



TÜRKİYE'DE TOPLUMSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTLERDE İHBARCILIK ÜZERİNE ETKİSİ: HOFSTEDE'İN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME

Effects of Social Culture in Turkey on Whistleblowing in Organizations: An Evaluation in the Context of Hofstede's Cultural Dimension Theory

Doç.Dr. Birgül ÇİFTÇİ

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, birgul@mu.edu.tr

Çiftçi, B. (2017). "Türkiye'de Toplumsal Kültürün Örgütlerde İhbarcılık Üzerine Etkisi: Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi Bağlamında Bir Değerlendirme", Vol: 3, Issue:10; pp:147-166 (ISSN:2149-8598)

ARTICLE INFO

Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

05/05/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

10/05/2017

Anahtar Kelimeler

İhbarcılık, Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi, Bireycilik-Toplulukçuluk, Güç Aralığı, Belirsizlikten Kaçınma, Erillik-Dişillik.

Keywords

Whistleblowing, Hofstede's Cultural Dimensions Theory, Individualism-Collectivism, Power Distance, Uncertainty Avoidance, Masculinity-Femininity.

JEL Kodları: M10, M14

ÖZ

Örgütlerde meydana gelen yasa dışı veya etik dışı faaliyetlerin örgüt içindeki veya dışındaki ilgili mercilere bildirilmesi ihbarcılık olarak tanımlanmaktadır. Son yıllarda örgütlerde ihbarcılık konusuna ilginin arttığı görülmektedir. Çünkü ihbarcılık bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçları olan bir sürece işaret eder. Özellikle dışsal ihbarcılık sonucunda, örgütler itibar kaybına uğrayabilir ve maddi külfetlerle karşılaşabilir. Bu nedenle, son yıllarda örgütler tarafından içsel ihbar mekanizmaları oluşturulmaya başlanmıştır.

İhbarcılık yaklaşımını etkileyen birçok unsurdan söz edilebilir. Bunların başında toplumsal kültür gelmektedir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de toplumsal kültürün ihbarcılık üzerine etkilerini belirlemek ve değerlendirmektir. Bu amaç doğrultusunda Türkiye'de toplumsal kültür, Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi bağlamında ele alınmaktadır. Çalışmada ayrıca, örgütlerde ihbarcılığın kurumsallaşmasının önündeki engeller, her bir boyut açısından tartışılmıştır. Hofstede'in sınıflandırmasına göre, Türkiye "düşük bireycilik yüksek toplulukçuluk", "yüksek güç aralığı", "yüksek belirsizlikten kaçınma" ve "orta düzeyde dişil" kültürel özelliklerin olduğu ülkelerden biridir.

Her bir kültürel boyutun ihbarcılık üzerine etkisi olduğu ve Türkiye'deki toplumsal kültürün ihbarcılığı genellikle desteklemediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bireyleri ihbarcılığın olumsuz sonuçlarından korumaya yönelik gerekli yasal ve örgütsel önlemlerin alınması mevcut çekinceleri azaltabilir. Böylelikle toplumsal ve örgütsel düzeyde etkin ihbarcılık politikaları uygulama alanı bulabilir.

ABSTRACT

Notification to internal and external authorities of illegal or unethical activities that have taken place in organizations is defined as whistleblowing. In recent years, it seems that interest in the issue of whistleblowing has increased in organizations. Because act of whistleblowing point to a process that has individual, organizational and social consequences. Especially as a result of external whistleblowing, organizations may lose reputation and face financial burdens. For this reason, in recent years, internal notification mechanisms have been started to be established by organizations.

There are many factors that can influence the approach of whistleblowing. The aim of this study is to determine and evaluate the impacts of social culture on whistleblowing in Turkey. Towards this end, social culture in Turkey is addressed in the context of Hofstede's Theory of Cultural Dimensions. Also in the study, the obstacles to the institutionalization of whistleblowing in organizations have been discussed in terms of each dimension. According to Hofstede's classification, Turkey is one of the countries where "low individualism, high collectivism", "high power range", "high uncertainty avoidance" and "medium feminine" cultural characteristics.

It is concluded that, each cultural dimension has an impact on whistleblowing and social cultures in Turkey often do not support whistleblowing. However, taking legal and organizational measures to protect individuals from the negative consequences of whistleblowing can reduce existing drawbacks. Thus, effective whistleblowing policies can be found at the social and organizational level.

1. GİRİŞ

Son yıllarda örgütler etiğin kurumsallaştırılması yönünde oldukça yoğun çaba sarf etmektedir. Çünkü örgütlerin temel etik değerlere uygun olarak faaliyet göstermeleri gerekliliği toplum tarafından genel kabul gören görüş haline gelmiştir. Öte yandan yasal olmayan faaliyetlere karşı oluşan toplumsal duyarlılık, örgütlerde de artmaya başlamıştır. Örgütlerde meydana gelen yasa dışı ve etik dışı faaliyetlerin örgüt içindeki (tercihen etik birimine) veya örgüt dışındaki ilgili mercilere bildirilmesi olarak tanımlanan ihbarcılık (whistleblowing), hem örgüt hem de toplum açısından çok önemli hale gelmektedir. İletişim alanındaki gelişmeler, bu olumsuzlukların çok kısa sürede ve çok sayıda kişi tarafından duyulmasına olanak vermektedir. Etiğe uygun olmayan veya yasadışı faaliyetler nedeniyle ortaya çıkan “skandallar”ın örgüte maliyeti oldukça ağırdır. Çünkü bu tür faaliyetlerin duyulması, örgüt için hem itibar kaybına hem de maddi külfete yol açabilmektedir. Örgütlerde etiğin kurumsallaştırılması kapsamında oluşturulan içsel ihbar mekanizmaları, artan örgütsel ilgi ve ihtiyacın; toplumsal düzeyde oluşturulan dışsal ihbar mekanizmaları ise artan toplumsal ilgi ve kamu yararını sağlama düşüncesinin bir sonucudur. Örgütler oluşturdukları içsel ihbarcılık düzenlemeleriyle kendilerini potansiyel maliyetlere karşı korumayı amaçlarken, toplumsal düzeyde oluşturulan ihbarcılık düzenlemeleri hem ihbarcıyı olası misillemelere karşı korumayı hem de toplum yararını sağlamayı amaçlamaktadır.

Ülkemizde “ihbar” ve “ihbarcı”ya yönelik olarak, genellikle olumsuz tutumun olduğu bilinmektedir. Bu olumsuzluk ise, örgütlerde ihbarcılığı kurumlaştırma çabalarının önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Örgütlerde bireylerin ihbar davranışlarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, diğer faktörler veri kabul edilerek, Türkiye’de toplumsal kültürün ihbarcılık üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye’de toplumsal kültür Hofstede’in Kültürel Boyutlar Teorisi bağlamında incelenerek, her bir kültürel boyutun ihbarcılık üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Çalışmada öncelikle örgütlerde ihbarcılık konusuyla ilgili kavramsal bilgiler verilmektedir. Devamında toplumsal kültür ve ihbarcılık arasındaki ilişki, Hofstede’in kültürel boyutlar teorisi bağlamında tartışılmaktadır. Bu teori kapsamında bireycilik-toplumculuk, güç aralığı, belirsizlikten kaçınma, erilik-dişlilik kültürel boyutları, ihbarcılık üzerindeki etkileri açısından tartışılmaktadır. Çalışmanın son kısmında, ülkemizde toplumsal kültürün ihbarcılık üzerindeki etkileri konusundaki saptamalar doğrultusunda, örgütlerde ihbarcılığın kurumsallaşması için öneriler sunulmaktadır.

2. ÖRGÜTLERDE İHBARCILIK

Literatür incelendiğinde, örgütlerde ihbarcılığı nitelikleme amacıyla farklı kavramların kullanıldığı görülmektedir. İngilizcede “whistleblowing” olarak adlandırılan kavram bu çalışmada “ihbarcılık” olarak ele alınmaktadır. İngilizcedeki “to blow the whistle on”un kelime anlamı ise, Türkçede ıslık veya düdük çalmak şeklinde ifade edilebilir. Bu kavramın kökeninin Susmanschi (2011: 636)’nın da ifade ettiği gibi, “bir faul olduğunda çalınan bir düdükle oyunun durdurulması” veya “bir suç işlendiğinde polisin düdük çalarak meslektaşlarını ve halkı haberdar etmesi” gibi durumlara işaret ettiği anlaşılmaktadır.

Ülkemizde whistleblowing kavramının Türkçe karşılığı konusunda birtakım zorluklar ve belirsizlikler yaşanmaktadır. Türkçede ihbarcılık, muhbirlik, ifşa etme, ispiyonculuk, gammazlama kavramlarının benzer anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Ancak tüm bu kavramların ortak noktası, genellikle olumsuzluğu çağrıştırması ve arzu edilmeyen bir davranışa vurgu yapmasıdır. Türk Dil Kurumu (tdk.gov.tr)’nce ihbar kavramı “bildirme, bildirim, haber verme, suçlu saydığı birini veya suç saydığı bir olayı yetkili makama gizlice bildirme, ele verme”, muhbir kavramı ise “haber ulaştırıcı, haber veren kimse, yasadışı olan bir durumu yetkili makamlara bildiren kimse, ihbarcı” şeklinde tanımlanmaktadır. İhbara anlamca benzer kavramlardan olan ifşa kavramı “gizli bir şeyi açığa çıkarma, yayma”, ispiyon kavramı “birinin sırlarını, davranışlarını, düşüncelerini gözleyip başkalarına bildirerek çıkar sağlama”, gammazlama ise ispiyonlamayla aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu tanımlar incelendiğinde ihbar, ihbarcı ve ifşa etme davranışlarına göreceli olarak biraz daha olumlu bir anlam yüklenirken; ispiyonculuk ve gammazlama davranışlarına ise olumsuz bir anlam yüklendiği görülmektedir. Bazı durumlarda kavramlar muğlaklaşarak, ilgili davranışın ihbarcılık ve ifşa etme şeklinde olumlu bir anlam ifade edip etmediği veya ispiyonculuk ve gammazlama gibi olumsuz olduğu konusunda ise, ikilemler ortaya çıkmaktadır. İhbarcılığı bir sivil erdem davranışı ve ihbarcılarını vicdani retçi olarak

nitelendiren Aktan (2006: 11), bu kişilerin haksız suçlamalara maruz kaldıklarını ve dışlanma, işten atılma, yıldırma gibi misillemelerle karşılaşabileceklerini belirtmektedir.

“Whistleblowing” kavramının Türkçe karşılığı konusunda oldukça farklı kelimelerin önerildiği görülmektedir. Son yıllarda bu konuya artan akademik ilgiyi de yansıtır şekilde, literatürde; “bilgi uçurma” (Aydın, 2003; Celep ve Konaklı, 2012; Toker Gökçe ve Oğuz, 2015a), “ihbarcılık” (Karadal vd., 2016; Şekerli vd., 2016; Candan ve Kaya, 2016), “ifşa etme ya da ihbar etme” (Alp, 2013), “ihbar etme, ıslığı çalma” (Demiral, 2008), “örgütlerde olumsuz durumların ifşa edilmesi” (Başol ve Karatuna, 2015; Demirtaş ve Bıçkes, 2014), “bilgi ifşası, ihbar” (Mercan vd., 2012; Uyar ve Yelgen, 2015), “ihbar etme” (Yürür ve Nart, 2016), “sorun bildirme” (Özgener, 2009), “ifşa etme ya da sorun bildirme” (Arslan ve Berkman, 2009), “etik olmayan davranış bildirim” (Kartaltepe Behram, 2015), “ahlaki olmayan davranışların duyurulması” (Sayğan ve Bedük, 2013; Yazarkan ve Yılmaz, 2016), “izharcılık” (Taş ve Antalyalı, 2015), “etik sorunların ele verilmesi” (Gerçek, 2005), “haber uçurma” (Özdemir, 2013) gibi kavramlar önerilmektedir. Bazı çalışmalarda ise, Türkçe bir karşılık yerine “whistleblowing” (Çiğdem, 2012; Kavi, 2012) kavramının tercih edildiği görülmektedir. Zamantılı Nayır (2012) ise whistleblowing kavramı ve “suiistimal ve yolsuzluk ihbarı”nı birlikte kullanmaktadır. Bu çalışmada “ihbarcılık” kavramı kullanılacaktır. Her ne kadar sosyalleşme süreciyle çoğu kez istenmeyen veya uygun bulunmayan bir davranış çağrışırsa da ihbarcılık kavramı, etik dışı ve yasa dışı bir durumu açığa çıkarma, bildirme ve duyurma gibi olumlu anlamları ve ifşa etmeyi de içerdiğinden dolayı tercih edilmiştir.

İhbarcılıkla ilgili akademik çalışmalar son yıllarda artış gösterse de, ülkemizde yeteri kadar araştırılan ve tartışılan bir alan olduğunu söylemek için henüz erkendir. İhbarcılık kavramına toplumsal açıdan geliştirilen olumsuz tutumların da bu durum üzerinde etkisi olabilir. İhbarcılığı örgütsel boyutuyla Near ve Miceli (1985: 4); “yasa dışı, etiğe aykırı ve gayrimeşru faaliyetlerde bulunan işverenin, örgüt üyeleri (eski veya mevcut) tarafından bu eylemlerden etkilenen yetkili kişi veya kurumlara yaptıkları bildirim” şeklinde tanımlamıştır. Kavramı daha açıklayıcı hale getirmeyi amaçlayan Jubb (1999: 78) ise ihbarcılığı; bilgi ve verilere ulaşma önceliği bulunan kişilerin, örgüt içinde gerçekleşen, gerçekleşmesi beklenen veya şüpheli önemli yasadışı veya haksızlıkları, bu haksızlıkları düzeltme gücü bulunan dışsal mercilere gönüllü bir açığa çıkarma eylemi şeklinde tanımlamıştır.

