ters düşen tutum ya da davranışlar meydana geldiğinde bu durumun kamuoyuna bildirilmesi olarak tanımlamıştır. Bütün tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütteki olumsuz durumun, yine örgütte çalışan ya da çalışmış işgören tarafından gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı yetkili mercilere bildirilmesi durumudur. Bu durumda önemli unsur bildirimde bulunan bireyin örgüt adına iyi niyetli olması gerekmektedir. Olumsuz durumun ifşa edilmesinde, ifşa eden işgörenin niyetinin iyi olması kadar, örgütün de ifşa davranışında bulunan işgörene bakışının yapıcı ve olumlu olması gerekmektedir. İşgörenin olumsuz durumu beyan etmesi sonucu işten çıkarılma, iş arkadaşları tarafından dışlanma ve ötekileşme gibi durumlarla karşılaşması engellenmelidir. Yani örgüt yönetimi tarafından olumsuz durumların ifşa edilmesi işgörenler tarafından olumsuz bir durummuş gibi algılanmasının önüne geçilmesi gerekmektedir.

Olumsuz durumu ifşa etme davranışının süreç bileşenleri; ifşa eden kişi, ifşa etme eylemi, ifşa edilen taraf ya da taraflar ve ifşa davranışının edildiği örgüttür (Tunçay ve Yağız, 2020, s. 271). Sessiz kalmak yerine ahlak ve etik ihlali olan davranış ya da durumları ilgili yerlere bildiren kişiler “ifşa eden, açığa çıkaran, whistleblower” olarak ifade edilirken, bu durumun açığa çıkarılması “ifşa etme, whistleblowing” olarak ifade edilmektedir (Sayğan ve Bedük, 2013, s. 5). İfşa eden kişinin olumsuz durumun yaşandığı örgüt içerisinde biri olmasının yanı sıra örgütteki bu olumsuz duruma müdahale edecek gücünün olmaması gerekmektedir (Near ve Miceli, 1985, s. 2). Olumsuz durumların ifşa edilmesi ile örgüt içerisindeki çalışanlar tarafından olumsuz davranışlar engellenir, uygunsuz koşullar düzeltilir ve kaynak israfı önlenir. Dolayısıyla örgüt çalışanları ve müşterilerin zarar görmesi, sadık müşterilerin kaybedilmesi ve örgüt hakkında olumsuz reklamlar yapılması engellenir. Böylece ifşa etme davranışının işletme ve toplum için yararlı bir davranış olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra ifşa etme davranışı örgütün otoritesine karşı tehdit oluşturabilir (Dozier ve Miceli, 1985, ss. 823-825). Olumsuz durumların ifşa edilmesi faydalı bir davranış olarak ifade edilse de “ispiyonculuk, casusluk, sinsilik, muhbircilik vb.” davranışları ile ilişkilendirilebilir (Jubb, 1999, s. 77).

Olumsuz durumları açığa çıkaran kişiye “*whistleblower*” yani “*ifşa eden*” denir (Ayar ve Özmen, 2017, s. 464). İfşa eden bireyin özellikleri ise şöyledir (Near ve Miceli, 1985, s. 2; Arslan ve Kayalar, 2017, s. 17):

- İfşada bulunan kişi, örgütün mevcut üyesi olabileceği gibi geçmişte de örgütte çalışmış olabilir.
- İfşada bulunan kişinin olumsuz durumu açığa çıkarırken örgütte aktif görevinin devam etme zorunluluğu bulunmamaktadır.

- İfşa eden kişi örgütün faaliyetlerini değiştirmek için meşru bir güce sahip değildir. Formal olmayan güç tabanları ile ifşa davranışında bulunmaktadır.
- İfşada bulunan kişi kimliğini açıkça beyan ettiği gibi kimliğini gizleyebilir.
- İfşa eden kişi bazen resmi olarak görevli olan nezaretçi, denetçi gibi görevlerde bulunan kişiler olabilir.

İfşa eden kişinin özelliklerinden de anlaşılacağı üzere, ifşa davranışında bulunan kişinin her zaman mevcut işgören olması gerekmemektedir. Aynı zamanda geçmiş dönemde o örgütte faaliyette bulunup ayrılmış bir bireyde ifşa eden kişi olabilir. İfşa eden kişinin önemli olan diğer bir özelliği ise olumsuz durumu düzeltmeye gücü ve yetkisinin bulunmamasıdır. Buna ek olarak ifşa durumunda bulunan bireyin kimliğini açık etmeme özgürlüğü de bulunmaktadır.

