

# WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

---

Nurten Ebru ÖZDEMİR  
Mehmet Akif ERÇELİK

# WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

Nurten Ebru ÖZDEMİR  
Mehmet Akif ERÇELİK

**EĞİTİM**  
yayınevi

## WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

Nurten Ebru Özdemir, Mehmet Akif Erçelik

**Genel Yayın Yönetmeni:** Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

**Genel Yayın Koordinatörü:** Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

**Sayfa Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

**Kapak Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

**Yayıncı Sertifika No:** 47830

**E-ISBN:** 978-625-6382-64-0

1. Baskı, Aralık 2022

### Kütüphane Kimlik Kartı

## WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

Nurten Ebru Özdemir, Mehmet Akif Erçelik

96 s., 165x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-625-6382-64-0

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

## EĞİTİM

### Yayınevi

**Yayınevi Türkiye Ofis:** İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

**Konya:** Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42  
bilgi@egitimyayinevi.com

**Yayınevi Amerika Ofis:** New York: Eğitim Publishing Group, Inc.  
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America  
americaoffice@egitimyayinevi.com

**Lojistik ve Sevkiyat Merkezi:** Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
sevkiyat@egitimyayinevi.com

**Kitabevi Şubesi:** Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye  
+90 332 499 90 00  
bilgi@egitimkitabevi.com

**İnternet Satış:** www.kitapmatik.com.tr  
+90 537 512 43 00  
bilgi@kitapmatik.com.tr

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	VII
GİRİŞ.....	9

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### TEMEL KAVRAMLAR VE WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI)

1.1. BİLGİ TANIMI .....	11
1.2. BİLGİNİN ÖNEMİ .....	12
1.3. BİLGİ PAYLAŞIMI TANIMI VE BİLGİ PAYLAŞIMININ TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	14
1.4. ETİK VE AHLAK KAVRAMLARI .....	15
1.5. BİLGİ PAYLAŞIMININ TEMEL İLKELERİ .....	16
1.5.1. Bilgiyi Üretme.....	17
1.5.2. Bilgiyi Depolama .....	17
1.5.3. Bilgiyi Açığa Çıkarma ve Dağıtma .....	18
1.5.4. Bilgiyi Değiştirme .....	18
1.5.5. Bilgiyi Uygulama .....	19
1.6. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI.....	20
1.7. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI.....	22
1.8. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) TARİHÇESİ.....	23
1.9. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) TÜRLERİNİN SINIFLANDIRILMASI .....	24
1.10. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) ÖZELLİKLERİ.....	24
1.11. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI)'İ ETKİLEYEN İÇSEL VE DIŞSAL FAKTÖRLER .....	25
1.12. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) ŞEKİL VE MODELLERİ.....	28
1.13. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	29
1.13.1. Whistleblowing (Bilgi İfşası) ve Örgütsel Sessizlik.....	30
1.13.2. Whistleblowing (Bilgi İfşası) ve Mobbing .....	32
1.13.3. Whistleblowing (Bilgi İfşası) ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	32
1.13.4. Whistleblowing (Bilgi İfşası) ve Öğrenilmiş Çaresizlik .....	34
1.13.5. Whistleblowing (Bilgi İfşası) ve Tükenmişlik Sendromu... ..	35

1.14. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) VE İŞ HUKUKU .....	36
1.15. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) VE ETİK.....	36

## İKİNCİ BÖLÜM

### GÜVEN KAVRAMI VE BİLGİ PAYLAŞIMINI ARTTIRMA

2.1. BİLGİ PAYLAŞIMINI ARTTIRMA .....	39
2.1.1. Bilgi Paylaşım Kanallarının Geliştirilmesi.....	40
2.1.2. Paylaşım Teşvik .....	40
2.1.3. Organizasyon Yapısının Geliştirilmesi .....	41
2.1.4. Bilgi Paylaşımında Teknolojinin Kullanılması ve Örgüt içi İletişim .....	41
2.1.5. Örgüt Kültürü, Bilgi Paylaşımı ve Güven .....	42
2.2. GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI .....	43
2.3. GÜVEN KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ .....	45
2.4. GÜVEN TÜRLERİNİN SINIFLANDIRILMASI .....	45
2.4.1. Hesaba Dayalı Güven.....	47
2.4.2. Bilgiye Dayalı Güven .....	47
2.4.3. Benimsemeye Dayalı Güven .....	47
2.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN TANIMI .....	47
2.6. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI .....	48
2.7. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ .....	50
2.7.1. Mishra Güven Modeli .....	50
2.7.2. Bromiley ve Cumming Güven Modeli .....	52
2.7.3. Schockley – Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	52
2.8. ÖRGÜTSEL GÜVENİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ ...	53
2.8.1. Örgütsel Güven ve Adalet.....	53
2.8.2. Örgütsel Güven ve Etik.....	55
2.8.3. Örgütsel Güven ve Önderlik .....	56
2.8.4. Örgütsel Güven ve İş Tatmini.....	56
2.8.5. Örgütsel Güven ve Örgütsel Stres .....	57
2.8.6. Örgütsel Güven ve Mobbing .....	58
2.8.7. Örgütsel Güven ve Sinizm .....	59
2.9. WHISTLEBLOWING-ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ.....	60

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASININ)**  
**ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİLERİ**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	63
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	64
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	65
3.4. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ .....	65
3.5. HİPOTEZLER .....	66
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	67
3.6.1. Demografik Bulgular .....	67
3.6.2. Sağlık Çalışanlarının İşyerinde Çalıştıkları Bölümlere ve Görevlerine İlişkin Bulgular .....	69
3.6.3. Katılımcıların Bilgi Uçurmaya İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular .....	70
3.6.4. Katılımcıların Örgütsel Güvене İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular .....	73
3.7. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİNİN İNCELENMESİ .....	74
3.7.1. Sağlık Çalışanlarının Yaşları ile Görüşleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları .....	74
3.7.2. Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetleri ile Görüşleri Arasındaki t Testi Sonuçları .....	75
3.7.3. Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumları ile Görüşleri Arasındaki t Testi Sonuçları .....	76
3.7.4. Sağlık Çalışanlarının Eğitim Durumları ile Görüşleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları .....	76
3.7.5. Sağlık Çalışanlarının Çalışma Süreleri ile Görüşleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları .....	78
3.7.6. Sağlık Çalışanlarının Çalıştıkları Birim ile Görüşleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları .....	79
3.7.7. Sağlık Çalışanlarının Görevleri ile Görüşleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları .....	79
3.7.7. Bilgi İfşası ile Örgütsel Güven Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları .....	81
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ .....	83
KAYNAKÇA .....	86
EKLER .....	91