İhbarcılıkla ilgili ilk çalışmalara bakıldığında, toplumumuzdaki olumsuz bakış açısına benzer bir yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Bu açıdan örgütlerdeki ihbarcılık konusunda günümüzde iki farklı görüş bulunduğunu belirtmek mümkündür. İlk görüşe göre ihbarcılık, örgüt veya çalışma arkadaşlarını zor durumda bırakan ve tüm taraflar için olumsuz sonuçlar yaratan, etik açıdan doğru olarak kabul edilmeyen ve istenmeyen bir davranıştır. İkinci görüşe göre ise ihbarcılık, belli koşullar ve durumlarda örgütsel ve toplumsal yararları bulunan ve etik açıdan doğru olarak kabul edilebilir, hatta teşvik edilmesi gereken bir olgudur. Günümüzde ihbarcılıkla ilgili olarak ikinci bakış açısının hem teorisyenler hem de uygulayıcılar tarafından daha fazla benimsenmeye başladığı gözlenmektedir. Her geçen gün artan iletişim olanakları sayesinde çok sayıdaki kişiye kısa sürede duyurulan “etik skandallar”, toplumun “içerden” alınacak doğru bilgiye daha fazla odaklanmasını hızlandırmıştır. Mevcut gelişmeler ihbarcılıkla ilgili var olan katı ve olumsuz değerlendirmelerin yumuşayarak olumluya dönüşmesine neden olmaktadır. İletişim teknolojileri ihbarcılara seslerini duyurma açısından uygun zemin hazırlamaktadır. WikiLeaks benzeri internet siteleri, çok sayıda ihbarcıyı bir araya getiren sanal topluluklara yönelik merak ve toplumsal ilgi, bu eğilimi yansıtmaktadır. Ayrıca ülkemizde bir halkla ilişkiler uygulaması olarak yürütülen Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER) bireylerin istek, şikâyet veya bilgi taleplerinin yanı sıra ihbarlarını da değerlendiren bir araç olarak önemlidir. Bu birime yapılan ihbarlara bakıldığında (bimer.gov.tr) oran çok yüksek olmasa da kişilerin bu bildirimde bulunması, toplumsal açıdan ihbara olan bakış açısının değişmeye başladığının da göstergesi olabilir. Toplumda bu yönde meydana gelen dönüşüm, ihbarcılığın olumsuz sonuçlarından kaçınarak olumlu sonuçlarından faydalanmalarını sağlayacak şekilde örgütlerin kurumsallaştırma çalışmalarına yönelmelerine neden olmaktadır.

İhbarcılık farklı kriterlere göre incelenebilir. Park vd. (2008: 930) tarafından ihbarcılık üç kritere göre “resmi-gayri resmi”, “aleni-zımnı” ve “içsel- dışsal” şeklinde sınıflandırılarak incelenmiştir. Resmi-gayri resmi ihbarcılık, örgütsel ihbar bildirim hatları gibi resmi iletişim kanallarının kullanılıp kullanılmadığı esasına göre tanımlanır. Aleni-zımnı ihbarcılık, ihbarcılarının gerçek kimliklerinin paylaşıp paylaşılmadığına bakılarak tanımlanır. İçsel-dışsal ihbarcılık ise, ihbarın örgüt içinde veya

dışındaki kişi veya mercilere bildirim yapılması durumuna göre tanımlanır. Araştırmalarda içsel ve dışsal ihbarcılık sınıflandırmasının daha fazla kullanıldığı görülmektedir. İçsel bildirim mekanizmalarına başvurmadan doğrudan dışsal ihbarcılığa yönelmenin etik bir davranış olup olmadığı konusundaki yaygın görüş, bu tür davranışın etik bir davranış olarak nitelendirilmesinin pek mümkün olmadığı yönündedir. Genellikle dışsal ihbarcılığa “son çare” olarak başvurmak gerektiği genel kabul gören görüştür.

İçsel ve dışsal ihbarcılığın etik açıdan zorunlu veya kabul edilebilir olduğu durumlarla ilgili olarak Hoffman ve Schwartz (2015: 777)’in önerisi oldukça kapsamlıdır. Bu öneriye göre, örgütlerde meydana gelen ciddi yasal veya etik kural ihlali söz konusuysa, güçlü kanıtlar mevcutsa ve içsel raporlama prosedürüne rağmen sonuç elde edilemediyse, içsel veya dışsal ihbar “etik açıdan kabul edilebilir” bir davranıştır. İçsel ihbarcılığın “etik açıdan zorunlu” olabilmesi için, sayılan üç kritere ek olarak, örgütlerde misillemelere karşı koruyucu bir politikanın varlığı gereklidir. Böyle bir politikanın bulunmadığı örgütlerde, bireyler içsel ihbara zorlanamaz. Dışsal ihbarcılığın “etik açıdan zorunlu” olabilmesi için ise, yukarıdaki dört kritere ek olarak, ihbarcıyı koruyan yasal düzenlemelerin de varlığı gerekir. Böyle bir yasal düzenlemenin olmadığı durumda, bireyler dışsal ihbarcılığa zorlanamaz.

Örgüt açısından yaklaşıldığında, içsel ihbarcılık mekanizmalarının oluşturulmasının bir gereklilik haline gelmeye başladığı görülmektedir. Yazılı örgüt etik kodları bu açıdan yol gösterici niteliktedir. Herhangi bir etik dışı veya yasa dışı bir durumla karşılaşan kişilerin neyi, ne zaman, nasıl, nereye bildireceklerini bilmeleri, ihbar mekanizmasının sağlıklı işlemesi için önemlidir. Bu ihbar mekanizmalarına etik kodlarında açık bir biçimde yer verilmesi ve herhangi bir ikilem durumunda nasıl bir yol izlemeleri gerektiği konusunda örgütteki tüm bireylerin bilgilendirilmesi, bu sürecin başarısı için gereklidir. Öte yandan Gerçek (2005: 34), yasal açıdan suç oluşturmayan ancak etik açıdan doğru olmayan durumların ihbarı söz konusu olduğunda bu durumun ancak etik kodlarıyla çözülebileceğini belirtmektedir. Hatta sadece örgütsel açıdan yazılı etik kodları bile bazen yeterli olmayabilir; yazılı meslek etiği kodlarında ihbarcılıkla ilgili detaylı bilgiler bu anlamda yol gösterici ve açıklayıcı olabilir.

Ülkemizde son yıllarda örgütsel etik kodlarında ihbarcılıkla ilgili düzenlemelerin yer almaya başladığı görülmektedir. Örneğin, Doğu Otomotiv’in “Etik Kodu”nda ihbar mekanizması ve ihbarcının korunması ile ilgili bölümlerin bulunduğu görülmektedir. Firmanın etik kodu dışında “rüşvet ve yolsuzlukla mücadele politikası” ve “etik ihbar hattı” düzenlemeleri, ihbarcılar için açıklayıcı bilgiler içermekte ve misillemelere karşı koruma sağlamaktadır (Doğu Otomotiv, 2016). İhbarcılığın örgütsel düzeyde kurumsallaşmasında bu tür düzenlemelerin önemi büyüktür. Kavi (2012), örgütler tarafından düzenlenen içsel bildirim prosedürünün yokluğunun kişileri dışsal bildirim yönlendireceği, bu durumun ise örgüte zarar verebileceğini belirtmektedir. Özellikle “ihbar hatları”nın oluşturulmuş olması, hem ihbarda bulunacak kişiler için yol gösterici ve süreci kolaylaştırıcı olacak hem de örgüt açısından sorunların “dışarı” yansımadan çözülmesini sağlayacaktır. Ancak, bu sürecin sonunda ihbara konu olan faaliyetlerin çözümü yerine, üstünün kapatılması söz konusu olursa, örgütsel güvenin zedelenmesi nedeniyle uzun dönemde içsel ihbar mekanizmasının sağlıklı işlememesine neden olabilir. Çiftçi (2016a: 25), örgütlerde yazılı etik kodlarının yanı sıra etikten sorumlu bir birim oluşturularak, içsel ihbarcılıkla ilgili sürecin bu birim tarafından yürütülmesinin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca etik ihbar hatlarının örgüt içinde veya örgüt dışında başka bir birimin gözetiminde de oluşturulabileceğini belirtmektedir. Böylelikle özellikle ihbarcılığın olumsuz bir eylem olarak nitelendirildiği kültürlerde kişilerin bu mekanizmaları daha rahat kullanabileceği düşünülmektedir.

İhbarcılığın prososyal bir davranış olarak ele alınıp alınamayacağı, örgütsel açıdan önemli bir tartışma alanıdır. Özellikle dışsal ihbarcılığın söz konusu olduğu durumlarda, “örgüte ve çalışma arkadaşlarına ihanet” olarak algılandığı için prososyal bir davranış olarak değerlendirilemeyeceği söylenebilir. Ancak Bayrakçı ve Kayalar (2016: 129)’a göre bir davranışın prososyal bir davranış olarak kabul edilebilmesi açısından, mutlaka örgüt yararının dikkate alınması yeterli değildir. Bunun yanı sıra etkileşimde bulunan kesimlerin çıkarı için yapılan davranışların da prososyal davranış olarak değerlendirilmesi gerekir. İçsel ihbarcılık davranışının prososyal davranış olduğu yönünde daha fazla fikir birliği olduğu görülmektedir. Dışsal ihbarcılığın örgüt dışındaki grupların çıkarlarını korumak açısından daha işlevsel olduğu değerlendirildiğinde prososyal davranış olarak nitelendirmek mümkündür. Uzun

dönemli örgütsel çıkarlar açısından değerlendirildiğinde ise, dışsal ihbarcılığın da olumlu sonuçlar ortaya çıkarabildiği görülmektedir.

Chen ve Lai (2014: 338)'nin yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarına göre; ihbar niyetini kavrayabilmek için potansiyel zarar, örgütsel bağlılık ve toplumsal baskı birlikte ele alınmalıdır. Potansiyel zararın varlığı ve ihbarcılıkla ilgili toplumsal baskı ihbar kararını değişik şekillerde etkileyebilir ve farklı ihbarcı türleri karşımıza çıkar. Şöyle ki; toplumsal baskı örgütsel bağlılığı yüksek kişileri içsel kanallara, örgütsel bağlılığı düşük kişileri ise dışsal kanallara yönlendirir. Öte yandan potansiyel zararın örgütsel bağlılıkla birlikte ele alınmasıyla da farklı ihbar davranış şekillerine ulaşılabilir. Potansiyel zararın yüksekliği ihbarcılık eğilimini artıran bir faktördür. Potansiyel zararın düşüklüğü ise ihbarcılık niyetini düşürür. Bu etki düşük örgütsel bağlılıkla daha belirgin olur. Yüksek örgütsel bağlılık ve yüksek potansiyel zarar algısı kişileri içsel kanallara yöneltir. Böylelikle toplumsal ve örgütsel sorumluluklar dengelenmeye çalışılır. Örgütsel bağlılıkları daha düşük olan kişilerin ise, potansiyel zarar küçükse bunu önemsemeyerek sadece arkadaşları veya üstleriyle paylaştığı görülmektedir. Ancak, bu kişiler potansiyel zarar arttıkça misillemelerden de çekinerek kimliklerini gizleyerek, dışsal kanallara yönelirler. Görüldüğü gibi, ihbar kararını etkileyen pek çok etkenin varlığı, potansiyel ihbarcının ikilem yaşamasına neden olabilir. Çünkü örgütsel bağlılık ve toplumsal baskının yanı sıra potansiyel zararın miktarının ölçümünde hata olasılığının büyüklüğü, uzun ve kısa dönem sonuçları ve tüm taraflar için ne anlama geldiği konuları her zaman çok açık değildir.

İhbarcılığın kapsamına girebilecek konular oldukça çeşitlidir. İhbarcılığın kapsamına girebilecek olumsuz davranışlar; hırsızlık, rüşvet, taciz, örgütsel kaynaklarda meydana gelen israf, yetersiz ve kötü performansın üstünü örten yanlış yönetim, çalışma koşulları ve üretimle uyumlu olmayan güvenlik sorunları, cinsel taciz, illegal ayrımcılık ve yasaların çiğnenmesi (Near ve Miceli, 2016: 110-111) vb. olarak sıralanabilir. Bu faaliyetler bazen sadece yasadışı bazen etik dışı bazen ise hem yasadışı hem de etik dışı davranışlar olabilir. Aktan (2008: 104-106) iş etiğine uygun olmayan davranışları firma açısından, lider açısından, profesyonel yöneticiler açısından ve çalışanlar açısından olmak üzere oldukça kapsamlı bir şekilde örneklendirmiştir. Vergi kaçırmak, sağlığa uygun olmayan ürünleri piyasaya sürmek, haksız rekabet ortamı yaratmak, kayıt ve belgelerde tahrifat yapmak, hatayı gizlemek vb. faaliyetler etik dışı davranışlara örnek olarak gösterilebilir. Yasadışı faaliyetlerin ihbara konu olması konusunda genellikle bir anlaşmazlık yoksa da diğer etik dışı davranışlar söz konusu olduğunda bazı ikilemler ortaya çıkabilmektedir. Tüm etik dışı davranışların ihbara konu olması gerçekçi gözükmemektedir. Yasa dışı veya etik dışı her türlü faaliyetin, ihbara konu olabilmesinin temel koşullarının gerçekleşmiş olması gerekir. Aksi durumda, ihbar davranışının etik olup olmadığı tartışması gündeme gelebilir. Bunların dışında, yasal olmakla birlikte etik kodlarında açık ve net olarak etik dışı faaliyet olarak saptanan ve uyulması gerektiği belirtilen her türlü faaliyetin içsel ihbarcılık kapsamında değerlendirilmesi gerektiği açıktır.