### 3. OLUMSUZ DURUMLARI İFŞA ETME NEDENLERİ

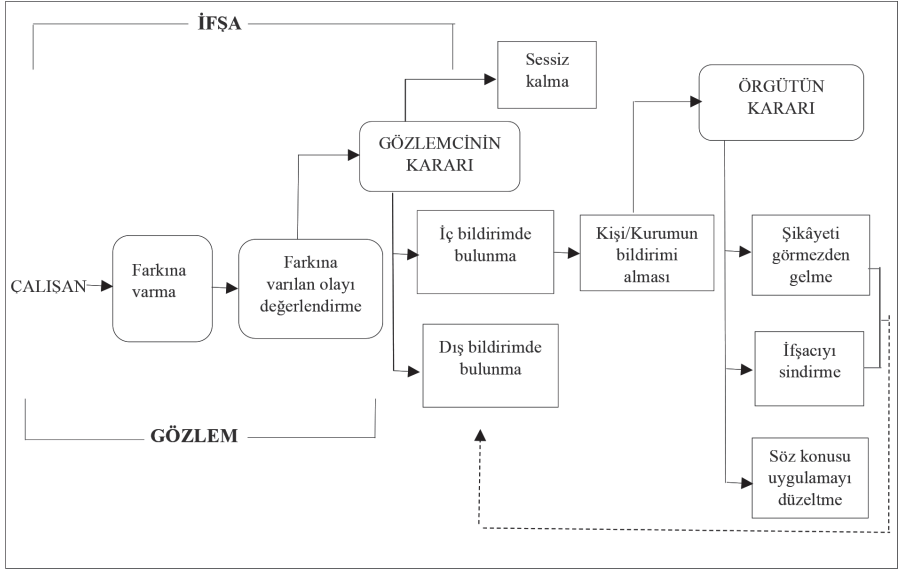
Gerek özel sektörde gerek ise kamu sektöründeki örgütlerde kişisel çıkarlar, inanç, etik ve ahlaki anlayış sonucu sosyal sorumluluk olarak psikolojik, sosyokültürel ve ekonomik kaynaklar örgütlerdeki olumsuz durumları ifşa etme davranışının nedenleri olabilmektedir. Örgüt çalışanları subjektif algıları ve kişisel yargıları sonucu ifşa davranışında bulunabilir ancak bu ifşa etme davranışının odak noktası iyi niyetli olmalıdır.

Çalmak, israf etmek, kötü yönetim, güvenlik problemleri, cinsel taciz, kötü muamele, ayrımcılık, hukuk ihlali, sağlığa zararlı gıda üretimi ya da pazarlanması gibi konular ifşa etme davranışına neden olan temel konulardır. Bu ve bunun gibi örgüte ya da çalışanlara zarar verici davranışların yetkili mercilere raporlanarak bildirilmesi gerekmektedir. Bu durumu açığa çıkararak bildirimde bulunan kişiler zorunluluk veya zorlamadan dolayı raporlamada bulunmamaktadır. Aksine tamamen gönüllülük esasına dayanarak vicdani sorumluluklarının sonucu gelişen bir davranıştır.

Örgütte iç kontrol odaklı, kendine olan saygısı ve ahlaki gelişim düzeyi yüksek olan bireyler ifşa davranışını gerçekleştirmede daha istekli ve karardır. Evli, mükemmeliyetçi, iş tatmini ve bağlılığı yüksek olan, örgüt kademelerinde yukarıda olan çalışanlar ifşa etme davranışına daha çok meyilli olan gruptur. Bunun yanı sıra örgüt kültürü ve yapısı, liderlik türleri de ifşa etme davranışını etkilemektedir (Ay, 2018, ss. 215-216).

Olumsuz durumları ifşa etme nedenlerinin başında kişisel nedenler gelmektedir. Olumsuz durumların ifşa edilmesi davranışı aslında ilk olarak

kulağa olumsuz bir durum gibi gelse de aksine ahlaki bir davranış biçimidir. Bireyin ahlaki ve erdemli davranışı, bu davranış sonucu ödüllendirilme beklentisi kişisel olarak olumsuz durumların ifşa edilmesi davranışına neden olabilir. Bunun yanı sıra bireyin örgütüne olan yüksek bağlılığı, örgütün zarara uğramasını engelleme içgüdüğü de olumsuz durumların ifşa edilmesi davranışının nedenlerindedir. Olumsuz durumların ifşa edilmesi süreci Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. İfşa süreci (Near ve Miceli, 1985, s. 2)

İfşa etme davranışının ilk aşaması gözlemdir. Gözlem aşamasında ifşa davranışında bulunan kişi, olumsuz durumun etik, ahlak ve yasa dışı olup olmadığının kararını verir. İfşa edecek kişi durumun olumsuzluğuna karar verip ifşa davranışına geçmek için bu durumu kime bildirmesi gerektiğine karar verir. Örgüt içi olumsuz durumların bildirilmesi gerçekleşikten sonra örgüt yetkilileri tarafından ifşaya konu olan durum engellenir ya da herhangi bir şey yapmadan uygulama devam ettirilir. Bu aşamada olumsuz durumların ifşasını öğrenen örgüt, ifşa eden kişiye karşı ne yapacağına karar verir. İfşacıyı görmezden gelebilir, susturarak sessizleştirebilir veya olumsuz durumu reddederek ifşacıya inanmamayı tercih edebilir. Olumsuz durumun bildirilmesine rağmen eğer ifşa davranışında bulunan kişi çözümden tatmin olmaz ise örgüt dışı yetkili mercilere giderek tekrar ifşa davranışında bulunabilir. Kurum içi ifşa davranış süreci de kurum dışı ifşa davranış süreci de benzer şekilde işlemektedir (Dasgupta ve Kesharwani, 2010, s. 60).