## ÖNSÖZ

Günümüz dünyası işletmeler arasında ciddi rekabetlerin olduğu bir ekonomik düzen üzerine kurulmuştur. İşletmeler bu nedenle çeşitli etik dışı çalışmalar yürütebilmektedirler. Ya da işletme içindeki personel de kendini daha yüksek mertebelere getirmek için etik kurallara uymayan davranışlar sergileyebilmektedir. Bu durum işletme içindeki örgütsel güveni zedelemekle kalmamakta, aynı zamanda şirket imajını hem müşterilere hem rakiplere hem de iş ortaklıklarına karşı zedelemektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı, işletmeler bilgi ifşasına önem vermekte, olası etik dışı durumların yöneticiler tarafından bilinerek müdahale edilmesini istemektedirler.

Bu kitap çalışmasının amacı, örgütsel güvenin bilgi ifşası ile ilişkilerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle birinci bölümde bilgi ve bilgiyi elde etme hakkında literatür taraması yapılmış bilginin önemi açıklanmıştır. Buna ek olarak whistleblowing kavramının ne olduğu, tarihçesi ve işletmelerde nasıl ortaya çıktığı ile ilgili araştırma da bu bölümde yer almaktadır. İkinci bölümde, gündelik hayatta sıkça karşımıza çıkan “güven” kelimesinin ayrıntılarına yer verilmiştir ve örgütsel boyutta güvenin hangi koşullar ile sağlanacağı sorusu üzerinde durulmuştur. Bu bölümün ardından, 3. Bölümde ise özel sektörde daha sıklıkla konuşulup tartışılan bilgi ifşası ve örgütsel güven kavramlarının kamudaki karşılığının anlaşılması amacıyla kamuda sağlık çalışanları arasında bir anket düzenlenmiştir. Yapılan anket ile örgütsel güven ve bilgi ifşası kavramlarının demografik faktörlerden etkilenip etkilenmediği ve bu iki kavramın birbirlerini etkileyip etkilemediği ölçülmeye çalışılmıştır.

Ankete verilen yanıtların doğruluğu çalışmanın sınırlılıklarını belirlemiştir. Sonuç olarak, örgütsel güven ve bilgi ifşasının; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, görev yapılan birim ve katılımcının görevi gibi bazı demografik faktörlerden etkilendiği ve örgütsel güven ile bilgi ifşası arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel güvenin bilgi ifşasını etkilediği,



sonucuna ulaşılmıştır. Örgüte güven oranının daha fazla olduğu çalışanların, örgütü korumak amacı ile üstlerine etik dışı olayları iletmekten kaçınmadığı anlaşılmıştır. Bu sonuca dayanılarak örgütsel güvenin tesis edilmesi için kurumların gerekli tedbirleri alması çalışmanın en önemli öneridir.

Bu çalışma; Nurten Ebru ÖZDEMİR tarafından 2015 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne sunulan “Whistleblowing (Bilgi İfşasının) Örgütsel Güvene Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı yüksek lisans tezinden esinlenerek yapılmıştır. İlgili tezin örnekleme otel çalışanları iken söz konusu çalışmamızın örnekleme Bitlis ilinde, kamuda çalışan sağlık personelidir. Çalışmamızı yapmamızda emeği geçen Bitlis İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı birimlerindeki her kademede çalışanlara, eğitimimizin her aşamasında bize değerli katkılar sunan değerli hocalarımıza ve ailelerimize teşekkür ederiz.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi İfşası, Örgütsel Güven, Etik

## GİRİŞ

Günümüz dünyasında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için en önemli kaynaklarından birini de bilgi oluşturmaktadır. İşletmelerde tüm faaliyetler bilgiye dayandırılarak planlandığı takdirde, daha bilimsel metotlar izlenecek, buna göre organizasyonun hedeflerine ulaşması da kolaylaşacaktır. Günümüzün rekabet ortamında, bilgi işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Yine yoğun rekabetin yaşandığı ekonomi dünyasında, gerek müşteriler, gerek rakipler, gerek iş ortakları gerekse çalışanlar bilginin doğruluğundan emin olmak istemekte, etik dışı durumları tespit etmek için büyük hassasiyet göstermektedirler. Çünkü rekabette avantaj elde etmek isteyen kimi işletmeler ya da çalışanlar, çeşitli etik dışı tutumlar sergileyebilme eğilimi göstermekte, bu durum işletmenin imajını zedeleyebilmektedir. İşletme yöneticileri, olası etik dışı durumları engellemek için şirket içinde örgütsel güven unsurunu oluşturmaya ve yerleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu sayede işletmenin çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarından önde tutan çalışanlara sahip olmayı istemektedirler.

Bu çalışmada işletmelerde örgütsel güven oluşturmak için yöneticiler tarafından ne tür uygulamaların yapılması gerektiği araştırılacaktır. Ardından bilgi ifşası kavramının ortaya çıkışı ve tarihteki önemli bilgi ifşası olayları incelenecek, bilgi ifşasının işletmelere getirdiği faydalar ve zararlar üzerinde durulacaktır. Amaç, örgütsel güven ile bilgi ifşası arasında bir ilişkinin olup olmadığını sorgulamaktır. Bilgi ifşasının sağlanması ve olası etik dışı durumların işletmenin dışına taşmadan yöneticiler tarafından önlenmesi için yapılması gerekenlerin ne olduğu sorusuna da yanıt aranacak olan bu çalışmada, literatür araştırmalarının ardından, sağlık sektöründe hizmet veren hastane, aile sağlığı merkezi ve toplum sağlığı merkezi çalışanları üzerinde bir anket uygulanacak, bilgi ifşası yapma eğilimleri hakkında fikir sahibi olunmaya çalışılacaktır. Anket sorularına verilen cevapların doğruluğu çalışmanın sınırlılıklarını belirlerken, diğer taraftan bilgi ifşasına hangi çalışanların daha yatkın olduğu, bu unsurda demografik özelliklerin ve eğitimin etkisinin olup

olmadığı araştırılacaktır. Bilgi ifşası gerçekleştirme eğilimindeki personelin düşünce yapısı incelenecektir. Böylelikle işletmedeki güven durumunun tespiti yapılarak bilgi ifşası ile arasındaki ilişki hakkında gerçekçi bulgular elde edilmeye çalışılacak, işletmedeki etik dışı durumları engellemek ve örgütsel güveni oluşturarak yerleştirmek için ne tür önlemler alınması gerektiği konusunda bulgular tespit edilecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEMEL KAVRAMLAR VE WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI)