İhbarcılığın bireyler, örgüt ve toplum açısından her derde deva bir ilaç gibi düşünülmemesi gerektiğini, yani ihbarcılığın her zaman ve koşulda olumlu sonuçlar üretmeyeceğini belirten Near ve Miceli (1995: 703), ancak etkili bir ihbarcılık politikasıyla istenen olumlu sonuçların elde edilebileceği konusunda uyarılarda bulunmaktadır. İhbarcılığın avantajları ve dezavantajları olabilir. İhbarcılığın avantajları kısaca, örgütlerdeki etik dışı ve yasa dışı uygulamaları azaltması, hem örgütsel hem de kamu yararını uzun dönemde olumlu etkilemesi, içsel ihbarcılık mekanizmaları sayesinde örgüt içindeki sorunların erkenden fark edilerek çözümün sağlanması sayılabilir. İhbarcılığın dezavantajlarını en fazla ihbarcılar yaşar. Örgüt içinde birtakım misillemelerle karşılaşabilir, arkadaşları tarafından dışlanmaya maruz kalabilir, yaşadıkları etik ikilemler nedeniyle psikolojik açıdan baskı hissederek psiko-somatik hastalıklar ortaya çıkabilir, yıldırma eylemleriyle karşılaşabilir ve işsiz kalabilirler (Özgener vd., 2015: 333-336). Örgütler için en olumsuz sonuç örgütsel itibar kaybı ve örgütsel imajın zedelenmesidir. Özellikle dışsal ihbarcılık sonucunda örgütlerin itibar kaybı, imajın zedelenmesi ve ortaya çıkan olumsuzluklar nedeniyle karşılaşılan maddi veya manevi zararın tazmini gibi maliyetler örgütler için temel dezavantajlardır. İhbarın asılsız olması ise, ihbara konu olan kişi veya örgütler için olduğu kadar, ihbarcı için de olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olur.

3. TOPLUMSAL KÜLTÜR VE İHBARCILIK İLİŞKİSİ

Kültürün pek çok tanımı yapılmaktadır. En geniş anlamıyla kültür "insanların yaşamları boyunca edindikleri değerler, tutumlar, alışkanlıklar bütünü" (Zencirkıran, 2016: 57) olarak tanımlanabilir. Kültür, bireylere toplumsallaşma yoluyla aktarılır. Bu süreç doğumla başlayarak ölüme dek devam

eder. Özellikle yaşamın ilk yıllarındaki deneyimler, bireylerin ilerleyen dönemlerdeki tutum ve davranışları üzerinde oldukça etkilidir. Bu nedenle, önce aile ve daha sonra ise eğitim kurumunun değerler üzerinde etkisi önemlidir. Öte yandan küreselleşme ve artan iletişim olanakları bireyler üzerinde sadece ulusal kültürün değil, bunun yanı sıra küresel kültürün de önemli etkisinin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bir ülkede kültürel açıdan baskın olan bir genel eğilimin yanında, gittikçe daha fazla güç kazanan zıt bir eğilim de görülebilir. Bazen her iki eğilim arasında güçlü bir çatışma bile mevcut olabilir. Ülkemizde bireycilik ve toplumculuk ya da püritanizm ve hedonizm arasında böyle bir gerilim gözlenmektedir.

İhbarcılık kavramına yüklenen anlam toplumsal açıdan farklılaşmaktadır. Toplumsallaşma süreci genellikle, ihbarcılığın olumsuz bir kavram olarak algılanmasını destekler niteliktedir. İlk çocukluk yıllarında aile içerisinde, daha sonra eğitim sürecinde ve arkadaşlık ilişkilerinde aktarılan değerler ihbarcılığın genellikle “kötü bir davranış” olduğu yönündedir. Toplumdaki “kol kırılır yen içinde kalır” yaklaşımı, aile veya grup içinde meydana gelen yanlışların kesinlikle dışarı aktarılmasını engeller. Örneğin, bir otorite figürü olarak algıladığı öğretmene bir haksızlık veya adaletsizliği “bildiren” bir öğrencinin, “arkadaşını şikâyet etmek yanlıştır” karşılığı olarak eleştirilmesi ve suçlanması oldukça yaygın görülen bir davranış şeklidir. Burada “şikâyetçi” konumundaki bu öğrenci haksızlığı giderecek bir şeyler yapılmadığını, hatta ilgili olayın üstünün kapatıldığını gözlemlediğinde, öğrenilmiş çaresizliğin de etkisiyle tanık olduğu haksızlıklar karşısında “susma”nın daha doğru bir davranış olduğunu düşünecektir. Bu çocuk ileriki yaşamında karşılaştığı herhangi yasa dışı veya etik dışı bir davranışı ilgili mercilere bildirmesi söz konusu olduğunda, ihbardan uzaklaşmayı tercih edebilir. Komşuluk ilişkilerinde tanık olunan şiddet davranışları da benzer şekilde görmezden gelinmektedir. Öte yandan kişilerin en yakınlarının yasa dışı ve etik dışı davranışlarını başka kişilere aktarması veya bildirimde bulunması arkadaşlığı “satmak” olarak algılanır. Dolayısıyla bu şekilde toplumsallaşan bireylerin ihbarcılığa olumlu yaklaşması ve benimsemesi kolay değildir.

İhbarcılıkla ilgili olarak içselleştirilen bakış açısı örgütlerdeki davranışların şekillenmesine neden olur. Bireyler örgüt içinde veya dışında ihbara konu olabilecek bir durumla karşılaştıklarında, mevcut kültürel değerlerin de etkisiyle farklı davranışlara yönelirler. Genellikle kişiler ihbarcılık söz konusu olduğunda farklı ikilemler yaşarlar. Bu ikilemlerin temel kaynağı toplumsal, örgütsel ve bireysel yarar açısından farklı davranış seçeneklerinin bulunmasıdır. Yapılan değerlendirmeler sonunda ise, bireyler ya hiçbir şey yapmaz ve susarlar ya da içsel veya dışsal bildirimde bulunurlar. Toplumsallaşma süreciyle edindikleri deneyim, bireylere genellikle pasif bir davranış şekli olarak “susma” yönünde baskıda bulunur. Ancak bazı hallerde, karşılaşılan etik dışı veya yasa dışı durumların ilgili yerlere bildirim konusunda herhangi bir tereddüt yaşanmayabilir. Bu bağlamda örgütlerde bireylerin ihbar davranışını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. İhbar davranışı bireysel, örgütsel ve durumsal faktörlerin karşılıklı etkileşimiyle (Kartalpe Behram, 2015: 100-111) açıklanabilir. Farklı çalışmalarda bu faktörlerin etkileri ortaya konulmaktadır. Bu çalışmada ihbarcılığı etkileyen temel faktör olarak toplumsal kültür ele alınmaktadır. Toplumsal kültür hem bireysel ve örgütsel hem de durumsal faktörleri de etkileyen daha kapsayıcı bir kavramdır. Şöyle ki; kişilik ve etik davranış gibi bireysel faktörler, örgüt kültürü ve iklimi gibi örgütsel faktörler veya ihbara konu olan durumun ciddiyeti gibi durumsal faktörler aslında toplumsal kültürün belirleyiciliğiyle ortaya çıkar. Dolayısıyla toplumsal kültürün ihbarcılık üzerindeki etkilerini ortaya koymak, karmaşık bir süreç olarak görünen ihbarcılığın daha anlaşılır ve kapsayıcı açıklaması için son derece önemlidir.

Son yıllarda kamu güvenliğini sağlamak amacıyla toplumsal düzeyde oluşturulan ihbar hatları ülkemiz açısından yeni bir gelişmedir. Ancak geleneksel bakış açısıyla bu tür davranışlar “muhabirlik, ispiyonculuk, gammazlık” şeklinde olumsuz etiketlendiğinden, kişilerin ihbar davranışında bulunmaları oldukça güçleşmektedir. Yazarkan ve Yılmaz (2016: 957)’in üniversite öğrencileri üzerinde yapmış oldukları araştırma, ihbarcılara yönelik algıların pek olumlu olmadığını göstermektedir. Şöyle ki; ilgili araştırmada öğrencilerin ihbarcılığa olumlu yaklaşmakla birlikte ihbarcılarının bir “kahraman” olduğu konusunda kararsız oldukları görülmektedir. Toplumda ihbarcıya yönelik tutumun oldukça katı olduğu görüşü genel olarak kabul görmektedir. Kişilerin asılsız ihbarlar neticesinde uğramış oldukları mağduriyetler de, ihbarcılığa mesafeli yaklaşmalarının bir nedeni olabilir. Hatta “muhabir” kavramı herhangi bir kişiyi aşağılamak ve suçlamak, toplum nezdinde itibarsızlaştırmak anlamında kullanılmaktadır.

İhbarcılığın yasa dışı ve etik dışı durumların bildirilmesi ve kamu yararının sağlanması boyutuyla olduğu kadar, herhangi bir çıkar sağlamak amacıyla ve kötü niyetli olarak uygulandığı boyutuyla da karşılaşılmaktadır. Toplumumuzda benimsenmeyen ihbarcılık davranışından algılanan ise, genellikle ispiyonculuk olarak nitelendirilebileceğimiz bu tür davranışlardır. İhbarcılık olumlu bir davranışken ispiyonculuk olumsuz bir davranıştır. Toplumsal açıdan olumsuz tepkiler “asılsız ihbar”lar ve ispiyoncular için daha katıdır. Gerçek olmayan veya kanıtı dayalı olmayan ihbarlar, kişileri ve kurumları mağdur edebilmektedir. Bu nedenle her ihbar davranışını olumlu veya olumsuz olarak nitelendirmek mümkün gözükmemektedir. Toplumumuzda kişisel yarar açısından kendi konularını sağlamlaştırmak amacıyla, çoğu kez yasa dışı yöntemlerle ve kişisel özgürlükleri zedeleyen asılsız ihbarların yapıldığı da bilinmektedir. İhbar davranışının olumsuz “toplumsal imaj”ının olumluya doğru değiştirilmesi ancak, asılsız ihbarların azaltılması hatta ortadan kaldırılması ile mümkün olabilecektir. Bu nedenle ihbarcılarının korunması ile ilgili örgütsel veya yasal düzenlemeler, asılsız ihbarda bulunanlara uygulanacak ciddi yaptırımları da içermelidir.

Toplumsal açıdan genellikle olumsuz bir anlam yüklenen ihbarcılık anlayışının bir yansıması olarak örgütlerdeki ihbar davranışı da toptancı bir bakış açısıyla reddedilebilmektedir. Aynı şekilde, yasa dışı veya etik dışı bir davranışın açığa çıkarılarak ilgili yerlere duyurulması boyutuyla ele alındığında ihbarcılarının, çoğu kez haksız yere suçlandığı da bir gerçektir. Hâlbuki bu olumsuzlukların giderilmesi açısından öncelikle ilgili mercilerin bu durumları duyması gerekir. Örneğin, bir işyerinde iş güvenliği kurallarının uygulanmadığının ihbar edilmesi veya kamu sağlığı ve güvenliğini tehdit eden bir olayın ihbar edilmesi olumlu bir nitelemeyi hak etmektedir.

Bu çalışmadaki temel sav, toplumsal kültürün örgütlerde ihbarcılığı etkilediğidir. Literatürde ihbarcılığı toplumsal kültür açısından ele alan (Park vd., 2008; Tavakoli vd., 2003; Zhang vd., 2009; Brody vd.,1998; Sampaio ve Sobral, 2013; Hwang vd., 2013 vb.) çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda kültürün ihbarcılığı toplumsal ve örgütsel düzeyde etkilediği anlaşılmaktadır. Araştırmaların genellikle kültürlerarası karşılaştırmalar boyutuyla kurgulandığı görülmektedir. Böylelikle farklı kültürel yapılara paralel olarak ihbarcılık eğilimi ve davranışının değişip değişmediği, ihbarcılık üzerinde etkisi olan kültürel faktörlerin neler olduğu hakkında bilgi edinilir. Kültürlerarası yapılan çalışmalar incelendiğinde, kültürün ihbarcılık üzerinde etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Ancak kültürel boyutlar tek tek incelendiğinde genellikle benzer, bazı durumlarda ise farklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu farklılığın nedeni, veri kabul edilen diğer faktörlerin ihbarcılık üzerindeki etkisinin genellikle analiz dışında tutulması olabilir.

4. HOFSTEDE'İN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE'DE TOPLUMSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTLERDE İHBARCILIK ÜZERİNE ETKİSİ

Bu kısımda, Türkiye’de toplumsal kültür Hofstede’in Kültürel Boyutlar Teorisi bağlamında incelenerek, örgütlerde ihbarcılığı nasıl etkilediği tartışılmaktadır. Toplumların kültürel boyutlar açısından sınıflandırılması bazen yanılgılara neden olabilir. Bu nedenle özellikle örgüt sosyolojisi açısından değerlendirildiğinde, baskın olan kültürel boyut dışında da eğilimlerin bulunduğu göz ardı edilmemelidir. Nitekim Hofstede’in Kültürel Boyutlar Teorisi bir toplumdaki baskın olan kültürel değere vurgu yaparken, diğer boyutun o toplumda hiç olmadığını belirtmemektedir. Örneğin, bir toplumda toplumculuk eğiliminin yüksek olması, tüm bireylerde bu eğilimin yüksek olduğu anlamına gelmemektedir. Nitekim özellikle örgüt sosyolojisi alanında yapılan araştırmalarda, örgütsel faktörlerin de etkisiyle toplumda baskın olan eğilimin dışına çıktığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla teorik düzeyde ortaya atılan savların ve öngörülerin genel bir eğilimi yansıttığı, toplumda demografik, örgütsel, kişisel ve tarihsel faktörlere göre ise bu eğilimin değişebileceği göz ardı edilmemelidir. Ayrıca sosyal değişim sürecine paralel olarak, kültürel boyutlardaki eğilim de farklılaşarak değişebilir. Bu nedenle, bu kısımda her bir kültürel boyut bu yaklaşımla ele alınarak tartışılmaktadır.