#### 4. OLUMSUZ DURUMLARI İFŞA ETME TÜRLERİ

Olumsuz durumu ifşa etme içsel ya da dışsal, formal ya da informal, isimli ya da isimsiz şeklinde sınıflandırılabilir (Arslan ve Kayalar, 2017, s. 19).

**İçsel ifşa etme;** örgüt içi ifşa yani içsel ifşa etme, olumsuz olan davranışlar hakkında örgüt içerisindeki bireylerin bilgilendirilmesidir. İçsel ifşa etme davranışında, olumsuz durumun örgüt içerisindeki yetkili amire bildirildikten sonra amirinin çözüm için harekete geçmesi sonucu ifşa etme davranış süreci son bulacaktır. Ancak olumsuz durum ifşa edilmesine rağmen yetkili amir tarafından olumsuz durum çözümlenmez ise olumsuz durumu ifşa eden kişi bir üst yetkiliye durumu ifşa edebilir. Bu tarz örgüt içerisindeki ahlak ve etik dışı davranışların raporlanması içsel ifşa etme davranışı olarak adlandırılır (Koç, 2017, s. 73). Olumsuz durumun ifşa edilerek çözüme kavuşturulma çabası işletmeler için oldukça olumlu sonuçlar doğuracaktır (Çiğdem, 2013, s. 98). İçsel ifşa etme davranışı “kurum içi kontrol mekanizması” olarak da anılmaktadır (Atalay ve Acuner, 2019, s. 121).

İçsel ifşa etme davranışı eğer olumsuz sonuçlanırsa, ifşa eden kişi dışsal ifşa etme davranışında bulunacaktır. İfşada bulunan kişinin üst amirlerinden çekinmesi, çözüm alamayacağını düşünmesi sonucu birey dışsal ifşa etme davranışında bulunur.

**Dışsal ifşa etme;** örgüt dışı ifşa diğer bir ifadeyle dışsal ifşa etme durumu ise, olumsuz olan davranışın, örgüt dışındaki paydaşlara bildirilmesidir (Chiasson vd., 1995, s. 24). Diğer bir ifadeyle, olumsuz durum karşısında ifşa davranışında bulunan bireyin çözüm alamaması ya da çözüm alamayacağını düşünmesi sonucu, olumsuz durumu bildirme için örgüt dışındaki yetkili mercilere bildirme durumudur.

Olumsuz durumların ifşa edilmesi sürecinde, ilk olarak içsel ifşa etme gerçekleştikten sonra dışsal ifşa etme durumu gerçekleşmektedir (Magnus ve Viswervan, 2005, s. 278). İçsel ifşa etme durumu örgüt içerisinde gerçekleştiği için bastırılabilir ya da göz ardı edilebilir ancak dışsal ifşa etme durumuna müdahale zor olduğu için, dışsal ifşa etme durumu örgüt için daha tehlikelidir (Tunçay ve Yağız, 2020, s. 272). İçsel ifşa etme, işletme için olumlu sonuçlar doğurabilmesine rağmen dışsal ifşa davranışı örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örgütün ahlak ve etik dışı davranışlarının kamuoyu ile paylaşılması, işletme açısından itibar kaybı ve finansal problemlere neden olurken, örgütün verimliliğini olumsuz etkileyebilir (Bakar, 2012, s. 10).

**Formal (resmi) ifşa davranışı;** ahlak ve etik ihlali olan davranışın, örgüt tarafından önceden belirlenmiş resmi uygulama süreci takip edilerek örgüt içindeki yetkili mercilere bildirilmesidir (Park vd., 2008, s. 930). Örgütlerde



etkin bir formel ifşa etme süreci yürütebilmesi için, olumsuz durumlar yaşanmasına karşın ifşa etme davranışı standartlarını önceden belirlemeleri gerekmektedir. Bu sayede örgüt yönetimi, olumsuz durumların ifşa edilmesi durumu ile karşılaştığında süreci daha net ve kararlı şekilde yürütecektir.

*İnformal (resmi olmayan) ifşa davranışı*; örgüt çalışanlarının ahlak ve etik dışı davranışlarını aynı örgüt içerisindeki kendilerine yakın hissettikleri veya güvendikleri bireylerle paylaşması durumudur (Park vd., 2008, s. 930). Formal (resmi) ifşa davranışının aksine, informal ifşa davranışında, ifşa davranışında bulunacak işgörenin, yetkili merciler yerine kendisine yakın hissettiği arkadaşı ile durumu paylaşmasıdır. Olumsuz durumun çözümü için tercih edilmeyen bir ifşa davranış türü olup, bu davranışta olumsuz durumun çözüme kavuşturulması oldukça düşüktür.