---

---

#### 1.1. BİLGİ TANIMI

“Bilgi”, Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre, insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, bili, malumat anlamına gelen isimdir (TDK, 2014: 08.09.2014). Yine aynı kaynağa göre, bilgi, öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek ve malumat anlamına gelmektedir.

Araştırmalara göre, bilgi, gündelik hayatta en çok kullanılan kelimeler arasında yer almaktadır ancak, “bilgi nedir?” sorusu insanlara yöneltildiğinde, net bir cevap elde etmek oldukça zordur (Uçak, 2010: 705). “Bilgi” kavramı, zaman içerisinde değişik anlamlar ifade etmiştir. Temeli felsefeye de dayandırılan bilgi (Tonta, 2004: 2) aslında Yunanca asıllı “informo” kelimesinden türemiştir. Informodan türemiş olan “information” kelimesi, ilk ortaya çıktığı zamanlarda, Yunan kültüründe, öncelikle biyoloji ve pedagoji ile ardından ahlakı anlatmak amacı ile kullanılmıştı. “İnformo”, kültürlerin etkileşimleri ile zaman içinde Avrupa’ya geçiş yapmış ve burada, zihnin veya karakterin şekillendirilmesi, bir kalıba sokulması, eğitim ve öğretim anlamına gelmiştir. Bilginin günümüze en yakın kullanımı, Orta Çağ’da ortaya çıkmış ve bilgi kelimesi, “şekil vermek” sonra da “herhangi bir şeyin bir başkasına iletilmesi” manasına gelmeye başlamıştır (Uçak, 2010: 707).

Son bir yüzyıldır, bilgi kelimesi, çok yönlü açıklamalar ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Özellikle son elli yılda, “*bilgi insanın bilişsel yapısında değişiklik yaratan herhangi bir şeydir.*” görüşü genel kabul gören görüşler arasına girmiştir. Ancak halen, bilgi kelimesinin pek çok anlamı vardır.

Kullanım yerine göre bilgi, karar verme, problem çözmeye, öğrenme, zihinsel durum, iletişim süreci ve işlemleri gibi çeşitli terimlerle bağdaştırılmaktadır (Uçak, 2010: 707).

Bu anlamların yanı sıra, din bilimciler de bilgi kelimesini sık sık kullanmaya başlamışlar ve bu kelimeye, , “eser ve alâmet” , “iki şeyi birbirinden ayıran alâmet” şeklinde yorumlamaya başlamışlardır (Bozkurt, 2008: 255).

Unutulmamalıdır ki, bilgi insanın var olduğu günden beri var olan bir kavramdır ve insanın iç ve dış dünyasında gördüğü şeylerin bütünüdür. İnsanın çevresinde olup bitenleri algılıyor olması, pek çok araştırmacı tarafından “bilgi” olarak yorumlanmaktadır. Bilgi, insanın zihninde var olan ve diğer insanlarla paylaşılabilen formlardır. Bir seçim yapmamız söz konusu olduğunda gereksinim duyduğumuz şey bilgidir. Daha önceden bildiklerimizi değiştiren de bilgidir. Bu nedenle bilgi daha çok etkilerine dayanılarak tanımlanmaktadır (Uçak, 2010: 707).

Bilgiyi tanımlama konusunda öne çıkan araştırmacılardan biri olan Buckland, kelimeyi üç türde incelemiş ve 1) *Süreç olarak bilgi (information-as-process)*; 2) *Bilgi olarak bilgi (information-as-knowledge)*; ve 3) *Nesne olarak bilgi (information-as-thing)* olarak adlandırmıştır. Buna göre eski bilginin değiştirilmesine neden olan süreç, süreç olarak bilgi olarak nitelendirilmiştir. Bu, bilginin değişebileceğini kanıtlamaktadır. Ölçülerek öğrenilen ya da değiştirilen bilgi, bilgi olarak bilgi sınıfına dâhil edilmiştir. Bilginin çeşitli biçimlerde kaydedilmesi ve buna göre paylaşılması ise nesneleştirilmiş olduğundan nesne olarak bilgi sınıfına dâhil edilmiştir (Tonta, 2004: 1).

Bilginin genel kalıpları yoktur. Kimi araştırmacılar, bilginin doğru olması gerektiğini savunurken, kimileri ise, bilginin kitap gibi fiziksel kaynaklardan elde edilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Ancak genel bir tanım mevcut değildir. Çünkü yine pek çok araştırmacıya göre, her bilgi doğru değildir. Bilgi mutlaka fiziksel bir objeden öğrenilmek zorunda değildir. Bilgi, yeni bilgileri getirmekte ve düşünceleri değiştirebilmektedir. İnsanların karar verme aşamalarında başvurdukları yer “bilgileridir. İnsanlar olaylardan, nesnelere, ilişkilerden, bilimsel yöntemlerden ve daha pek çok şeyden bilgi edinebilmektedir.

## 1.2. BİLGİNİN ÖNEMİ

Günümüzde ekonomik faaliyetler küreselleşmiştir. Bu sebeple, işletmelerin de birbirleri ile etkileşimleri oldukça artmıştır. İşletmelerin faaliyetlerinin

küreselleşmesi, ülkeler arası ekonomik işbirliklerinin kurulması, ekonomik olarak sınırların ortadan kalkması, yatırım ve ticari konularda engellerin azalması, rekabetin daha hissedilir olması anlamına gelmektedir (Karahan, 2009: 62).