Hofstede, toplumları sınıflandırırken kültürel özelliklerini dikkate alır. Kültürel Boyutlar Teorisi günümüze dek pek çok akademik çalışmada ele alınmıştır. Bu çalışmada kültürel boyutlar; bireycilik-toplumculuk, güç aralığı, belirsizlikten kaçınma ve erkeksilik- dişillik boyutları bağlamında ele alınmakta ve ihbarcılık üzerindeki etkisi tartışılmaktadır. Hofstede (2001)’in analizine göre Türkiye; “düşük bireycilik yüksek toplulukçuluk”, “yüksek güç aralığı”, “yüksek belirsizlikten kaçınma” ve “orta düzeyde dişil” kültürel özelliklerin olduğu bir ülkedir.

4.1. Bireycilik-Toplulukçuluk Kültürel Boyutunun Örgütlerde İhbarcılık Üzerine Etkisi

Hofstede (2001: 215)'in yapmış olduğu sınıflandırmaya göre Türkiye, bireyciliğin düşük ve toplulukçuluğun yüksek olduğu bir ülkedir. Türkiye'de toplulukçuluğun daha baskın bir eğilim olduğu bilinmekle birlikte, bireyciliğin de yükselmeye başladığını belirtmek gerekir. Türkiye, daha çok toplulukçu kültürün baskın olduğu bir ülke olarak görülse de, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren bireyci kültürün de belirgin bir yükseliş gösterdiği bilinmektedir. Hofstede toplulukçuluğa karşı bireyciliği, bireylerin birincil gruplarla bütünleşmesi ile ilgili bir kültürel boyut olarak ele alır (Hofstede, 2001: 29). Eser ve Ertugay (2013: 223)'in da belirttiği gibi, toplulukçu kültürde yetişen bireyler kendilerini aile veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak görürler. Bu nedenle de bireysel çıkar yerine örgüt ve toplum çıkarını daha üstün tutarlar. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, toplulukçuluğun davranışlar üzerinde temel belirleyici faktör olmaya devam ettiği söylenebilir. Sargut (1994: 323), toplulukçu kültürün örgütler ve bireyler üzerinde egemen olduğunu belirtmektedir. Öte yandan özellikle gençler arasında yapılan araştırmalar, son yıllarda Türkiye'de bireyciliğin de yükselmeye başladığını göstermektedir. Nitekim Şekerli ve Gerede (2011: 37) tarafından pilotlar üzerinde yapılan bir araştırmada, bireyciliğin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Öncül vd. (2016: 263)'nin yapmış olduğu çalışmanın bulgularına göre, kadınlar erkeklere göre daha bireyci olarak görülmektedir. Gültekin ve Sığı (2007: 281) ise, sosyal ilişkiler dikkate alındığında, toplulukçu kültüre uyum sağlayan bireylerin aynı uyumu örgütsel süreçlere uyarlarken zorlandıklarını belirtmektedir.

Bireyciliğin ve toplulukçuluğun ihbarcılık üzerindeki etkisini tartışırken, bu boyutların bazı durumlarda yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda ilgili boyutları biraz daha detaylı olarak ele alan çalışmalar, bunların ihbarcılık üzerindeki etkisini daha sağlıklı yorumlamak açısından önem kazanmaktadır. Bu amaçla yatay-dikey bireycilik ve yatay-dikey toplulukçuluğun ihbarcılıkla ilişkilendirildiği çalışmalara bakmak yararlı olacaktır. Wasti ve Erdil (2007: 8-9) yatay bireycilikte statü farklılıklarının vurgulanmadığını, dikey bireycilikte ise statü, rekabet ve kazanmanın daha önemli olduğunu; yatay toplulukçulukta grup amaçlarının yanı sıra eşitlik önemliyken, dikey toplulukçulukta ise grup amaçlarının yanı sıra hiyerarşik farklılıkların gözetildiğini belirtmektedir. Park vd. (2008: 935)'nin çalışmasından Türkiye'de yatay bireyciliğin Güney Kore ve İngiltere'ye göre daha yüksek, dikey bireyciliğin ise her iki ülkeye göre daha düşük çıktığını; yatay toplulukçuluk açısından Türkiye'nin diğer iki ülkeye göre daha düşük, dikey toplulukçuluğun ise daha yüksek çıktığı görülmektedir. Bu araştırma bulguları, Türkiye'de yatay bireyciliğin dikey bireyciliğe, dikey toplulukçuluğun ise yatay toplulukçuluğa göre daha yüksek olduğunu desteklemektedir.

Zamantılı Nayır (2012: 144-145) tarafından özel ve kamu kurumlarında yapılan bir çalışmada, kişisel faktörlerden biri olarak ele alınan bireycilik ve toplulukçuluğun ihbar şekilleriyle ilişkisi ortaya konulmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları incelendiğinde, bireyci kişilerin içsel ihbarı tercih ettiği; ancak, ihbarın zımni veya aleni olması ve resmi veya gayri resmi olması ile bireyci ve toplulukçu kişilik özellikleri arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı anlaşılmaktadır. Aslında bireyci özelliğe sahip kişilerin dışsal ihbarı tercih etmesi beklenebilir. Nitekim farklı araştırma bulguları da bu beklentiye desteklemektedir. Bireyci kişilerin, örgütsel bağlılıklarının toplumcu kişilere göre daha zayıf olması nedeniyle, dışsal ihbarı daha fazla benimsedikleri düşünülebilir. Öte yandan bireyci kişiler, dışsal ve içsel ihbarın sonuçlarını egoist ve faydacı etik kuramları açısından değerlendirdiklerinde farklı bir sonuca ulaşabilirler. Şöyle ki; dışsal ihbarın örgüte, çalışanlara ve dolayısıyla ihbarcıya kısa ve uzun dönemdeki maliyetlerinin daha fazla olacağı yönünde bir etik değerlendirmeye ulaşan bireycilik eğilimi yüksek ihbarcı, içsel ihbarı daha kolay benimseyebilir. Nitekim Makyavelizm ve ihbarcılık arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada Demirtaş ve Bıçkes (2014), Makyavelizm düzeyi arttıkça olumsuz durumları ifşa etme niyetinin azaldığı yönünde bir bulguya ulaşmışlardır. Bu sonuca göre bireysel çıkara odaklanan kişilerin, çalışma yaşamında etik dışı ve yasa dışı eylem ve davranışları rapor etme davranışından kaçındığı anlaşılmaktadır.

Amerikalı ve Hintli yöneticilerin karşılaştırıldığı bir çalışma (Keenan, 2002: 85). kültürün ihbarcılık üzerindeki etkisini göstermesi açısından ilginç veriler sunmaktadır. Bireyci Amerikan kültürüne karşı daha toplulukçu ve yüksek güç aralığının olduğu kültürel özelliklere sahip olan Hintli yöneticilerin karşılaştırılması, kısmen Türkiye açısından da ipuçları verebilir. Bu araştırma, Amerikalı yöneticilerin ihbarcılığa yönelik bireysel eğilimlerinin Hintli yöneticilere göre daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Bulguları yorumlayan Keenan, Amerikalı yöneticilerin Hintli yöneticilere göre ihbarcılığa yönelik algılarının daha pozitif olduğunu-ve Hint toplumunun yüksek güç mesafesi ve hiyerarşik

doğasının bu farklılığın nedeni olduğunu belirtmektedir. Toplumumuzdaki benzer eğilim, toplulukçuluğun güç aralığıyla birlikte ele alınmasının gerekliliğine işaret etmektedir. Güç aralığı ve toplulukçuluk boyutları arasındaki karşılıklı etkileşimin ihbarcılık kararını olumsuz boyutta etkileyebileceği anlaşılmaktadır.

Lui (2014), bireyciliğin önemli olduğu batı kültürü (ABD, İngiltere) ve toplulukçuluğun daha baskın olduğu doğu kültürünü (Güney Kore ve Japonya) potansiyel ihbarcılarının etik çatışmaları açısından karşılaştırmıştır. İlgili çalışmada bireyci veya toplulukçu kültürler açısından ihbarcılığın etik yönünün nasıl etkilendiği ortaya konulmuştur. Çalışmanın bulguları; her ne kadar kültürel değişim yaşansa da, bunun oldukça yavaş olduğunu ve özellikle Japon ömür boyu istihdam sisteminin raporlamayı engellediğini ve Güney Kore Konfüçyüsçü kültürünün ihbarcılık açısından yıldırıcı olduğunu göstermektedir. Toplulukçu kültürler bireyci kültürler ihbarcılığı daha kabul edilebilir bulsa da, her toplumun diğer kültürel özellikleri ihbarcılığı olumsuz olarak etkileyebilir. Nitekim Lui (2014: 95) söz konusu çalışmasında, İngiliz ve Amerikan kültüründe bireyciliğin yanı sıra diğer kültürel özelliklerin ihbarcılığın etik yönünün değerlendirilmesi açısından birtakım zorluklar barındırdığını ve ikilemlere neden olabileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla ülkelerin mevcut sosyal, kültürel, ekonomik, dini ve siyasi faktörleri ihbarcılık kültürünün oluşması ve değişiminde rol oynadığı söylenebilir.

Toplumsal kültür, etik dışı veya yasa dışı davranışların açığa çıkarılması veya gizlenmesi konusunda farklı duyarlılıklar geliştirir. Toplumsallaşma süreci bu tür davranışların hangi düzeyde tolere edilebileceği konusunda bireyleri yönlendirir. Özellikle etik ikilemlerle karşılaşan bireylerin nasıl bir tepki vereceği yine kültürel yapıyla bağlantılıdır. Nitekim Su vd. (2010: 176-177) tarafından ABD ve Tayvan'da muhasebe öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırma sonucuna göre, iki kültür arasında ihbarcılık ikilemi açısından farklılıklar görülmüştür. Daha toplulukçu eğilime sahip kültürün öğrencileri, bireycilik eğilimi daha yüksek olanlarla kıyaslandığında, üstleri veya arkadaşlarının şüpheli davranışlarını daha fazla kapatma eğiliminde olmuşlardır. Tayvanlı muhasebe öğrencilerinin Amerikalı öğrencilere göre etik dışı davranışları daha kapatıcı olduğu, daha az olasılıkla meydan okuyucu olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın sonuçları, açık bir kural ihlali olmadıkça Tayvanlı öğrencilerin herhangi bir davranışı kuşkululu ve sorgulanabilir bir davranış olarak değerlendirmelerinin daha az bir olasılık olduğu ve dolayısıyla ihbarcılığa daha az eğilimli olduklarını ortaya koymakta olup; Hofstede'in bireycilik, güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma kültürel boyutlarıyla tutarlıdır. Bu çalışma toplulukçuluğun belirsizlikten kaçınma boyutuyla birlikte değerlendirildiğinde daha anlamlı çıkarımlara ulaşılabileceğini göstermektedir.

Türkiye'de, aile ve grup içinde meydana gelen olumsuzlukların "dışarıya" duyurulmasını engelleyen bir kültürel eğilim mevcuttur. Bu nedenle topluluk yararına sonuçlanmadığı sürece, ihbarcılık etik açıdan doğru bir davranış kabul edilmemektedir. Buradaki sorun, topluluk yararı ve sadakatinde referans olarak örgüt ve arkadaş çevresinin mi, yoksa toplumun mu alındığının muğlak oluşudur. Bu muğlaklık nedeniyle bireyler, örgütü referans kabul ederek örgütsel sadakat nedeniyle dışsal ihbardan kaçınırken, bazen de referansın toplum yararı olduğunu kabul ederek dışsal ihbarı daha fazla tercih etmektedir.

Hwang vd. (2013: 211)'nin yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçları, bireyci kültürlerin toplulukçu bireylere göre ihbarcılığı daha fazla desteklediğini göstermektedir. Daha bireyci ve eşitlikçi toplumlardaki bireyler, daha toplulukçu ve hiyerarşik toplumdaki bireylere göre ihbarcılığı daha kabul edilir görmekte ve ihbarcılık yönünde daha olumlu bir tutum geliştirmektedirler. Söz konusu çalışmada, kültürel faktör olarak kişiler arasındaki samimi ve dostça ilişkilerin, ihbarcılık eğilimini olumsuz yönde etkilediğine vurgu yapılmıştır. Genellikle toplulukçuluğun yüksek olduğu kültürlerde bu tür ilişkilerin daha çok önemsendiği dikkate alındığında, ihbarcılığı olumsuz etkilediği söylenebilir. Ülkemizde de benzer şekilde, hem iş yaşamı hem de iş dışı yaşam açısından potansiyel ihbara konu olabilecek birtakım davranışların, arkadaşlık ve dostluk ilişkileri açısından "gammazlama, satma" şeklinde değerlendirilebildiği ve tarafların birbirlerine karşı koşulsuz sadakat beklentisi içinde oldukları görülmektedir. Aile olarak algılanan örgütlerde ihbarcılık, bu yönüyle ağır bir ihanet ve sadakatsizlik olarak değerlendirilebilir. Ancak koşulsuz sadakatin eleştirel sadakate dönüştüğü ortamlarda, ihbarcılığın önündeki bu engeller ortadan kalkabilir.