*İsimli ya da isimsiz şekilde ifşa davranışında* ise; etik dışı olan davranışların bildirilmesi durumunda ifşa davranışında bulunan kişinin kimliğini gizleyerek ya da takma isim kullanarak bildirim yapmasına isimsiz ifşa davranışı adı verilmektedir. Bu ifşa davranışı anonim ifşa davranışı olarak da anılmaktadır. Çalışan, ifşa davranışında kimliğini açık ederek yani kendi ismi ile bildirim yapıyor ise isimli ifşa davranışı olarak tanımlanmaktadır. Olumsuz durumların ifşasında bazen ifşayı yapan kimliğini açık bir şekilde paylaşırken bazen ise kimliğini gizleyerek ifşa davranışında bulunabilir.

DeGeorge (2004'den aktaran Aktan, 2015, ss. 28-29) olumsuz durumların ifşa edilmesi davranışının meşru şekilde kabul edilmesi için şu şartları ifade etmiştir:

- Örgüt içerisindeki etik, ahlak ve yasa dışı davranışların zararının topluma oldukça fazla olması durumunda,
- Olumsuz durumlar hakkında bilgi sahibi kişilerin bu durumu üst yönetime bildirmesi durumunda,
- Üst yönetime aktarılan bilgilendirmeye rağmen çözüm alınamaması ya da çaresiz kalınması durumunda,
- Olumsuz durumları ifşa eden kişinin kanıtları ile yetkili mercilere bilgilendirmede bulunduğu durumda,
- Son olarak olumsuz durumları ifşa edecek olan kişinin, bu durumu kamuoyuna duyurduğunda olumsuzlukların son bulacağına inandığı durumlarda ifşa etme davranışı meşrulaşmış olacaktır.

Bütün bu şartların içerisinde en dikkat çeken özellik olumsuz durumları ifşa edecek bireyin örgüt hiyerarşisini yok sayarak bu durumu direkt kamuoyu ile paylaşmasıdır. Bu durumda çalışanın örgüte olan bağlılığı

sorgulanmaktadır. Olumsuz durumları ifşa etme davranışında bulunan işgörenin örgüt iç hiyerarşisine bildirim yapmadan, örgüt dışındaki mercilere iletilmesi de örgüt iklimine zarar veren bir durum olacaktır. Bowie (1982, s. 182) bu durumun örgüt içerisinde kalması gerektiğini vurgulamaktadır ve olumsuz durumların çözümünün örgütün üst yönetimi tarafından yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Ancak örgüt içerisinde olumsuz durum yok sayılarak, görmezden gelinirse örgüt dışındaki yetkili mercilere olumsuz durumların bildirilmesi kaçınılmazdır.

## 5. OLUMSUZ DURUMLARI İFŞA ETME DAVRANIŞININ SONUÇLARI

Olumsuz durumların ifşa edilmesi sonucu, ifşacının karşılaşabileceği genel sonuç işten çıkarılma, çevresinden kötü muamele görme, tehdit edilme gibi pek çok olumsuz sonuçlar ile karşılaşabilir. Ancak olumsuz durumları ifşa etmenin olumlu sonuçları da olabilir. İfşa davranışında bulunan kişi olumsuz durumları bildirerek önce vicdani sonra psikolojik rahatlama yaşamaktadır (Özler vd., 2010). Diğer bir ifadeyle olumsuz durumları ifşa eden kişi örgüt için “kahraman” ya da “vatan haini” olarak görülebilir (Ay, 2018, s. 216).

Olumsuz durumların ifşa edilmesi sonucu ifşa davranışında bulunan çalışanların maruz kalabileceği davranışlar şöyledir (Özler vd., 2010; Ay, 2018, s. 216):

- İfşa etme davranışında bulunan çalışan işini kaybedebilir ya da terfi imkânları engellenebilir,
- İfşa davranışında bulunan çalışan bir alt kademeye geçirilebilir,
- İfşa davranışında bulunan kişi sosyal çevresi ve iş arkadaşları tarafından dışlanabilir,
- İfşa davranışında bulunan kişi; fişlenme, damgalanma, karalanma, disiplin cezası ile tehdit edilme gibi durumlarla karşı karşıya kalabilir.