Tüm bu gelişmeler, işletmelere faaliyetleri konusunda avantajlar sağlarken, pazarı da oldukça genişletmiş, yeni oyuncuların ortaya çıkmasını, dolayısıyla rekabetin artmasını da beraberinde getirmiştir. İşte bu durumda, işletmeler, bilgi ve deneyimlerinden faydalanarak pazardaki paylarını korumaya çalışmak zorunda kalmış, tamamen bilgiye dayanan faaliyetler yürüterek hedeflerini genişletme çabasına girmişlerdir. Bilginin önemi burada ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, bilmek, gerçekliğin öğrenilmesine katkı sağlamaktadır ve bilgi yeni bilgileri de beraberinde getirmektedir.

Bilgi sayesinde uygarlıklar ortaya çıkmıştır ve bilimler meydana gelmiştir. Bilgi merakı da yanında tutan bir olgudur ve insanları, insanların meydana getirdiği ve hedeflere sahip örgütleri öğrenmeye ve araştırmaya zorlamaktadır.

İnsanı diğer canlılardan ayıran en temel özelliklerden biri, gözlemlene, öğrenme ve elde ettiği bilgiyi biriktirerek diğer insanlarla değiş tokuş edebilme yeteneğidir. Bu sebeple bilgi çağlardan günümüze kadar büyüyerek gelmeyi başarmıştır. *İnsan yaşamını geliştiren, uygarlığı yaratan en önemli etkinlik alanları olan bilim ve Felsefe “gerçekliği bilme” üzerine temellenmiştir. Bir başka alan olan sanat da gerçeklikten yola çıkar ve onu yeniden yaratmayı hedefler. Bilmenin önemli olduğu önermesi sıradan bir belirleme olarak düşünülmemelidir. Bilimlerin anası sayılan, daha sonraki süreçte yolları bilimlerle ayrılan ama hala günümüzün en önemli insan etkinliklerinden birisi olan felsefe “bilgi” üzerine, “nasıl bilebiliriz” sorusu üzerine temellenen bir alandır. Bir başka önem ölçütü, bütün bilimlerin gerçekliği bilme amacı taşıması, bu işleve sahip olmasıdır. Bilmek, bilmeye çalışmak, bilmeye yardımcı olmak bütün bilimlerin özüdür. Bir başka deyişle, başlıca uygarlık çabası olan bilimsel uğraş en sağlam bilgi ve bilme peşindedir. Bilim olmadan, yani en sağlam bilme çabası olmadan insanlığın bugünkü gelişme noktasına ulaşması büyük olasılıkla olanaklı olamazdı. Dolayısıyla, biraz abartılı bir önerme gibi görünse de, insanın varlığı ve bu varlığını geliştirmesinin bilme etkinliğine bağlı olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2009: 29).*

İnsanlar, gerçeğe bilgi sayesinde ulaşmaktadırlar. Gerçek, biz onu bildiğimiz sürece ve onu bildiğimiz kadar var olmaktadır. Bilgi ışığında toplumsal olarak gelişmeler kaydedilmektedir.

Bilgi varlığı ile diğer bilgileri çağırarak, her yeni bilgi başta insanlık olmak üzere, tüm örgütlere yeni beceriler getirmektedir. Günümüzde temel ihtiyaçlarımızı hızla giderebiliyor olmak bile bilginin eseridir(Yılmaz, 2009: 30).

### **1.3. BİLGİ PAYLAŞIMI TANIMI VE BİLGİ PAYLAŞIMININ TEMEL ÖZELLİKLERİ**

İnsanlar, doğaları gereği öğrenmektedirler. İnsan, düşünebilen ve düşündüğünü aktarabilen bir canlı olduğu için, bilginin ortaya çıkması ve artması doğal bir sürecin sonunda ortaya çıkmıştır.

Günümüzde, insanların ve örgütlerin, hatta devletlerin ve devletlerarasında kurulan toplulukların tamamı “bilginin peşindedir. Bu durum bilgi paylaşımının önemini artırırken, kimi kesimler için bilgi paylaşımı ticari bir unsur haline de gelmektedir. Bilgi, tarım toplumundan sanayi toplumuna ve özellikle de sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte, ekonomik bir değer olarak önem kazanmış ve bilginin üretim faktörü olarak kabul edilip edilmeyeceği tartışmaları gündeme gelmiştir. Bilginin diğer ekonomik mallar gibi; elde edilmesi için emek ve sermaye gerektirmesi, bir maliyetinin olması ve pazarlanması, onun kamu kesimi içerisinde mi, yoksa özel kesim içerisinde mi değerlendirilmesi gerektiği sorununu ortaya çıkarmıştır. Zira bilginin bazı özellikleri kamusal mal niteliğini taşıırken, bazı özellikleri ise özel mal karakteristiği göstermektedir(Yumuşak ve Aydın, 2005: 104).

Bilginin kimi tanımlarda bir mülkiyet olduğu ifade edilmektedir. Bell tarafından, 1973’de yapılan bilgi tanımlaması şu şekildedir: Bilgi; sistemli bir şekilde iletişim aracıyla başkalarına iletilen, bir hükmü veya tecrübesel bir sonucu gösteren olgu veya fikirlerle ilgili düzenli ve sistemli ifadeler bütünü olup, telif hakkı ve başka bir tanıma yoluyla onaylanmış, bir isme bağlı, nesnel olarak bilinen entelektüel bir mülkiyettir (Yumuşak ve Aydın, 2005:108).

Bu durum, bilginin paylaşımına yeni nitelikler kazandırmaktadır. Bilgi paylaşımı kimi zaman istemsiz olabilirken, kimi zaman da ticarileştirilebilmektedir.

İşletmeler bazında konuya yaklaşıldığı zaman, bilgiyi paylaşmanın tanımı değişmektedir. Kurumlardaki bilgi paylaşımının temel amacı, örgüte dahil olan her bireyin ve bu bireylerin meydana getirdiği örgüt içindeki tüm birimlerin doğru bilgiye ulaşmalarını kolaylaştırmak ve kişiler ile gruplar arasında bilgi yayılımını çoğaltmaktır (Durna, 2005: 76).