Zhang vd. (2009: 37-38)'nin Çin'de yapmış oldukları araştırmanın bulguları da kültürel faktörlerin ihbarcılığı etkilediğini ortaya koymaktadır. Öte yandan bu çalışmada, isim belirtilmeksizin yani zımnî olarak bildirimde bulunmanın gizliliği garanti ederek ihbarcılığı cesaretlendiren temel bir önkoşul

olduğu vurgulanmaktadır. Bu çalışmada çalışanların bireyci toplumlardakilerin aksine, kültürel eğilimleri ve kişilik özellikleri nedeniyle ihbar davranışı konusunda yeteri kadar “cesur” olamadıklarını, var olan sosyal ilişkilerin ve hiyerarşik yönetim nedeniyle oluşan kaygı ve korkuların, Çin’de zımnî ihbarcılığa daha fazla eğilim oluşturabileceği anlaşılmaktadır. Benzer şekilde ülkemizde sosyal dışlanma ve misilleme korkusu ihbarcılıkta gizliliği garanti eden düzenlemelerin talep edilmesine neden olmaktadır.

Bazı araştırma bulguları da birbiriyle kısmen çelişkili gibi görünen sonuçlar meydana getirmektedir. Nitekim Toker Gökçe ve Oğuz (2015b) tarafından yapılan öğretmenlerin kültürel değerleri ve ihbarcılık tercihleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada; toplulukçuluk bireyciliğe göre daha yüksek çıkarken, toplulukçuluk ile dışsal ve zımnî ihbarcılık arasında, bireycilikle dışsal, aleni, resmi ve gayri resmi ihbarcılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Öte yandan Toker Gökçe ve Oğuz (2015a) tarafından öğretmen adayları üzerinde yapılan başka bir araştırmanın bulgularına göre; bireycilik toplulukçuluğa göre daha yüksek çıkarken, öğretmen adaylarının ihbarda dışsal, resmi kanalları kullanarak ve aleni ihbarı tercih ettikleri ortaya konulmuştur. Diğer bir anlatımla dışsal ihbar tercihi ile bireycilik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bireycilik ile hem içsel hem dışsal, resmi kanalları kullanarak ve kimliğin açıklanması yoluyla ihbarcılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Toplulukçulukla ise sadece içsel ihbarcılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bireyciliğin hem içsel hem dışsal ihbarcılığı desteklerken, toplulukçuluğun daha çok içsel ihbarcılığı desteklediği anlaşılmaktadır. Araştırmalarda bireycilik ve toplulukçuluk, dikey ve yatay boyutlarıyla değerlendirildiğinde daha tutarlı ve anlamlı sonuçlara ulaşılabilir. Dışsal ihbarın son çare olarak benimsendiği örgütlerde, içsel bildirim aracılığıyla zaten kimliğin deşifre olduğu düşüncesi, dışsal ihbarda aleni ihbarcılığı arttırmış olabilir.

Örgütsel ihbarcılığın örgütlerdeki sessizlikle azaldığı göz önüne alındığında, özellikle etik duyarlılık ve sorumluluk alanlarında bu sessizliğe neden olan kültürel faktörlerin bilinmesi önem taşımaktadır. Acaray ve Şevik (2016: 14-15) tarafından yapılan araştırma bulguları; çalışanların toplulukçuluk algılamasının, kabullenici ve korunma amaçlı sessizliği azaltırken, koruma amaçlı sessizliği artırdığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kişilerin toplulukçuluk algısının yüksek olması, o topluluğun yararına olduğu düşünüldüğü sürece sessizliği artırarak, ihbarcılığı azaltan bir faktör olabilecektir. Öte yandan Çaloğlu (2014: 92), bireycilik ve toplulukçuluk ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve dikey toplulukçuluğun örgütsel sessizliği arttırdığını belirtmektedir. Bu bulgular bireylerin grup kararları, grup çıkarları ve hiyerarşik farklılıkları dikkate alarak örgütsel sessizliklerini arttırdıklarını ortaya çıkarmaktadır. Park vd. (2005: 400)’nin yapmış oldukları çalışmada da kısmen benzer bulgulara işaret edilmektedir. Buna göre, yatay toplulukçuluk hem içsel hem dışsal ihbarcılık niyeti üzerinde pozitif etkide bulunurken, dikey toplulukçuluğun ise herhangi bir önemli etkisi bulunmamıştır. Öte yandan dikey bireyciliğin içsel ihbarcılık üzerinde pozitif etkisi bulunurken, yatay bireyciliğin böyle etkisi yoktur. Bu çalışma, bireyciliğin bazen içsel ihbarcılığa yönelttiği yönündeki görüşleri destekler niteliktedir.

Park vd. (2008: 934-935)’nin Güney Kore, Türkiye ve İngiltere’de ihbarcılık ve kültürel eğilim üzerinde yapmış oldukları karşılaştırmalı çalışması, bu açıdan önemli sonuçlar içermektedir. Adı geçen çalışmada ihbarcılık içsel, dışsal, resmi, gayri resmi, zımnî ve aleni olmak üzere farklı boyutlarda incelenmiştir. Benzer şekilde bireycilik ve toplulukçuluk boyutu ise dikey bireycilik, yatay bireycilik, dikey toplulukçuluk ve yatay toplulukçuluk olarak ele alınmıştır. Böylelikle daha detaylı bilgilere ulaşmak mümkün olmuştur. Çalışma sonucuna göre; yatay bireyciliğin içsel, resmi ve gayri resmi ihbarcılıkla pozitif yönlü bir ilişkisi varken; dikey bireyciliğin içsel ihbarcılık arasında negatif yönlü, ancak zımnî ve resmi olmayan ihbarcılıkla pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Yatay toplulukçulukla içsel, resmi ve zımnî ihbarcılıkla pozitif, dikey toplulukçulukla zımnî ihbarcılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Dört kültürel eğilim ile dışsal ve aleni ihbarcılık arasında önemli bir korelasyon bulunmamıştır. Türkiye’de yatay bireycilik ve dikey toplulukçuluğun daha belirgin olduğu dikkate alındığında, bu sonuçlar ülkemizdeki ihbarcılığı kısmen açıklar niteliktedir. Çünkü yatay bireyciliğe paralel olarak içsel, resmi ve gayri resmi ihbarcılık ve dikey toplulukçuluğa paralel olarak da zımnî ihbarcılığın daha fazla benimsendiği görülmektedir. Bu nedenle, örgütlerde ihbarın kurumsallaştırılması çalışmalarında bu noktalara dikkat edilmesi, başarıyı artırıcı etkide bulunabilir.

Bireycilik ve toplulukçuluğun ihbarcılık üzerinde etkisi ile ilgili genel bir değerlendirme yapılacak olursa, her ne kadar birbiriyle çelişen sonuçlar da olsa Türkiye’de toplumsal kültürün örgütlerde

bireyleri genellikle içsel ve zımnî ihbarcılığa daha fazla yönlendirdiği anlaşılmaktadır. Genellikle resmi kanalların tercih edildiği söylense de, gayri resmi kanalların da ülkemizde oldukça yaygın uygulama alanı bulunduğu bir gerçektir. Nitekim Kitapçı (2009: 202)'nin banka müşterilerinin şikâyet davranışlarında kültürlerarası farkları incelediği araştırmasının bulguları, ihbarcılıkla ilgili dolaylı yoldan bazı ipuçları vermektedir. Şöyle ki, ilgili araştırmanın sonuçları Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti vatandaşlarına göre daha toplulukçu olan Türk vatandaşlarının bankalarda yaşadıkları olumsuz deneyimlerini şikâyet etmekten kaçındıkları, ama yakın çevrelerine oldukça ikna edici bir biçimde anlatmaya daha eğilimli olduklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca Türk vatandaşları nereye, ne zaman şikâyet edeceği konusunda belirsizlik varsa şikâyet konusunda çekingen davranmaktadır. Diğer bir anlatımla, aslında kişilerin herhangi bir etik dışı veya yasa dışı konuya karşı oldukça duyarlı olduğu ve ilgili konu hakkında olabildiğince bilgi edinmeye çalıştığı ve bu bilgileri yakın çevresiyle çekinmeden paylaştığı, ancak aynı cesareti ihbarcılık mekanizmasını kullanarak açıklama söz konusu olduğunda, oldukça çekingen davrandıklarını söylemek mümkündür. Bunun nedenlerinden biri, güç aralığının ülkemizde oldukça fazla olmasıdır. Toplulukçuluğun yüksek olması nedeniyle Türkiye'de içsel, zımnî ve resmi ihbarcılıkla ilgili düzenlemelerin daha uygulanabilir ve başarılı sonuçlar verebileceği öngörülebilir.

4.2. Güç Aralığı Kültürel Boyutunun Örgütlerde İhbarcılık Üzerine Etkisi

Hofstede (2001: 87)'in sınıflandırmasına göre Türkiye, güç aralığının yüksek olduğu kültürler içinde yer almaktadır. Güç aralığı boyutu toplumda ve örgütlerde güç dağılımındaki adaletsizliklerin algılanma biçimiyle ilgilidir. Hofstede (2001: 29) güç aralığını, toplumdaki eşitsizlik ile ilgili temel sorunla ilgili olarak farklı çözümlere vurgu yapan kültürel boyut olarak ele almaktadır. Barutçugil (2011: 86-87), güç aralığının düşük olduğu kültürlerde bireylerin güç sahibi olan kişilere yaklaşmasının daha kolay olduğu, karar alma sürecine katılımın sağlandığı ve ideal liderin ise saygı duyulan ve demokratik tarzı olan liderler olduğunu belirtmektedir. Güç aralığının yüksek olduğu kültürlerde ise, üstlerin emirlerine mutlak itaatin söz konusu olduğu ve yöneticilerin daha güçlü olduğu inancının hakim olduğunu belirten Tunçel ve Taslak (2016: 230-231), Türk toplumunda buna paralel olarak çalışanların üstlerine düşüncelerini ifade edebilme serbestisi düşük, makam ve unvanların önemli, hiyerarşik yapıların katı ve otoriter yönetim stillerinin olduğuna vurgu yapmaktadır. Türkiye'de güç aralığının yüksek olması, göreceli olarak daha az güce sahip olanların eleştiri veya düşüncelerini açıklamalarını kısıtlayabilmektedir (Şekerli ve Gere, 2011: 21). Bu görüşe paralel olarak, yüksek güç aralığının olduğu toplumlarda herhangi bir sorunun raporlanmasının oldukça güç olduğunu belirten ve ülkemizde oluşturulmaya başlanan bazı ihbar mekanizmalarını bu açıdan ümit verici gelişmeler olarak niteleyen Çiftçi (2016b: 25), Sağlık Bakanlığı tarafından yürütülen tıbbi hata bildirimini olarak da bilinen "güvenlik raporlama sistemi"nde kişilerin kimliklerinin gizli tutulması garantisinin, raporlamanın ardındaki korku kültürünü yansıması bakımından önemli bir örnek olduğuna dikkat çekmektedir.

İhbardan sonra potansiyel misilleme korkusu, güç aralığının yüksek olduğu örgütlerde daha yoğun hissedilmektedir. Bu korkunun ise ihbarcılık üzerinde olumsuz etki yaratması beklenebilir. Nitekim Tavakoli vd. (2003: 60) tarafından Amerikalı ve Hırvat yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışma sonucuna göre, Amerikalı yöneticilerinin Hırvat yöneticilere göre ihbarcılık nedeniyle misilleme korkusunu daha az hissettikleri görülmektedir. Aslında bu çalışmada Hırvat yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre daha fazla toplulukçu olduğu ve bu nedenle ihbarcılığın daha güçlü olması gerektiği düşünülebilir. Ancak yüksek güç aralığının, bildirim olumsuz etkilemesine ve "meydan okuma"ya uygun bir zeminin oluşmasını engellediği anlaşılmaktadır. Çünkü güç aralığının yüksek olmasının, misilleme korkusunun daha yoğun hissedilmesine neden olarak, ihbarcılık üzerinde olumsuz etki yaratacağı anlaşılmaktadır. Özellikle dışsal ihbar davranışının güç aralığından doğrudan etkilendiği bilinmektedir. Böyle kültürlerde örgüt dışına yapılacak olan ihbarın otoriteye meydan okuma şeklinde yorumlanabileceği görülmektedir. Ayrıca güç aralığının yüksek olduğu toplumlarda, örgütlerin dışsal mercilere bildirimde bulunan üyelerine uygulayacakları misillemelerin işten çıkarmaya kadar gidebileceği düşünüldüğünde, korkunun nedeni anlaşılmaktadır. Akıllı vd. (2013: 28-29)'nin kamu personeli üzerinde yapmış oldukları araştırmanın bulguları, çalışanların, etiğe aykırı eylemlerin bildirilmesinde bu bildirim ispiyonculuk olarak algılanacağı ve sosyal dışlanma yaratacağı kaygılarının olduğunu desteklemektedir. Öte yandan misilleme korkusu da oldukça etkili bulunmuştur. Çalışmaya göre, ihbarcılıkta benimsenen yöntem olarak, öncelikle ihlali gerçekleştiren kişiyle ve o kişinin amiriyle görüşmenin daha uygun bulunduğu anlaşılmaktadır. Yasal olarak

oluşturan sürece çok büyük oranda itibar edilmediği anlaşılmaktadır. İhbarcının kimliğinin gizli tutulması talebinin belirtilmesi, çalışmanın diğer önemli bir bulgusudur. Bu nedenle bu tür kültürlerde ihbarcılarının korunmasını düzenleyen mekanizmaların yokluğu, ihbarcılığı olumsuz etkilemektedir. Öte yandan ihbarcılarının yaptıkları bildirim sonucunda orantısız şekilde özellikle parasal ödüllerle teşvik edilmesi, ülkemiz koşullarında ihbarcılığın etik yönünü zedeleyerek, ihbarcılıkla ilgili mevcut olan kötü sosyal imajı derinleştirebilir. Çünkü ihbarcılıkta temel motivasyon faktörünün topluluk yararından ziyade kişisel çıkar kaygısının olması, kanıta dayanmayan ve iftira niteliğindeki bildirimlerin artmasına neden olabilir. Bu durum ise örgütsel ve toplumsal güveni zayıflatır.