Bütün bu sonuçlara karşı olumsuz durumların ifşa edilmesi davranışında yöneticilerin ifşa davranışıyla ilgili bir strateji ve politika geliştirmeleri gerekmektedir. Bunların başında ise, eğitim gelmektedir. Çalışanların olumsuz durumlar karşısında ne yapması ya da bu durumu üst mercilere nasıl iletmesi gerektiği hakkında eğitim en önemli unsurdur. Aynı zamanda üst yönetimin olumsuz durumların ifşa edilmesine karşı net ve kararlı bir tavır sergilemesi gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanları ile düzenli toplantılar yaparak çalışanların fikirlerini almalı ve iletişim ağını hep aktif tutmalıdır. Ek olarak, olumsuz durumları ifşa eden bireylerin gizli şekilde ödüllendirilmesi sağlanırken, olumsuz durumlara neden olan çalışanlar cezalandırılmalıdır

(Aktan, 2015, ss. 34-35). Olumsuz durumları ifşa eden bireylerin ödüllendirilmesinden önce korunması da oldukça önemlidir. Esen ve Kaplan (2012) tarafından yapılan çalışmada da ifşa etme davranışı gösteren bireylerin korunmasına yönelik öneminin vurgusu yapılmıştır.

## 6. OLUMSUZ DURUMLARI İFŞA ETME DAVRANIŞI İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Aktan'ın (2015) çalışmasında söz ettiği gibi çoğu zaman organizasyonlarda çalışanlar görmüş oldukları ya da bildikleri olumsuz durumları ifşa etmekten kaçınmaktadır. Olumsuz durumların ifşa edilmesinin olumsuz sonuçlar doğuracağına inanarak, üst yönetimin çözüm için çaba göstermeyerek, üstelik ifşacı olarak kendilerini suçlama ihtimali ile çözüm arayışının nafile olduğuna inanmaktadırlar. Bu durum literatürde “öğrenilmiş çaresizlik sendromu” olarak anılmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik sendromunda tecrübelerinden istenilen sonuca ulaşamayan bireylerin gelecekteki davranışlarında da başarısızlık ile sonuçlanacağı düşüncesi ile çözüm için çaba göstermeme durumudur. Dolayısıyla olumsuz durumları ifşa eden bireyler olumsuzlukların çözüm ile sonuçlanmadığını gördüğünde sonraki olumsuz durumlarda ifşa etme davranışında bulunmamaktadır. Nasıl olsa sonucu değiştiremediği, olumsuz durumu ortadan kaldıramadığı düşüncesine kapılmaktadır.

Başol ve Karatuna (2015) yaptıkları çalışmada örgütlerdeki olumsuz durumları içsel ve dışsal ifşa etme eğilimi ile örgütsel iletişim tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgütteki olumsuz durumları içsel ifşa etme davranışı sonrası ifşada bulunan kişiye olan olumsuz geri dönüşler ifşa etme davranışını olumsuz etkilemektedir. Bu durum da çalışanları dışsal ifşa etme davranışına zorlamaktadır. Böylece örgütlerin dış çevreye karşı imajlarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın amacı örgüt çalışanlarının olumsuz durumları ifşa etme davranışı için cesaretlendirmek ve teşvik etmek olsa da ulaşılan sonuç, çalışanların olumsuz durumları ifşa etme davranışını içsel ifşa davranışı ile sınırlandırarak, örgütün imajının zarar görmemesi için dışsal ifşa davranışı engellendiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt içerisindeki iletişim ağının kuvvetli ve sağlıklı olması olumsuz durumların yaşanmasına engel olurken, problemlerin de hızlıca çözüme kavuşturulmasında önemli etkidir.

Elçi ve arkadaşları (2016) yaptıkları çalışmada iş tatmini ve etik iklimin bilgi uçurma üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. İş tatmininin olumsuz durumları ifşa etme davranışı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Buna ek olarak, örgüt çalışanlarının etik algılarının iklim ihbarcılığı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Özellikle kamu sektöründeki olumsuz durumların ifşa edilmesi davranışının oluşması için örgüt içerisindeki kuvvetli bir örgüt ikliminin olması gerektiği vurgulanmıştır.

Arslan ve Kayalar (2017) yaptıkları araştırmada, kamu ve özel sektör çalışanlarının ifşa etme davranışları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu araştırma sonucunda kamu sektörü çalışanlarının özel sektör çalışanlarına göre daha fazla dışsal ifşa etme davranışı gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda olumsuz durumların ifşa edilerek çözüme kavuşturulması ile örgütün kendisini iyileştirdiğini, ifşa davranışında bulunan işgörenlerin ise vicdani rahatlama yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Turan ve İpçioğlu (2018) yaptıkları araştırmayla Planlı Davranış Teorisinin olumsuz durumları ifşa etme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sayede olumsuz durumu ifşa etme davranışı desteklenerek, işletmelerin zarar etme durumunun önüne geçilmesi bilinci ile işletme prosedürlerinin ve politikalarının buna uygun oluşturulması gerektiği vurgulanmıştır.