Örgütlerde bilgi paylaşımı esnasında dikkat edilmesi gereken en önemli unsur, bilginin doğru olması ve doğru mercilere doğru zamanda ulaştırılmasıdır.

Örgütün içinde bilginin paylaşılması etkinin büyümesi anlamına gelmektedir. Birkaç kişi arasındaki bilgi, tüm örgütü etkilemeyeceği gibi, ortak hedeflere ulaşılmasını da geciktirecektir. Bu sebeple, örgütün çıkarları doğrultusunda, bilginin hızlı ve güvenilir biçimde, personeller arasında yayılması ve ilgili personelin durumdan hızlı biçimde haberdar edilmesi gerekmektedir.

İşletmelerde bilginin yayılması için çeşitli metotlar mevcuttur. Bu metotlar şu şekilde sıralanabilir(Durna, 2005: 76):

- Yazılı, sözel, görsel raporlar,
- Site ziyaretleri ve turları,
- Personel rotasyon programları,
- Eğitim programları,
- Yetiştirme programları ve
- Standardizasyon programları

Bunun yanı sıra, bilgi paylaşımını hızlandırmak ve personel arasındaki iletişimi kuvvetlendirmek için bazı firmalar kendi çözümlerini de uygulamaktadır. Bugün bazı Japon firmalarında, personelin beyin fırtınası yaparak, yaratıcılığını güçlendireceği sohbet odalarının olduğu bilinmektedir.

Bilginin örgüt içinde yayılması, daha kapsamlı raporlamaların yapılması ve veri tasnifi için uygun ortam oluşmasını hızlandırmaktadır. Son yıllarda, bilginin yayılması ve saklanması için teknolojiden de faydalanılır hale gelmiştir. Bilgisayar sistemleri ve bilgi akışını sağlayan çeşitli yazılımlar piyasaya çıkmıştır.

Benzer biçimde bilgiye erişimi kolaylaştıran ve kaybolmasını önleyen bulut isimli yazılımlar da başka işletmeler tarafından örgütlere sunulmaktadır.

#### **1.4. ETİK VE AHLAK KAVRAMLARI**

İnsan sosyal bir varlıktır ve diğer bireyler ve hayvanlar ile bir bütün halinde yaşamaktadır. Toplulukları bir arada tutan, insanların birbiriyle bütün halinde olmasını sağlayan bazı değerler mevcuttur. Bu değerler kültürlere ve zamana bağlı olarak kurallara dönüşmektedir. Bu kurallar bütününe ahlak denilmektedir. Ahlak; toplulukları bir arada tutan, hayatın devamlılığı ve yaşana bilirliliğini sağlayan, sosyal yapının sigortası görevi taşıyan sosyal değerler bütünüdür (Akdoğan, 2004: 181-182).



Etik kavramını incelemeyen önce, ahlak kavramını anlamakta fayda vardır. Ahlak, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallarıdır (TDK, 2014: 06.09.2014). TDK Sözlüğünde ahlak için yapılan bir diğer açıklama ise bir kimsenin içinde yaşadığı toplumsal çevrenin törelerine uyma yetisi şeklindedir. Kökeni Arapça 'ya dayanan ahlak kelimesinin insanların iyi ve güzel huylarını ifade ettiği de bilinmektedir.

Ahlak kavramının getirdiği kurallar insanların davranışlarının belirlenmesinde büyük bir etmendir. Doğal olarak ve kısmen de uzlaşma yöntemi ile belirlenen bu kuralların yasal cezaları olmasa bile insanların dışlanması ve ayıplanması gibi toplumsal cezaları mevcuttur. Elbette her kural ayıplanma ve dışlanma ile cezalandırılmaz. Günümüzde ahlak kurallarına aykırı bazı davranışların yasal olarak da yasak olduğu bilinmelidir. Ahlak kavramı, kısmen doğal olarak kısmen uzlaşım ile belirlenmiş, kısmen de gelenekle aktarılmış karşılıklı kabullenme süreçlerinin sonucunda ortaya çıkan tüm düzen ve anlam yapılarını kapsar. Genel olarak ahlak, iyiliğe varılması için insanın uymaya kendini mecbur hissettiği manevi ve ruhi görevler ve bunlara ilişkin kurallar biçiminde tanımlanabilir (Usta, 2012: 407).

Ahlak sözcüğünün iş dünyasında kullanım biçimine ise etik denilmektedir. "Ethos" kelimesine dayanan etik sözcüğünün kökeni Yunancadır. TDK Sözlüğünde, *çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü* olarak açıklanmaktadır (TDK, 2014: 06.09.2014).

Etik kurallar sayesinde işletmelerde düzen sağlanmakta, doğru paylaşımın yapılması, usulsüzlüklerin önüne geçilmesi, gizliliklerin önlenmesi açısından işletmeler için önem taşımaktadır. Etik kurallarına uymak için, bireylerin iş dünyalarında, "doğru - yanlış, iyi - kötü, haklı - haksız, adil olan - adil olmayan nedir, nasıl ayırt edilir" sorularına yanıt aramaları gerekmektedir (Berkman ve Aslan, 2009: 32).

### **1.5. BİLGİ PAYLAŞIMININ TEMEL İLKELERİ**

Bilgiyi paylaşmak, bir ortamdaki ya da konu ile ilgili tüm bireylerin ve birimlerin bilgiyi almalarını, onu anlamalarını ve bilgiye erişmelerini sağlama amacını taşıyan eylem olarak adlandırılabilir.

Bilgiyi yaymada en önemli nokta, doğru bilgiyi insanlara doğru zamanda ulaştırmaktır. Bilginin ihtiyaç duyan doğru bireylere gönderilmesi de en önemli bir diğer noktadır. Benzer biçimde bilginin paylaşımı esnasında hızlı

ve etkin olmak gerekmektedir. Bu sayede bilginin yerel düzeyde kalmasına engel olunacaktır (Durna, 2005: 76).