Güç aralığının yüksek olduğu örgütlerde, iletişim sorunlarının oldukça fazla yaşanacağı bilinmektedir. Güç aralığı arttığı ölçüde, örgütsel iletişim önünde ciddi engeller oluşabilir. Başol ve Karatuna (2015: 163)'nin ihbarcılık ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi tespit eden çalışmasının sonuçlarına göre; çalışanların dikey iletişim tatminleri ile içsel ihbarcılık arasında pozitif, dışsal ihbarcılıkla ise negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Öte yandan örgütten beklenen olumsuz geri-dönüt algısı ile ihbar etmeme veya dışsal ihbarcılık arasında pozitif, örgütten beklenen olumlu geri-dönüt algısı ile içsel ihbarcılık arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuç örgütlerde iletişimin ve misilleme davranışlarının ihbarcılığı etkilediğini ortaya koymaktadır. Karadal vd. (2016: 113)'nin personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve ihbarcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasının bulguları da örgütlerdeki güç ilişkileri açısından önemlidir. Araştırma sonucuna göre personel güçlendirme, örgütsel bağlılığın aracılık rolüyle birlikte ihbarcılığı pozitif yönde etkilemektedir. Kelebek (2016: 75) tarafından yapılan bir araştırmanın sonucu ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ihbar davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışanların duygusal bağlılıkları arasındaki olumlu yöndeki ilişki (Gürbüz, 2006) bireylerin, ihbar davranışını pozitif etkileyebilir. Ancak bu etkileşimin güç aralığı yüksek olan örgütlerde ortaya çıkması oldukça zordur.

Güç aralığının yüksek olmasının, çalışanların kendilerini yetersiz görme eğilimine ve eşitsizlik karşısında tepkilerinde daha cesaretsiz davranmalarına yol açtığı (Sözen vd., 2009: 405) da bilinmektedir. Nitekim Acaray ve Şevik (2016: 14)'in güç mesafesi ve toplulukçuluk ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan çalışmasındaki bulgular, ihbarcılıkla ilgili dolaylı bazı ipuçları sunmaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre, çalışanların güç mesafesi algılarının kabullenici ve korunma amaçlı sessizliği artırdığı, fakat koruma amaçlı sessizlik üzerinde etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Yürür vd. (2016)'nin araştırma sonuçları, çalışanlarca algılanan örgütsel desteğin kabullenici ve savunmacı sessizliği azaltırken, prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularına göre kişilerin güç aralığı algısının korunma amaçlı sessizliklerinin üzerinde etkisi olmaması önemli bir sonuçtur. Yani güç aralığının fazla veya az olması ile ilgili algının kişilerin başkalarını ya da örgütü koruma amacıyla sessiz kalmalarını, dolayısıyla ihbarda bulunup bulunmama kararını etkilemeyeceği belirtilmektedir.

Örgütlerde güç aralığındaki yüksekliğin, örgütsel muhalefet üzerinde de etkisinin olması beklenebilir. Örgütsel muhalefetin bir türü olarak ihbarcılık da bu nedenle etkilenmektedir. Özdemir (2013: 125)'in öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerini araştırdığı çalışması, bu nedenle ihbarcılık açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenler, örgütsel muhalefet davranışı olarak ihbarcılığı nadiren sergilemektedir. Bunun nedeni olarak intikam ile karşılaşma kaygısı belirtilmektedir. Öte yandan sonuçlar cinsiyetler açısından değerlendirildiğinde, erkeklerin kadınlara göre, lisansüstü eğitim alanların lisans mezunlarına göre daha fazla ihbarcılığa başvurduğu ve sendika üyeliğinin de örgütsel muhalefetin tüm türlerinde ve dolayısıyla ihbarcılık üzerinde oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma da ihbar davranışının ihbarcı üzerindeki olası sonuçlarının çalışanlar tarafından dikkate alındığını ortaya koymaktadır. Öte yandan kişilerin hissettikleri “güçsüzlüğü” sendikaları aracılığıyla ortadan kaldırabildikleri önemli bir sonuçtur. Çalışanların sendika üyesi olması özellikle sağladığı iş güvencesi boyutuyla ihbarcılarını cesaretlendirici etkide bulunabilir.

Taş ve Antalyalı (2015: 50) tarafından kamu ve özel hastanelerdeki hemşireler üzerinde yapılan bir araştırma sonucuna göre; ihbar türü tercihi açısından her iki grup arasında benzerlik bulunmaktadır. Güç aralıkları açısından kamu sektöründe güç aralığının daha yüksek olduğu düşünüldüğünde, her iki grup arasında anlamlı bir farklılık beklenebilir. Ancak her iki grupta da en çok resmi, en az ise zımni ihbarcılık benimsenmektedir. Öte yandan özel hastanelerde çalışan hemşirelerin kamuda çalışan hemşirelere göre içsel ve zımni ihbarcılığı daha çok tercih ettikleri görülmektedir. Özel hastanelerde

çalışan hemşirelerin kendilerini daha az güvencede hissetmeleri nedeniyle, daha fazla içsel ihbarcılığa yönelmeleri ve kimliklerini gizlemeyi tercih etmeleri anlaşılabilir.

Candan ve Kaya (2016) tarafından kamu kurumunda algılanan örgütsel destek ve ihbarcılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmanın bulguları, çalışanların düşük düzeyde sessizlik, orta düzeyde dışsal ihbarcılık ve yüksek düzeyde içsel ihbarcılık eğiliminde oldukları bulunmuştur. Araştırma sonuçları detaylı analiz edildiğinde, içsel ihbarcılıkla yaş ve hizmet süresi arasında zayıf ve negatif, algılanan yönetim desteği arasında zayıf ve pozitif bir ilişki bulunurken; dışsal ihbarcılık ve algılanan yönetim desteği arasında zayıf ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, örgütsel destek ve kıdemle ihbarcılıkla pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır. Toker Gökçe (2014: 279) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırma bulgularına göre; kıdem ile ihbarcılık arasında pozitif bir ilişki olduğu, resmi olmayan ihbarcılığın daha çok tercih edildiği, içsel ihbarda üst makamlara bilgi verilirken dışsal ihbarcılıkta ise velilere bilgi vermenin daha çok tercih edildiği anlaşılmaktadır. Yıldırım vd. (2016)'nin özel hastane çalışanları üzerinde yapmış oldukları bir araştırmanın sonucuna göre, algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli özsaygının ihbar davranışına pozitif yönlü bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmaların ortak noktası, örgütlerdeki güç aralığına uygun olarak oluşturulan örgütsel kültürün, bireyler üzerinde yarattığı örgütleriyle bütünleşme duygusunu etkileyerek ihbarcılıkla ilgili tutum ve davranışları yönlendirebildiğidir.

Güç aralığının ihbarcılık üzerine etkisi ile ilgili genel bir değerlendirme yapılacak olursa, Türkiye'de ihbarcılıkla ilgili düzenlemelerin ihbar sonrası meydana gelebilecek olası misillemeleri ortadan kaldırmaya ve ihbarcıyı korumaya yönelik olarak düzenlenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu düzenlemelerle birlikte örgütte bireyler kendilerini güçsüz hissetmeyecek, misillemelere karşı korunacağı güvencesiyle hareket edecektir. Yine de güç aralığının yüksekliği bireylerin yazılı güvencelere rağmen güvensizlik duymalarına neden olabilir. Bu nedenle, hem örgütsel hem de toplumsal düzeyde oluşturulacak olan ihbar mekanizmalarının ihbarcıların kimliğini gizlemesine olanak verecek şekilde oluşturulması gerekmektedir. Ancak burada kimliğin gizlenmesinin asılsız ihbarları da arttırabileceği dikkate alınarak, bunu caydırıcı düzenlemelere yer verilmelidir.

4.3. Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Örgütlerde İhbarcılık Üzerine Etkisi

Hofstede (2001: 151)'in yapmış olduğu sınıflandırmada Türkiye, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürler içinde yer almaktadır. Belirsizlikten kaçınma, Hofstede tarafından, bir toplumda gelecekle ilgili bilinmeyen belirsizliklere karşı stres düzeyleriyle ilgili olan kültürel boyut olarak tanımlanır (Hofstede, 2001: 29). Belirsizlikten kaçınma boyutu, toplumda belirsizliğe karşı toleransı gösterir. Hofstede, belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğu toplumlarda stres ve kaygının, değişime karşı direncin yüksek olduğunu, örgüt sadakatinin erdem sayılarak kurallara itaatın esas kabul edildiğini, işverenle memnuniyetsizliğin ise kolay ifade edilemediğini belirtmektedir. Buna karşılık belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise, düşük stres ve kaygı, değişime direncin düşük olduğunu, firma sadakatinin erdem sayılmadığı ve kuralların gerektiğinde çiğnenebileceğini, işverene yönelik memnuniyetsizliğin ifade edilebildiğini belirtmektedir (Hofstede, 2001: 160). Anlaşılacağı üzere belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda belirsizliğe karşı tolerans çok yüksekken, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ise belirsizliğe karşı tolerans oldukça düşüktür. Bu nedenle bireyler belirsizliği ortadan kaldırmaya yönelik arayışlar içine girerler. Bu arayış ise, kesin ve yazılı kural beklentisini ortaya çıkarır. Belirsizlik, kişilerde kaygı ve stresin çok yoğun hissedilmesine neden olur. Dursun (2013: 54)'un da belirttiği gibi, belirsizliğin yüksek olduğu toplumlarda bireylerin inisiyatif alması veya düşüncelerini belirtmeleri oldukça zor olabilmektedir. Çünkü toplumda veya örgütte var olan kurallara göre hareket etmek daha önemlidir. Sığı ve Tıgılı (2006: 331), belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler yapılandırılmamış ve riskli durumlarda rahatsızlık hissederken; belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise, insanların risk almaya oldukça istekli olduğu ve belirsizliği daha kolay tolere edebileceklerini belirtmektedir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu örgütlerde ihbarcılık üzerinde etkilidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türkiye'de, çalışanlar yazılı ve kesin sınırları belli kural arayışını yoğun bir şekilde hissederler. İhbarcılıkla ilgili olarak hem örgütsel düzeyde hem toplumsal düzeydeki düzenlemelerin, bu arayışın bir sonucu olarak ikilemlere fırsat vermeksizin açık ve net olması gereklidir. Bu ihtiyaç, yazılı etik kodlarındaki düzenlemelerin ötesinde örgütsel düzeyde yazılı ve etkili bir ihbarcılık politikasının varlığını gerektirmektedir. Nitekim Çalışkan ve Özkoç (2016: 243)'un belirsizlikten

kaçınma boyutunun yüksek olduğu toplumlarda, bireylerin genellikle istikrar arayışı içinde oldukları ve belirsiz, açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan şüpheli ve riskli durumlardan korkmakta ve çekinmekte oldukları görüşü bu anlayışı desteklemektedir.

Ülkemizde belirsizlikten kaçınmanın cinsiyet açısından farklılaştığı anlaşılmaktadır. Ancak bu konuda farklı bulgular elde edilmiştir. Öncül vd. (2016: 263)'nin yapmış olduğu çalışmanın bulguları, erkeklerin kadınlara göre daha fazla belirsizlikten kaçınma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni olarak, erkeklerin gelecekle ilgili taşıdıkları endişe düzeyinin daha yüksek olmasının belirsizliğe olan tahammülü azalttığını belirtmektedirler. Öte yandan Terzi (2004: 75) tarafından yapılan araştırma bulguları ise, kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre belirsizlikten daha fazla kaçınmakta olduğunu, bunun nedeninin yetiştirilme tarzları olduğunu belirtmektedir. Belirsizlikten kaçınma algısı erkekler ve kadınlar açısından farklı oluşabilir. Bu boyutun yüksek derecede algılanması erkekleri genellikle gelecek kaygısı açısından kural arayışına yöneltirken, kadınları ise gelecek kaygısından ziyade risklerin meydana getireceği olası olumsuzluklardan kaçınma istekleri nedeniyle kural arayışına yöneltebilir. Arslan ve Berkman (2009: 105), kültürümüzün toplulukçuluk özelliğinin yanı sıra "belirsizlikten kaçınma" boyutunun, ihbar davranışı sonucu olası dışlanma, misilleme gibi riskleri daha öne çıkarabileceğini belirtmektedir. Birey üzerindeki olumsuz sonuçları nedeniyle ülkemizde önemli bir risk olarak algılandığı sürece, ihbarcılık, hem kadınlar hem de erkekler açısından kaçınılması gereken bir davranış haline gelecektir. Bu nedenle, toplumsal ve örgütsel düzeyde benimsenebilmesi için, ihbarcılığın risk olmaktan çıkarılması gerekir. Bu açıdan değerlendirildiğinde ise, özellikle ihbar hatlarının ve ihbarcı koruma düzenlemelerinin toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma boyutu dikkate alınarak oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