Wolff ve Ayar (2019) yaptıkları araştırmada ifşa etme davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu araştırma sonucunda ifşa etme davranışının boyutlarının örgütsel bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Atalay ve Acuner (2019) yaptıkları araştırmayla örgütlerde ortaya çıkan etik dışı davranışların bildirilmesi niyeti üzerine örgütsel adalet algısının rolünü belirlemeyi amaçlamışlardır. Yapılan bu araştırma sonucunda, örgütsel adalet algısının içsel, resmi ve informal olmayan ifşa etme niyetine anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Akyürek (2020) yapmış olduğu araştırmayla öğretmenlerin olumsuz durumları ifşa etme davranışlarını anlamayı ve ifşa etme davranışını engelleyen unsurları analiz etmeyi amaçlamıştır. Yapılan bu araştırma sonucunda, olumsuz durumların ifşa edilmesindeki engeller önlenirse olumsuz durumların bildirilmesi davranışının önünün açılacağı vurgulanmıştır.

Meriç (2020) muhasebeciler üzerine yapmış olduğu çalışmada, çalışmaya katılan muhasebecilerin olumsuz durumları işletme yetkililerine bildirmeyi tercih ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Çetinkaya ve Altıntaş (2021) yaptıkları araştırmada mantar yönetimin olumsuz durumları ifşa etme davranışına etkisini araştırmışlardır. Mantar yönetim, örgütteki işgörelere gerekli kaynakları sağlayarak üretim yapmalarını desteklerken, örgütün geliri veya risklerinin çalışanlar ile

paylaşılması durumudur (Kılıç ve Olgun, 2017, s. 107). Sonuç olarak bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde olumsuz durumların ifşa edilmesi ile ilgili yapılan pek çok yayın bulunmaktadır. İşgörenler olumsuz durumların ifşa edilmesi için gönüllü olarak gerekli mercilere başvuruda bulunabildikleri gibi ifşa etme davranışı sonucu zarar görme korkuları nedeniyle sessiz kalmayı da tercih edebilmektedir (Hırlak, 2020, s. 283). Tüm çalışmaların ortak paydası, olumsuz duruma neden olan davranışın ifşa edilmesinin örgütün faydasına olmasıdır ve ifşa davranışında bulunan işgörenin de iyi niyeti ile hareket etmesidir.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt içerisindeki ahlak ve etik dışı olan, meşru olmayan, israf, rüşvet gibi olumsuz davranış ya da durumların üst mercilere ya da yetkililere bildirilmesi olumsuz durumların ifşa edilmesi (whistleblowing) davranışı olarak ifade edilmektedir. Bu olumsuz durumların bildirilmesi ile uygunsuz olan davranışların tespit edilerek gerekli önlemlerle düzeltilmesi, örgütün yararına hareket edilmesi amaçlanmaktadır. Olumsuz durumları ifşa etme davranışı örgütlerde çok alışık olunan bir durum değildir. Dolayısıyla birtakım sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Objektif ve özgür olarak olumsuz durumların ifşa edilebilmesi için örgütün bu konuya bakış açısı oldukça önemlidir. Örgütün herhangi bir olumsuz durum bildirimine çözüm araması kadar bu durumu görmezden gelmesi, soruna karşı kayıtsız kalması da olasıdır. Bunun yanı sıra, ifşa etme davranışında bulunan bireyler güvenilmez, ispiyoncu, muhbir gibi olumsuz sıfatlarla itham edilmektedir. Dolayısıyla bu durumu açığa çıkaran kişinin ifşa davranışını kendi isteği ile yani gönüllü bir şekilde yapması gerekmektedir. İfşa etme davranışını gerçekleştirmek için cesur ve riskleri göze alabilen kişiler olması gerekmektedir. Olumsuz durumların ifşasında bulunan bireylerin cesareti kadar, örgütün de ifşa etme davranışına bakış açısı oldukça önemlidir. Örgütün ifşa eden bireyi cezalandırması ya da durumu görmezden gelmesi yerine, ifşa eden kişileri destekleyerek örgütün işleyişine katkı sağlayan bir davranış olarak desteklemesi de önemli olan diğer bir durumdur.

Olumsuz durumların ifşa edilmesi genel olarak olumsuz bir şey gibi algılsa da örgüt için birtakım avantajlar sunmaktadır. Örgüt yöneticilerinin, usulsüz ve olumsuz etik ihlali davranışlardan önceden haber alarak gerekli tedbirleri alması örgüt için önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu sayede örgüt yöneticileri örgüt içi düzenini ve otoriteyi korurken örgütün çevresine ve paydaşlarına karşı olan kurumsal imajı ve itibarı da korunmaktadır. Kurumsal

imaj, örgüt çevresinde yer alan dış paydaşlara örgütün dışarıya karşı somut fotoğrafıdır.