Bilgi, doğduğu yerde kalmadığında, hızla yayılma gösterdiğinde, özellikle kar amacı güden işletmeler için büyük kazançlar getirebilmektedir. Bilginin paylaşılması, örgüt içinde ne kadar çok kişiye yayılırsa o denli etkisi büyük olmaktadır. Örgütler, yazılı, sözel, görsel raporlar, site ziyaretleri ve turları, personel rotasyon programları, eğitim ve yetiştirme programları ile bilginin iletilmesini sağlamaktadırlar.

### **1.5.1. Bilgiyi Üretme**

Küreselleşmenin de etkisiyle yerel pazarların bile sınırları ortadan kalkmış, işletmeler arasındaki rekabet daha hissedilir hale gelmiştir. Bu sebeple günümüzde, bilgi hammadde, sermaye ve işgücünden oluşan geleneksel üretim faktörlerinden daha önemli bir hale gelmiştir ve rekabet üstünlüğü yaratabilmek için stratejik bir kaynak olarak kabul edilir olmuştur (Durna, 2005: 74).

İşletmelerin karlılıklarını sürdürmek, büyümek ve devamlılıklarını sağlamak için acil biçimde bilgi toplama ve hızlı biçimde yorumlayarak sistemler üretmesi gerekmektedir. Bu durum bilgiye ekonomik bir değer de katmaktadır.

İşletmeler etraflarındaki olayları, insanları ve finansal alışverişleri izleyerek bilgi toplarlar ve ekonomi dünyasına da bilgi kaynaklığı ederler. Örgütler için bilginin toplandığı en önemli kaynaklar müşteriler, eğitim birimleri, eski verilerin yorumlanması, raporlar ve toplumdur (Beijerse, 2000: 170).

Bilginin toplanması ve doğru yorumlanması işletmelerin kaynaklarını doğru kullanmalarına, verimliliklerini arttırmalarına, doğru yatırımlar yapmalarına ve müşterilerinin beklentilerini daha kolay karşılamalarına olanak sağlamaktadır. Bilginin toplanması ve üretilmesi için örgütün müşterileri, satıcılar, ortaklar ve hatta rakiplerle kurulan günlük etkileşimlerini arttırması ve iyi gözlemlemesi gerekmektedir(Durna, 2005: 75).

### **1.5.2. Bilgiyi Depolama**

İşletmelerde bilginin kullanımı hedeflerin belirlenmesi, gerçekleştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve karar alınabilmesi için büyük önem taşımaktadır. bilgi, işletmelerin devam etmesini sağlamaktadır.

Bilginin ilgili birimlerce kolay erişilebilmesi ve işletmede personel ya da sistem değişikliği olmasına rağmen kullanılabilmesi için depolama yapmak gerekmektedir. Bilginin işletmede doğru kişiler tarafından doğru zamanda ulaşılabilmesi bazı durumlarda işletme için hayati önem taşımaktadır.

### **1.5.3. Bilgiyi Açığa Çıkarma ve Dağıtma**

Bilgi açıklığı arttırıldıkça insanların erişimi kolaylaşmaktadır. Benzer şekilde işletmelerde de avantaj, verimlilik ve daha fazla kazanç gibi faydaları olacak bilgilerin neler olduğuna karar verilmeli, işletme içindeki sistemleri daha kolay işler hale getirmeli ya da ürün/hizmetin kalitesini arttıracak bilgiler seçilmeli ve personelin faydalanması sağlanmalıdır.

Bilginin ne olması gerektiği araştırıldıktan sonra, depolanmış verinin kolay erişilebilir, doğru ve etkin kullanıma hazır olması gerekmektedir. Örgütlerde bilginin paylaşımına açık olması bilginin dağıtılması açısından oldukça önemlidir.

Bilgiye ulaşması gereken doğru kişilerin, bölümlerin ve zamanın belirlenmesinin ardından, eğitime, raporlama, bilgilendirme gibi çeşitli yöntemler ile bilgi paylaşılabilir.

Bilgi paylaşımı için kurumlar kendi içlerinde bilgi işletim sistemleri geliştirdikleri takdirde, bilgiye ulaşmak ve bilgiyi depolamak da oldukça kolaylaşmakta, kurumun gelişmesine ve karar alma sürecinde oldukça faydalı olmaktadır (Odabaş, 2006: 107).

### **1.5.4. Bilgiyi Değiştirme**

İşletmelerin bilgiyi üretmek için kullandıkları yöntemlerin yanı sıra bilgiyi değiştirerek kendilerine daha faydalı hale getirmeleri gerekmektedir. Bilgi işletmeler için gereklidir ancak geliştirilmeyen bilgi zamanla etkinliğini kaybederek eski hale gelmektedir. Bilginin geliştirilmesi firmaların ilerlemesinde en önemli etkidir.

İşletmeler bilgiyi geliştirmedikleri takdirde yeni sistemler üretemez ve değişen dünyanın hızına ayak uyduramaz hale gelebilirler (Beijerse, 2000: 171).

Bilginin geliştirilmesi için çeşitli eğitim programlarının personel ve yöneticilere uygulanması bu yolda yapılabilecek ilk ve en önemli aktivitedir. Bunun yanı sıra çeşitli departmanlar ile bilginin gelişimi sağlanabilir. Müşterilerin ne istediğini öğrenmek için pazarlama ekibi kurulabilir.

Sahada çalışan personel hakkında müşteri memnuniyeti ile ilgili anketler düzenlenebilmektedir (Durna, 2005: 78).

Görüldüğü gibi işletmeler çeşitli yöntemler ile ellerindeki bilginin üzerine yenilerini ekleyebilirler ve bu bilgileri verimlilik ve karlılıklarını arttırmak için kullanabilirler (Beijerse, 2000: 172).

### **1.5.5. Bilgiyi Uygulama**

Edinilen bilgi, kullanılmadığı takdirde işletmeler için fayda sağlayamaz. İşletmeler kar oranlarını arttırabilmek, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek, rakiplerinden sıyrılmak ve varlıklarını devam ettirebilmek için bilgiyi uygulamak zorundadırlar. *Bilginin uygulanarak değerinin arttırılması için, çalışanların davranışlarında, çalışma anlayış ve biçiminde olumlu anlamda değişime yol açması, yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, uygulamaların ve politikaların geliştirilmesi konusunda somut katkılar yapması gerekmektedir* (Durna, 2005: 78).