İhbarcılıkla ilgili detaylı, kesin ve açıklayıcı düzenlemeler oluşturulurken karşılaşılabilecek bir sorun da, düzenlemeler arasında çatışma olmasıdır. İhbarcılıkla ilgili toplumsal, örgütsel ve mesleki düzenlemeler arasında farklılık olması durumunda çalışanların, kendilerine en fazla güvence sağlayan seçeneğe daha fazla uyum sağlayacakları açıktır. Belirsizlikten kaçınmanın paternalistik liderlik algısına etki ettiği (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 247) dikkate alındığında, belirsizliği ortadan kaldırmak isteyen bireylerin kendilerini koruyan ve en iyi kararları kendileri için alan liderlere uyum sağlayarak, kendilerini güven altına almayı amaçladıkları anlaşılmaktadır. Çünkü örgütlerde ihbara konu olabilecek bir durumla karşılaşan bireyler, ihbarlarının sonucunu açık ve net bir şekilde görmek isterler. Bunun için neyi, nereye, nasıl bildireceklerinin açık bir biçimde tanımlanmış olmasını beklerler. Ülkemizde içsel ihbar mekanizmalarının daha fazla tercih edilmesinin önemli bir nedeni de, bu konuda yeterli bilgiye daha kolay erişebilir olmasıdır. Oysaki çalışanlar örgüt dışına yapacakları bildirimler konusunda sağlıklı bir bilgiye sahip değillerdir. Kadınların daha yoğun olarak yer aldığı meslek dalı olan hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmanın bulgularına göre (Şekerli vd., 2016: 15), iç ihbarcılığın diğer ihbarcılık türlerine göre daha çok tercih edildiği; bunun nedenleri olarak ise, ihbarcılığı koruyacak yasal düzenlemelerin yetersizliği ile iç ihbar kanallarının hemşireler tarafından daha iyi bilindiği ve bu mekanizmalara ulaşımın daha kolay olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar da belirsizlikten kaçınma ve kural arayışını doğrulamaktadır. İhbarcılıkla ilgili yasal koruma söz konusu olduğunda, iş hukuku düzenlemelerinin de göz önünde bulundurulması önem taşımaktadır. Aydın (2003: 96), bu düzenlemelerin; sadakat borcu ile ihbarcılık arasındaki dengeyi kurması, çalışanların hangi ifadelerinin ihbarcılık, hangi ifadelerinin sadakat borcuna aykırı olduğunu ve buna bağlı olarak ihbarcının korunup korunmayacağını açıkça belirlemesi konusunda işlevi olduğunu belirtmektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın ihbarcılık üzerine etkisiyle ilgili genel bir değerlendirme yapılacak olursa, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ihbarcılıktan uzaklaşma eğiliminin daha fazla olduğu söylenebilir. Çünkü bu toplumlarda ihbarcılık çok önemli bir risk olduğu için kaçınma davranışıyla kişiler kendini güven altına almak isteyeceklerdir. İhbarcılığı benimseyenler ise, genellikle misillemele karşı korunduğuna inandığı sürece, kendilerine bu konuda kesin güvence veren, yazılı olarak oluşturulan, tüm ihbar sürecinin ayrıntılı bir şekilde belirtildiği ve ihbar kanallarına ulaşımın kolay olduğu mekanizmaların varlığına ihtiyaç hissedeceklerdir. Kısacası "risk" olmaktan çıkararak düzenlemelerin varlığı, ihbarcılığı olumlu yönde etkileyecektir.

4.4. Erillik-Dişillik Kültürel Boyutunun Örgütlerde İhbarcılık Üzerine Etkisi

Hofstede (2001: 286)'in yapmış olduğu kültürel sınıflandırmaya göre, Türkiye beklenenin aksine orta derecede dişil toplumlar arasında yer almaktadır. Hofstede, dişillik karşı erillik kadın ve erkek rolleri arasındaki duygusal bölünmeyle ilgili kültürel boyut olarak ele alır (Hofstede, 2001: 29). Dişil

kültürlerde kişilerarası ilişkilerde uyum ve anlaşma çok önemli olduğundan, herhangi bir anlaşmazlığın ortaya çıktığı durumlarda çatışma yerine örtbas etme veya diyalogun tercih edildiği anlaşılmaktadır (Barutçugil, 2011: 87). Türkiye'de eril kültüre göre dişil kültürel özelliklerin daha fazla görülmesi, aslında hem iş yaşamıyla hem de iş dışı yaşamla uyumludur. Çünkü dişil kültürün kişilerarası uyuma önem vererek olabildiğince çatışmayı ortadan kaldırmaya çalıştığı ve dini inançların da bu görüşü desteklediği düşünüldüğünde, ülkemizde bu özelliklerin oldukça yoğun bulunduğu görülmektedir. Öncül vd. (2016: 263)'nin yapmış olduğu çalışmanın bulguları, kadınların erkeklere göre daha fazla dişil kültürel özellikler gösterdikleri görüşünü desteklemektedir. Celep ve Konaklı (2012) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmanın sonucu, ihbarcılık söz konusu olduğunda kadınların erkeklere göre daha fazla kimliklerini saklama ihtiyacı duyduklarını ortaya koymaktadır. Kadınların genellikle çatışma yerine uyum ve birlikteliğe önem verdikleri dikkate alındığında, kimliklerini gizleme isteği daha anlaşılır olmaktadır.

Kadınların erkeklere göre ihbarcılığa daha fazla eğilimli olduğunu ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır. Dönmez ve Karausta (2011) tarafından yapılan ve geleceğin çalışanları olan üniversite öğrencilerinin mesleki hile algısı ve ihbar hattı kullanarak rapor etme eğilimlerinin ölçüldüğü araştırmanın sonuçlarına göre; mesleki hile algısı ve rapor etme eğilimi arasında pozitif bir ilişki olduğu ve kadınların hileli davranışlar konusunda erkeklere göre daha duyarlı oldukları ve rapor etme eğilimlerinin daha yüksek olduğu ortaya konulmaktadır. Benzer bir biçimde Su vd. (2010)'nin öğrenciler üzerinde yapmış olduğu kültürlerarası karşılaştırmalı bir araştırmada, yasal zorunluluklar ihlal edilmedikçe erkeklerin kadınlara göre ihbarcılık konusunda daha az istekli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Özellikle kültürlerarası çalışmalarda cinsiyet faktörünün belirleyiciliği daha sınırlıdır. Bu sonucu diğer kültürel faktörler etkilemiş olabilir. İhbara konu olan etik dışı veya yasa dışı olayın içeriği de önemlidir. Kadınlar ve erkekler etik dışı olayın içeriğine göre farklı tolerans düzeylerine sahip olabilir. Bu nedenle elde edilen bulguların dişil kültürle çeliştiği konusunda kesin bir yargıya ulaşılamaz. Örgütlerde meydana gelen etik dışı ve yasa dışı durumlara kadınlar daha fazla duyarlı olabilir. Ancak bu duyarlılıklarını çatışmadan olabildiğince kaçınarak ortaya koymanın yöntemlerini arayacakları söylenebilir.

İhbarcılık açısından eril veya dişil kültürün farklı şekillerde etkisi olduğu görülmektedir. Tavakoli vd. (2003: 60) tarafından yapılan araştırma, bu açıdan önemli bulgular içermektedir. İlgili araştırmanın sonuçları eril kültür özelliği gösteren Amerikalı yöneticilerin ihbarcılık nedeniyle Hırvat yöneticilere göre daha az misilleme korkusu yaşadıklarını göstermektedir. Öte yandan dişil kültür boyutuna sahip olan toplumlarda bireyler, çatışmalardan ve anlaşmazlıklardan kaçınma eğiliminde olurlar. Özellikle dışsal ihbar sonucunda karşılaşmaları muhtemel misillemeler nedeniyle, çatışma ve huzursuzluk yaşama olasılığı ihbarcılığı olumsuz olarak etkilemektedir. Eril kültürün genel olarak ihbarcılığı ve dışsal ihbarcılığı arttırdığı anlaşılmaktadır.

Dişil veya eril kültürün ihbarcılık üzerine etkisi genel olarak değerlendirildiğinde, dişil kültürlerde ihbarcılıktan genellikle uzaklaşıldığı, eril kültürlerde ise ihbarcılığın daha kolay kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Dişil kültürel eğilimde ihbarcılığa konu olabilecek durumların örtbas edilme olasılığı daha yüksektir. Bu kültürlere uygun olan diğer bir davranış şekli ise, ihbarcılığın çatışma yaratmayacak bir şekilde kurumsallaştırılmasıdır. Çünkü bu toplumlarda kaçınılan davranış aslında ihbarcılık değil, ihbarcılığın oluşturacağı çatışma ortamıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, orta düzeyde dişil kültür olarak görülen Türkiye'de oluşturulacak olan ihbar mekanizmalarının, çatışma yerine işbirliği ve uyumu esas alacak şekilde oluşturulması önem kazanmaktadır. Bireyler arasında çatışmaya neden olan katı ihbarcılık düzenlemeleri beklenen etkiyi yaratamayacaktır. Öte yandan Türkiye'de mağdur olanın yanında olma eğilimi, dişil kültürün bir özelliği olarak görülebilir. İhbara konu olan davranışlarla karşılaşan bireyler, ihbarları sonucunda çalışma arkadaşlarının veya örgütlerinin mağdur olabileceğini düşündüklerinde, bildirimde bulunmaktan kaçınmayı tercih edeceklerdir. İhbarcı ve mağduriyet arasında doğrudan bir bağlantı oluşturacak ihbar mekanizmaları başarılı bir şekilde uygulanamayacağından, bundan kaçınılmalıdır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda örgütsel boyutuyla ihbarcılık tartışmalarının artmaya başladığı gözlenmektedir. Örgütsel açıdan olumlu veya olumsuz olarak nitelendirilen pek çok sonucu olan ihbarcılık, literatürde farklı boyutlarıyla ele alınmaktadır. Bu çalışmada temel amaç, örgütsel kültür açısından ihbarcılığı ele alarak birtakım saptamalarda ve önerilerde bulunmaktır. Toplumsal kültürümüz Hofstede'in Kültürel

Boyutlar Teorisi bağlamında ele alınarak, her bir boyutun örgütlerde ihbarcılık üzerine etkisi değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ulaşılan temel saptamalar ve öneriler aşağıda belirtilmektedir:

✓ Örgütlerde etik dışı ve yasadışı faaliyetlerin örgüt içinde ve dışında yetkili birimlere bildirilmesi olarak tanımlanan ihbarcılık kavramının, literatürde birçok farklı kavramla ifade edildiği görülmektedir. Bu çalışmada ihbarcılık kavramı tercih edilmiştir. Bunun nedeni, ihbarcılık kavramının hem haber verme hem de açığa çıkarma anlamlarını barındıran geniş bir kullanım olanağına sahip olmasıdır.

✓ İhbarcılık kavramı toplumsal kültürümüz açısından genellikle olumsuz anlamlar çağrıştırmakta ve ispiyonculuk ve gammazlama gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Bunun temel nedeni ise, sosyalleşme sürecinde ihbarcılığa yüklenen olumsuz yaklaşım ve asılsız ihbarlar nedeniyle karşılaşılan mağduriyetler olabilir. Bu olumsuz değerlendirme örgütsel açıdan da ihbarcılığa mesafeli yaklaşıma neden olmaktadır. İhbarcılığın örgütsel yaşamda hangi şart ve durumlarda başvurulan bir yöntem olduğu, kanıta dayalı olmayan ihbarların bu kavramın dışında değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

✓ Bu çalışmada Türkiye’de toplumsal kültür, diğer kültürel özellikler veri kabul edilerek Hofstede’in Kültürel Boyutlar Teorisi esas alınarak ortaya konulmaktadır. Bu amaçla bireycilik-toplumculuk, güç aralığı, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik kültürel boyutlarının örgütlerde ihbarcılık üzerine etkileri ele alınmaya çalışılmıştır. Ulaşılan temel sonuç her bir kültürel boyut irdelendiğinde, Türkiye’de toplumsal kültürün örgütlerde ihbarcılık üzerine güçlü ve genellikle olumsuz bir etkisinin olduğudur. Daha detaylı değerlendirildiğinde ise içsel ihbarcılığın dışsal ihbarcılığa, zımni ihbarcılığın aleni ihbarcılığa, resmi ihbarcılığın ise gayri resmi ihbarcılığa tercih edilme eğiliminin daha belirgin olduğu anlaşılmaktadır.

✓ Hofstede’in analizine göre Türkiye, toplumculuğun bireyciliğe göre daha yüksek olduğu kültüre sahiptir. Toplumculuğun yüksek olması bazı durumlarda ihbarcılığı arttırırken, genellikle ihbarcılığı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek toplulukçuluk boyutu dikkate alındığında Türkiye’de içsel, resmi ve zımni ihbarcılık mekanizmalarının daha kolay uygulanabilirliği olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle örgütlerde yazılı etik kodu, etikten sorumlu birim ve “içsel ihbar mekanizması”nın oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

✓ Hofstede’in analizine göre Türkiye, yüksek güç aralığı olan bir kültüre sahiptir. Yüksek güç mesafesi genellikle ihbarcılığı azaltmaktadır. Örgütlerde yüksek güç aralığı ihbar davranışı sonrası karşılaşılabilecek misillemelerin daha yoğun hissedilmesine neden olur. Kimliğin gizlenme arzusu da bu korku nedeniyledir. Bireylerin misilleme korkusunu giderecek şekilde oluşturulan etkili içsel ve zımni ihbar mekanizmalarının ve yasal korumanın, yüksek güç aralığının ihbarcılık üzerindeki olumsuz etkisini azaltabileceği öngörülmektedir. Öte yandan bu düzenlemelerde kimliğin gizlenmesi konusundaki hassasiyet, asılsız ihbarları arttırabilir. Bu nedenle ihbarcılıkla ilgili düzenlemelerin hem ihbarcıyı koruyacak hem de asılsız ihbarcılar için caydırıcı olacak şekilde oluşturulması önem taşımaktadır. İhbarcının orantısız bir şekilde ödüllendirildiği düzenlemeler ise, örgütsel ihbarın amacıyla pek bağdaşmadığı ve birtakım olumsuz toplumsal sonuçlara neden olabileğinden ötürü önerilmemektedir.