Açıklık ve şeffaflık ilkesinin uzantısı olarak olumsuz durumların açığa çıkarılması kaçınılmaz bir gerçektir. Örgütlerde yaşanan olumsuz durumun ifşa edilmesinde ilk olarak çalışanların yöneticileri tarafından özveri ile dinlenmesi gerekmektedir. İfşaya konu olan etik ve ahlak ihlaline neden olan durumlar araştırılıp incelenmelidir. İncelemeler sonucu olumsuz durumlar kanıtlanırsa ihlallere neden olan kişilerin cezalandırılması gerekmektedir. Olumsuz duruma neden olan çalışanların cezalandırılması sonraki ihlal durumlarını engellerken, olumsuz durumu ifşa eden bireylerinde ifşa etme davranışının karşılığı olarak ihlal davranışına çözüm oluşturulurken, örgütün güvenilirliği ve bütünlüğü de korunmaktadır. Bu sayede örgüte özgü bir kültür oluşturularak kurumsallık pekiştirilmiş olacaktır. Aynı zamanda olumsuz durumu ifşa eden bireylere karşı herhangi bir şekilde misilleme yapılmayacağı da garanti altına alınmış olacaktır. Bu sayede, oluşabilecek olumsuz durumlara karşı ifşa etme davranışında bulunmak isteyen bireyler cesaretlendirilmiş olur. Sonuç olarak, olumsuz durumların üst yönetime bildirilmesine yönelik sürecin sağlıklı yürütülmesi için yazılı ve resmi politikalar geliştirilebilir.

Günümüz örgütlerinin, modern yönetim anlayışlarını, sektör ayırt etmeksizin, her türlü olumsuz durumun bildirilmesine yönelik şekilde geliştirmesi ve değiştirmesi gerekmektedir. Bu değişim olumsuz durumları ifşa etme davranışına karşı gerek çalışanları korumak adına bir politika geliştirmek gerekse örgüte katkı sağlayacak girişimleri destekleyerek cesaretlendirmek yönünde olmalıdır. Bu sayede örgütler ahlaki ve yasal olmayan uygulamaların önüne geçebilirler.

Örgütlerin olumsuz durumları ifşa etme davranışı durumunda net ve kararlı bir politika izlemeleri oldukça önemlidir. Kararlı politikalara ek olarak işgörenlerin bilinçlendirilmesi adına eğitim önemli bir strateji unsurudur. Aynı zamanda örgütün olumsuz durumların ifşasında bulunan bireyleri ödüllendirerek, daha sonra oluşabilecek olumsuz durumlarda işgörenlerin sessiz kalmamaları için gerekli cesaretlendirmelerini sağlamalarıdır. Olumsuz durumu ifşa eden ödüllendirilirken, olumsuz duruma neden olan kişiler cezalandırılmalı ve olumsuz durumlar çözüme kavuşturulmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Aktan, Ç. C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), s. 19-36. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/36068/404992>
- Akyürek, M. İ. (2020). Öğretmenlerde whistleblowing (bilgi uçurma): Bir fenomenoloji çalışması. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 5(1), 17-29. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/turkegitimdergisi/issue/54397/691134>
- Arslan, E. T. ve Kayalar, M. (2017). Kamu ve özel sektör çalışanlarının ifşa (whistleblowing) niyeti: Karşılaştırmalı bir analiz. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(32), 15-26. <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/files/3-Kamu.pdf>
- Atalay, M. Ö. ve Acuner, T. (2019). Etik ihlalleri bildirme niyeti üzerinde örgütsel adalet algısının rolü: Akademik personel üzerinde inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 114-148. DOI: iibfdkastamonu.542530
- Ay, F. A. (2018). Örgütlerde etik olmayan uygulamaların ifşa edilmesi (whistleblowing) davranışı. İçinde A. Yalçın (Ed.), *İktisadi ve idari bilimler cilt II* (ss. 2009-220). Akademisyen Yayınevi.
- Ayar, M. ve Özmen, C. (2017). Açık etme (whistleblowing) ve ispiyonlama. 5. *Örgütsel davranış kongresi bildiriler kitabı* (ss. 464-470). İstanbul Marmara Üniversitesi.
- Aydın, U. (2002-2003). İş hukuku açısından işçinin bilgi uçurması (whistleblowing). *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 79-100. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423869758.pdf>
- Bakar, Ş. (2012). *Çalışanların, iş yerlerinde karşılaştıkları etik olmayan durumları raporlama eğilimleri ve bir uygulama* (Yayın No. 319624) [Yüksek lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Başol, O. ve Karatuna, I. (2015). Örgütlerde olumsuz durumların ifşa edilmesi ve örgütsel iletişim ilişkisi. *Marmara Üniversitesi*, 37(2), s. 153-170. <https://doi.org/10.14780/iibd.99620>
- Bowie, N. (1982). *Blowing the whistle and other "why be moral questions?"* (pp. 138-149). Business Ethics, Prentice Hall.
- Chiasson, M., Johnson, G. H. ve Byington, J. R. (1995). Blowing the whistle: Accountants in industry. *The CPA Journal*, 65(2), 24-27. <http://archives.cpajournal.com/old/16641852.htm>
- Çetinkaya, F. F. ve Altıntaş, M. (2021). Whistleblowing (erdemli raporlama) ve mantar yönetim arasındaki ilişki. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(2), 781-793. <https://doi.org/10.18069/firsbed.815157>