İşletmelerin performanslarında artış sağlayabilmeleri için bilgiyi uygulama tekniklerine ihtiyaçları vardır. Bu tekniklerin en önemlisi araştırma ve geliştirme çalışmalarıdır.

Araştırma ve geliştirme çalışmaları sayesinde var olan bilgi bulunur ve geliştirilerek işletmeye yeni kazançlar sağlanır (Odabaş, 2006: 109).

Elde edilen ve geliştirilerek üretilen yeni bilgi işletmeler tarafından ürün ve hizmetlere yerleştirilerek uygulamaya konulur. Bunun yanı sıra, bilgi aracılığıyla işletmelerde yeni ürünler ya da üretim esnasında yeni süreç ve sistemler geliştirilmelidir. Bilginin işletme için yararlı hale getirilmesi ve sistemleri iyileştirmesi, paylaşımın arttırılması ve personelin etkinliğinin arttırılmasına bilgiyi uygulamak adı verilmektedir.

## 1.6. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Whistleblowing, işletmelerin içinde çalışanlar ya da yönetim tarafından etik ve ahlak dışı davranışların raporlanması veya açığa çıkarılmasını ifade eden davranış türüdür. Whistleblowing, bir organizasyon içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları *çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere* bildirilmesidir (Aktan, 2006: 4).

Whistleblowing'e sebep olacak yanlış davranış ve uygulamalar şu biçimde örneklendirilebilir:

- Ortakların, hissedar ve paydaşların haklarının ihlal edilmesi
- İnsan haklarının ihlal edilmesi
- İnsan ve çevre sağlığının tehlikeye atılması
- Vergi kaçakçılığı gibi usulsüzlükler
- İşletme içindeki çalışanlara taciz, hakaret, tehdit gibi kötü muameleler yapılması
- İşçiler ve diğer personelin kaçak çalıştırılması, sosyal hak ve özgürlüklerinin kısıtlanması

Whistleblowing eylemini gerçekleştiren bireyin amacı, yanlış uygulamalara devam edilmesini engellemek, organizasyon içinde ya da dışında duruma müdahale edebilecek ve değiştirebilecek mercileri haberdar ederek, organizasyonun sonraki dönemlerde problemler yaşamasının önüne geçmeye çalışmaktır.

Whistleblowing eylemini gerçekleştiren bireyin konu ile ilgili bilgisi bulunmaktadır. Konu raporlama veya ifşa yöntemi ile gerçekleştirilmelidir (disclosure). Eylemi gerçekleştiren kişi organizasyon içinde bir birey olabileceği gibi, geçmişte organizasyon ile ilişkisi bulunmuş, ilişkisini kesmiş biri de olabilir.

Organizasyon hakkında enformasyona sahip olan ve whistleblowing yapacak olan kişi, doğrudan bilgisini aktarabileceği gibi, ilgili kurum ve kuruluşlara ulaşarak durumun araştırılmasını da sağlayabilir.

Buna göre, whistleblowing, içsel veya dışsal olarak iki türe ayrılmaktadır. Whistleblowing' in tanımlanabilmesi için detaylı inceleme aşağıdaki tabloda verilmektedir:

**Tablo 1.1:** Whistleblowing Tanımı ve 5N 1K Araştırması

<p><b>NİÇİN? NEDEN?</b> Whistleblowing NİÇİN yapılır?</p>	<p><i>Kişisel nedenler:</i> (Kişinin etik ve erdeme yüksek bağlılığı, ödüllendirme beklentisi vesaire.) ; erdem ahlakı (virtue ethics) <i>Organizasyonel nedenler:</i> (güçlü kurum kültürü, yüksek derecede kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması vesaire.) <i>Durumsal nedenler:</i> (Sadece belirli durumlarda ortaya çıkarılan yanlış davranış ve eylemler bu gruba dahil edilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden kaynaklanır. Örneğin, kişilerarası çatışmalar, kıskançlık, çekememezlik vesaire.)</p>
<p><b>NASIL?</b> Whistleblowing NASIL ve hangi yöntemlerle yapılır?</p>	<p><i>Aleni whistleblowing:</i> (yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin yazılı veya sözlü iletimi.) <i>Zamni whistleblowing:</i> (Kimliği gizleyerek yasadışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin bildirilmesi.) -Whistleblower, ismini saklayarak olayı açığa çıkarabilir (anonymity) -Whistleblower, organizasyon üst yönetimine ismini bildirmekten çekinmez, fakat organizasyon üst yönetimi ve/veya ilgili dış organizasyonlar whistleblower'ın ismini gizli tutar. (confidentiality) <i>Araçlar:</i> Mektup, telefon, faks, e-mail vs.</p>
<p><b>NEREYE?</b> Whistleblower, yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri NEREYE / KİME bildirir?</p>	<p><i>İçsel whistleblowing:</i> Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler organizasyon üst yönetimine sözlü ve / veya yazılı rapor edilebilir. <i>Dışsal whistleblowing:</i> Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler organizasyon dışında sorunu ortaya çıkaracak ve/veya çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya ve saire.) ifşa edilebilir.</p>
<p><b>NE ZAMAN?</b> Whistleblower, yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri NE ZAMAN bildirir?</p>	<p>- Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yerleşmiş olduğu organizasyonlarda açığa çıkarma ve ifşa için bir zaman söz konusu değildir; olay ortaya çıktığında whistleblowerlar harekete geçer. - Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin mevcut olmadığı organizasyonlarda durumsal nedenlerin varlığına bağlı olarak açığa çıkarma ve ifşa eylemi gerçekleşir.</p>
<p><b>KİM?</b> Organizasyonda yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişiler (whistleblower) KİM'lerdir?</p>	<p>Organizasyonlarda yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişilere "whistleblower" adı verilir. Bu kişiler doğrudan denetim ve kontrol yetkisine sahip olmayan "gönüllü denetçiler" (unauthorized voluntary auditors) olarak adlandırılabilir. Whistleblower'lar üç gruba ayrılır: -Enformasyon sahibi organizasyon eski çalışanları, -Enformasyon sahibi istihdam edilen çalışanlar, -Organizasyon dışında olmakla beraber organizasyon içi enformasyona sahip olan paydaşlar</p>

**Kaynak:** Coşkun Can Aktan, (2006), "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Ret Davranışı: WHISTLE-BLOWING, Mercek Dergisi, Ekim, s.3

## 1.7. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde, “*Organizasyonel Yanlış Davranışlar*” (Organizational Misconduct/ Wrongdoings) veya “*Prensiplere Dayalı Organizasyonel İhtilaf*” (Principled Organizational Dissent) olarak ifade edilen whistleblowing ile ilgili özellikle son yıllarda çeşitli çalışmalar ve araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Aktan, 2006: 3).