✓ Hofstede’in analizinde Türkiye yüksek belirsizliğin olduğu bir kültüre sahiptir. Yüksek belirsizlikten kaçınma boyutu ihbarın da önemli bir risk olarak görünmesine neden olmaktadır. Bu nedenle ihbarın ihbarcılar için risk olmaktan çıkarılması, örgütlerde ihbarcılığın kurumsallaşmasını hızlandıran bir etken olabilir. Yüksek belirsizlikten kaçınma özelliği nedeniyle ihbarcılıkla ilgili hem örgütsel hem de toplumsal düzenlemelerin ayrıntılı, açık ve kesin ifadelerle oluşturulmuş olması gerekir. Örgütlerde bireyler neyi, ne zaman, nasıl ve nereye bildirmeleri gerektiği konusunda kesin bilgi verilmesini isterler. Öte yandan ihbarın sonucunda mağdur olmayacakları konusunda güçlü kanıt

arayışı içinde oldukları için, ihbarcılık düzenlemelerinde ihbarcının korunması ile ilgili yazılı hükmün bulunması son derece önemlidir.

✓ Hofstede'in analizinde Türkiye orta düzeyde dışı kültüre sahiptir. Dışı kültürün ihbarcılığı pek desteklemediği anlaşılmaktadır. Çünkü ihbarcılık sonucunda ortaya çıkabilecek çatışma ortamı dışı kültürel özellikle bağdaşmamaktadır. Bu nedenle ihbarcılıkla ilgili hem içsel hem de dışsal ihbar politikaları çatışmayı olabildiğince azaltacak şekilde düzenlenmelidir. Bu amaçla ombudsmanlığa benzer, örgütsel yapının dışında ama o örgüt adına ihbarları değerlendiren ve uzlaşmayla sorunların çözümünü esas alan uygulamalar önerilmektedir. Böylelikle bireyler örgüt içinde deşifre olmayacak, dışsal bildirimde de bulunmamış olacaktır. Son yıllarda danışmanlık firmalarının bu alanda hizmet sundukları görülmektedir.

Toplumsal kültür, bireylerin davranışlarını etkileyen unsurların başında gelmektedir. Örgütsel ihbarcılık ve kültür ilişkisinin anlaşılması, toplumların ihbarcılığa yaklaşımının belirlenmesi ve etkin ihbar mekanizmalarının oluşturulabilmesi için gereklidir. Ülkemizde bu konuyu ele alan akademik çalışmaların yeterli sayıda olmadığı dikkate alındığında, bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A.; Şevik, N. (2016). "Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 34(4), 1-18.
- Akıllı, H. Serkan; Çam, S.; Kılınç, S. ve Kızılboğa, R. (2013). "Kamu Personelinin Etik İhlallerine Verdikleri Önem Derecesi ve Etik İhlallerin Bildirimi Konusundaki Görüşleri", Sayıştay Dergisi, 89(Nisan), 5-33.
- Aktan, C. C. (2006). "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: Whistleblowing", Mercek Dergisi, Ekim, 1-13.
- Aktan, C. C. (2008). "Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk", İş Ahlakı Dergisi, 1(1), 99-121.
- Alp, M. (2013). Çalışanın İşvereni ve İş Arkadaşlarını İhbar Etmesi (Whistleblowing), Beta Yayınları, İstanbul.
- Arslan M. ve Berkman, Ü. (2009). Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi, TÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- Aydın, U. (2003). "İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing)", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 79-100.
- Barutçugil, İ. (2011). Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başol, O. ve Karatuna, I. (2015). "Örgütlerde Olumsuz Durumların İfşa Edilmesi ve Örgütsel İletişim İlişkisi", Marmara Üniversitesi İİB Dergisi, 37(2), 153-170.
- Bayrakçı, E. ve Kayalar, M. (2016). "İfşa Davranışının Prososyal Davranışlar Bağlamında Değerlendirilmesine Yönelik Teorik Bir İnceleme", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7(15), 120-131.
- BİMER, Başbakanlık İletişim Merkezi, "Sayılarla BİMER", <http://cdn.basbakanlik.gov.tr/docs/sayisalveriler.pdf>, (E.T.: 27.03.2017).
- Brody, R.G.; Coulter J.M. ve Mihalek, P.H. (1998). "Whistle-Blowing: A Cross-Cultural Comparison of Ethical Perceptions of U.S. and Japanese Accounting Students", American Business Review, June, 14-21.
- Candan, H. ve Kaya, T.B. (2016). "İhbarcılık (Whistleblowing) ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Kamu Kurumunda Araştırma", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(2), 305-330.
- Celep, C. ve Konaklı, T. (2012). "Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki", E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 3(4), 65-88.

- Chen, C. ve Lai, C. (2014). "To Blow or not to Blow the Whistle: The Effects of Potential Harm, Social Pressure and Organisational Commitment on Whistleblowing Intention and Behaviour", *Business Ethics: A European Review*, 23(3), 327-342.
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A.G. (2016). "Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi", *E-Journal of Yaşar University*, 11(44), 240-250.
- Çaloğlu, D. Ö. (2014). "Örgütsel Sessizlik ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Çiftci, B. (2016a). "Etiğin Kurumsallaştırılması", (Editörler: Soner Taslak ve Birgül Çiftci), *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular Örnek Olay İncelemeli*, 3-34, Beta Yayınları, İstanbul.
- Çiftci, B. (2016b). "Türkiye'de Toplumsal Kültürün İş Güvenliği Kültürüne Etkisi", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 13-40.
- Çiğdem, S. (2012). "Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi", *11.Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, 4-6 Ekim 2012, Süleyman Demirel Üniversitesi Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu, 64-75, Isparta.
- Demiral, N. (2008). "Bir Hastanede Işığı Çalmak", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 128-137.
- Demirtaş, Ö. ve Biçkes, M. (2014). "Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması", "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(2), 98-112.
- Doğuş Otomotiv (2016). "Doğuş Otomotiv Etik Kod", "Doğuş Otomotiv Etik Hattı", "Rüşvetle ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası", <http://www.dogusotomotiv.com.tr/tr/surdurulebilirlik/kurumsal-surdurulebilirlik/yonetisim-risk-yonetimi-etik/kamuyu-aydinlatma-ve-seffalik>, (E.T.27.04.2017).
- Dönmez, A. ve Karausta, T. (2011). "Çalışanların Mesleki Hile Algısı ve İhbar Hattı Kullanarak Rapor Etme Eğilimleri Üzerine Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde Yapılan Bir Araştırma", *Mali Çözüm Dergisi*, Mart-Nisan, 17-41.
- Dursun, İ.T. (2013). "Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme", *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Eser, H.B. ve Ertugay, F. (2013). "Bireycilik-Toplulukçuluk Değerleri ile Algılanan Siyasal Özyeterlilik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği", *Cumhuriyet Üniversitesi İİB Dergisi*, 14(1), 221-244.
- Gerçek, H. (2005). "Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi", *Madencilik Dergisi*, 44(4), 29-38.
- Gültekin, N. ve Sığı, Ü. (2007). "Bir Kültür Boyutu Olarak "Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık" ve Örgütsel Kültüre Yansımaları", *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 23(2), 273-284.
- Gürbüz, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Hoffman, W.M. ve Schwartz, M.S. (2015). "The Morality of Whistleblowing: A Commentary on Richard T. De George", *J Bus Ethics*, 127, 771-781.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures's Consequences, Comparing, Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Sage Publications, USA.
- Hwang, D.B.K.; Chen, Y.; Staley, B.; Tsai, Y. ve Chu, C. (2013). "A Comparative Study of The Propensity of Whistle-Blowing: Empirical Evidence From China, Taiwan And United States", *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 3(2), 202-224.
- Jubb, P.B. (1999). "Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation", *Journal of Business Ethics*, 21, 77-94.
- Karadal, H.; Akyazı, T.E.; Sunman, G.; Güvenç, K. ve Koca, M.F. (2016). "Personel Güçlendirmenin İhbarcılığa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma", *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal*, 1(S1), 106-114.
- Kartalpe Behram, N. (2015). *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Kavi, E. (2012). "Örgütlerde Etik Yönetimi Açısından Whistleblowing", 11.Ulusal İşletmecilik Kongresi, 10-12 Mayıs 2012, Selçuk Üniversitesi İİBF, Konya.
- Keenan, J.P. (2002). "Comparing Indian and American Managers on Whistleblowing", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(2/3), 79-89.
- Kelebek, P. (2016). "Örgütsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık ve İhbar Davranışına Etkisi: Konya İŞKUR'da Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Kitapçı, O. (2009). "Müşteri Şikâyet Davranışlarında Kültürlerarası Farklar: K.K.T.C. ve T.C Vatandaşlarına Yönelik Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(Aralık), 197-203.
- Lui, X. (2014). "The Influence of National Culture on Whistle-Blowing: A Cross-Cultural Investigation", *Cross-Cultural Communication*, 10(6), 91-95.
- Mercan, N.; Altınay, A. ve Aksanyar, Y. (2012). "Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Yönü", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 167-176.
- Near, J.P. ve Miceli, M. P. (1985). "Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing", *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Near, J.P. ve Miceli, M.P. (2016). "After the Wrongdoing: What Managers Should Know about Whistleblowing", *Business Horizons*, 59, 105-114.
- Near, J.P. ve Miceli, M.P (1995). "Effective Whistle-Blowing", *Academy of Management Review*, 20(3), 679-708.
- Öncül, M.S.; Deniz, M. ve İnce, A.R. (2016). "Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269.
- Özdemir, M. (2013). "Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği)", *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.
- Özgener, Ş. (2009). *İş Ahlakının Temelleri Yöneltil Bir Yaklaşım*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Özgener, Ş.; Tanç, A. ve Ulu, S. (2015). "Çalışma Yaşamında Sorun Bildirme Sistemi (Whistleblowing System)", (Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür), *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar*, 311-343, 3.Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- 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 U.K.", *Journal of Business Ethics*, 82, 929-939.
- Park, H.; Rehg, M.T. ve Lee, D. (2005). "The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on Whistleblowing Intentions: A Study of South Korean Public Employees", *Journal Of Business Ethics*, 58, 387-403.
- Sampaio, D.B.D. ve Sobral, F. (2013). "Speak Now or Forever Hold Your Peace? An Essay on Whistleblowing and its Interfaces with the Brazilian Culture", *Brazilian Administration Review*, 10(4), 370-388.
- Sargut, A. S. (1994). "Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49(1), 321-332.
- Sayğan, S. ve Bedük, A. (2013). "Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28(1), 1-23.
- Sığırı, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). "Hofstede'nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yöneltil-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi", *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1), 327-342.
- Sözen, C.; Yeloğlu, H.O. ve Ateş, F. (2009). "Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 22, 395-408.

- Su, S.; Kan, C. ve Yang, H. (2010). "Cross-Cultural Difference and Accounting Ethics: An Empirical Study for Accounting Students", *The International Journal of Organizational Innovation*, 2(3), 161-185.
- Susmanschi, G. (2011). "Internal Audit and Whistleblowing", *Journal of Academic Research in Economics*, 3(3), 636-640.
- Şekerli, E. B.; Taslak, S. ve Çetinel, M.H. (2016). "Mesleki Bağlılığın Çalışanların İhbarcılık Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Görgül Bir Çalışma", *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 7(25), 1-21.
- Şekerli, E.B. ve Gerece, E. (2011). "Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(1), 17-38.
- Taş, F. ve Antalyalı, Ö.L. (2015). "Kamu Hastanelerinde ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İzharcılık (Whistleblowing) Tutumları", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(3), 34-54.
- Tavakoli, A.A.; Keenan J. P. ve Crnak-Karanović, B. (2003). "Culture and Whistleblowing An Empirical Study of Croatian and United States Managers Utilizing Hofstede's Cultural Dimensions", *Journal of Business Ethics*, 43, 49-64.
- TDK, Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, www.tdk.gov.tr, (E.T. 19.07.2016).
- Terzi, A.R. (2004). "Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Alguları Üzerine Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 65-76.
- Toker Gökçe, A. (2014). "Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 261-282.
- Toker Gökçe, A. ve Oğuz, E. (2015a). "Öğretmen Adaylarının Farklı Bilgi Uçurma (Whistleblowing) Tercihlerinde Belirleyici Olan Kültürel Değerler", *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 5(1), 55-69.
- Toker Gökçe, A. ve Oğuz, E. (2015b). "Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Tercihleri İle Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki", *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 51-64.
- Tunçel, Ö. ve Taslak, S. (2016). "Örgütsel Sessizlik", (Editörler: Soner Taslak ve Birgül Çiftçi) *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular: Örnek Olay İncelemeli*, 205-240, Beta Yayınları, İstanbul.
- Uyar, S. ve Yelgen, E. (2015). "Bilgi İfşası ve Denetim", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 85-106.
- Wasti, A. ve Erdil, S.E. (2007). "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu (Self Construal Scale; SCS) ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7, 39-66.
- Yazarkan, H. ve Yılmaz, Z. (2016). "Muhasebe Dersi Alan Lisans Öğrencilerinin Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulmasına Yönelik Tutumları: Ordu Üniversitesi'nde Bir Uygulama", *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(4), 945-972.
- Yıldırım, H.; Güvenç, K. ve Sunman, G. (2016). "Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Özsaygının İhbar Davranışına Etkisi: Aksaray İlinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama", 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 26-28 Mayıs 2016, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 409-418, İstanbul.
- Yürür, S. ve Nart, S. (2016). "Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi Midir?", *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 117-148.
- Yürür, S.; Sayılır, Y.; Yeloğlu, H.O. ve Sözen, C. (2016). "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü", *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 1-26.
- Zamantılı Nayır, D. (2012). *Kurumsal Etik ve Whistleblowing*, Pozitif Yayınları, İstanbul.
- Zencirkıran, M. (2016). *Sosyoloji*, 4.Baskı, Dora Yayınları, İstanbul.
- Zhang, J.; Chiu, R. ve Wei, L. (2009). "Decision-Making Process of Internal Whistleblowing Behavior in China: Empirical Evidence and Implications", *Journal of Business Ethics*, 88, 25-41.