- Çiğdem, S. (2013). Büro yönetiminde whistleblowing ve etik ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 93-109. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sbc/issue/23225/248019>
- Dasgupta, S. ve Kesharwani, A. (2010). Whistleblowing: A survey of literature. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 9(4), 57-70. <https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3131488>
- David, L., Catherine-Anne, E., Kyprianou ve Stephen, H. (2010). Whistleblowing at work: The results of a survey of procedures in further and higher education. *Education and the Law*, 13, 215-225. <https://doi.org/10.1080/09539960127292>
- Dozier, J. B. ve Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *Academy of Management*, 10(4), 823-836. <https://www.jstor.org/stable/258050>
- Eaton, T. V. ve Akers, M. (2007). Whistleblowing and good governance. *The CPA Journal*, 77(6), 66-71. [https://epublications.marquette.edu/account\\_fac/9/](https://epublications.marquette.edu/account_fac/9/)
- Elçi, M., Karabay, M. E. ve Akbaş, T. T. (2016). The effects of job satisfaction and ethical climate on whistleblowing: An empirical study on public sector. *Journal of Global Strategic Management*, 10(1), 55-66. Doi: 10.20460/JGSM.20161022386
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (15. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Esen, E. ve Kaplan, H. A. (2012). İşletmelerde ahlaki olmayan davranışların duyurulması (whistleblowing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 33-52. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deusosbil/issue/4628/63118>
- Hersh, M. A. (2002). Whistleblowers-heroes or traitors?: Individual and collective responsibility for ethical behavior. *Annual Reviews in Control*, 26(2), 243-262. [https://doi.org/10.1016/S1367-5788\(02\)00025-1](https://doi.org/10.1016/S1367-5788(02)00025-1)
- Hırlak, B. (2020). Whistleblowing. İçinde G. Akduman (Ed.), 21. *Yüzyılda örgütsel davranışta 21 güncel yaklaşım* (ss. 283-302). Gazi Kitabevi.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21, 77-94. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1005922701763>
- Kılıç, T. ve Olgun, H. (2017). Mantar yönetim yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 106-113. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/odad/issue/31268/340564>
- Kılıçoğlu, A. ve Gürol, E. (2011). *İş dünyası sözlüğü*. Cem Yayınları.
- King, G. (1999). The implications of an organization's structure on whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 315-326. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1006028417000>



- Koç, E. (2017). *Örgütsel bağlılık düzeylerine göre whistleblowing (ifşa) davranışı üzerinde bir araştırma* (Yayın No: 478788) [Yüksek lisans tezi, Konya KTO Karatay Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 295-307. [https://www.academia.edu/52223614/The\\_impact\\_of\\_organizational\\_justice\\_on\\_correctional\\_staff](https://www.academia.edu/52223614/The_impact_of_organizational_justice_on_correctional_staff)
- Magnus, J. R. ve Viswervan, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62, 277-297. [https://www.academia.edu/20147229/Whistleblowing\\_in\\_Organizations\\_An\\_Examination\\_of\\_Correlates\\_of\\_Whistleblowing\\_Intentions\\_Actions\\_and\\_Retaliation](https://www.academia.edu/20147229/Whistleblowing_in_Organizations_An_Examination_of_Correlates_of_Whistleblowing_Intentions_Actions_and_Retaliation)
- Meriç, A. (2020). Hile denetiminde whistleblowing ve whistleblowing niyetini etkileyen faktörler: Kayseri’de faaliyet gösteren muhasebeciler ile ampirik bir çalışma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (85), 111-128. <https://doi.org/10.25095/mufad.673713>
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00382668>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Özler, D., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Whistleblowing. İçinde D. E. Özler (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular* (ss. 195-215). Ekin Yayın Evi.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K. ve Omurgonulsen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of south korea, turkey, and the UK. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 929-939. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9603-1>
- Saygan, S. ve Bedük, A. (2013). Ahlaki olmayan davranışların duyurulması (whistleblowing) ve etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 1-23. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deuifbd/issue/22724/242531>
- Sims, R. L. ve Keenan, J. P. (1998). Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables. *Journal of Business Ethics*, 17, 411-421. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1005763807868>
- Tunçay, S. S. ve Yağız, F. N. (2020). Türkiye’deki “bilgi uçurma (whistleblowing)” makalelerinin bibliyometrik profili. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8(4), 266-295. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i4.1716>

- Turan, B. ve İpçioğlu, İ. (2018). Planlı davranış teorisi ile whistleblowing niyetinin incelenmesi: Sağlık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisat ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17 UİK Özel Sayısı, 147-166. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.431146>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2019). *Güncel Türkçe sözlük*, (Erişim Tarihi: 12.12.2022). <https://sozluk.gov.tr/>
- Wolff, R. A. ve Ayar, M. (2019). Giresun ili özel hastane çalışanlarında açık etme (whistleblowing) ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (78), 371-382. Doi: 10.9761/JASSS40217