Whistleblowing’in açıklanması ve sebeplerinin anlaşılmasının yanı sıra, whistleblower’lere iş ortamındaki yaklaşımlar da incelenmiştir. Örneğin, Ateş ve diğerleri, whistleblower’lere iş ortamında “ispiyoncu” gözü ile bakıldığını vurgulamaktadır. Bu bireyler iş ortamında dışlanmalar ile karşılaşabilmektedirler (Sayğan ve Bedük, 2013: 3).

Liyanarachchi ve Newdick, 2009 yılında hazırladıkları çalışmada, ifşa eden bireylerin ahlaki bir davranış sergilediğini, bu sebeple bu bireylerin çeşitli kurallar ile korunması gerektiğini belirtmektedirler.

Benzer şekilde, Aguilar da işletme içindeki yanlış davranışların en yakın şahidi olan çalışanların, ifşa ettikleri takdirde işletme yönetimi tarafından desteklenmesi ve korunması gerektiğini vurgulamaktadır. Yazar, işletmedeki etik dışı davranışların açığa çıkarılarak, yönetimin bilgilendirilmesinin işletmenin yararına bir durum olduğunu vurgulamaktadır (Sayğan ve Bedük, 2013: 3).

“*Blowing The Whistle in a Hospital*” adlı uygulama çalışmasını yapmış olan Demiral çalışmada insan sağlığı ve sağlık personeli arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada, hastane içinde insanların sağlığını tehlikeye atacak uygulamaların, hemşireler tarafından açık edilmesinin, iş ortamında huzursuzluklara yol açmasına rağmen, whistleblowerların bundan vazgeçemedikleri görülmüştür (Sayğan, 2011: 27).

Avrupa’da lider olan 56 işletme üzerinde, Hassink ve arkadaşları, ifşa politikalarını analiz etmişlerdir. Araştırmanın neticesinde, whistleblowingin, organizasyonlardaki sorunlu noktaları bularak düzeltmeye yardımcı olduğu, bu durumun, işletmenin yararına olduğu sonucuna varılmıştır (Eren ve Orhan, 2013: 4619).

Thiessenise kendi araştırmasında, Langford ve Tummer’in *Kanada hükümetlerinin şimdiye kadar etik dışı eylemi bulunmamaktadır fakat tüm bunlar resmi yönetimin büyük ve formel düzenlenmesi ile sürmektedir* diyen fikirlerine

karşılık olarak bu önerinin cesaret verici olduğunu fakat whistleblowing ‘ten koruma yasalarının, kamu ve özel sektördeki tüm etik olmayan, yasa dışı ve gayri meşru davranışlar için çare olamayacağını belirtmiştir (Eren ve Orhan, 2013: 461).

### **1.8. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) TARİHÇESİ**

İnsanların, satın aldıkları malın veya hizmetin, taahhüt edilen tüm özelliklere ve kaliteye sahip olması gerekmektedir. Benzer biçimde her vatandaş, yasal olarak kendisine verilen hakları iş yerinden elde etmelidir. Her insanın huzurlu ve temiz bir ortamda yaşamaya ve çalışmaya hakkı vardır.

Bu hakların insanların elinden alınması ve usulsüz davranışların sergilenmesi, whistleblowing davranışlarını ortaya çıkartmaktadır.

Bilgi ifşası (whistleblowing) işletmeler içerisinde etik dışı davranışların açığa çıkarılması anlamına geldiğinde ötürü, aslında ekonomi tarihçesi kadar eskidir. Ancak kavramın popülerlik kazanması, tarihin en büyük muhasebe skandalının yaşandığı Enron’da şirket çalışanlarından Sharon Watkins’in, Coleen Rowley’in ve yine Wordcom şirketi başkan yardımcısı Cynthia Cooper’ın kendi çalıştıkları şirkette yaşanan muhasebe hilelerini açığa çıkarması ile gerçekleşmiştir (Aktan, 2006: 1). Olay 2002 yılında Time Dergisi tarafından duyurulmuş ve whistleblower olan bu üç kadın kahraman ilan edilmiştir (Sayğan ve Bedük, 2013: 3).

Ancak daha önce de denildiği gibi, whistleblowingin ilk örneği bu olay değildir. Whistleblowingin bir terim haline gelmesinden önce, 1993 yılında, Jeffrey Wigand’ın çalıştığı sigara şirketinde, sigara üretimi yapılırken kullanılan nikotinin içine kansere neden olan ve bağımlılığı arttıran kimyasal maddelerin konulduğunu açığa çıkartması da Whistleblowing’e örnek teşkil etmektedir.

Yine kimi araştırmacılara göre, 1991 yılında, bebeklerin tüketimi için üretilen ve elma suyu olarak lanse edilen bir ürünün aslında şekerli su olduğu firmanın üretim bandında çalışan bir işçi tarafından ifşa edilmesi de whistleblowing örneğidir. Hersh’e göre, “ıslık çalmak” anlamına gelen whistleblowing kelimesi ilk defa 1963 yılında güvenlik açısından ortaya çıkmış olan tehlikelerin ve risklerin yer aldığı hukuki bir belgede kullanılmıştır (Sayğan ve Bedük, 2013: 5).



### **1.9. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) TÜRLERİNİN SINIFLANDIRILMASI**

Whistleblowing, içsel ve dışsal olarak çeşitlenmektedir. İçsel Whistleblowing adından da anlaşıldığı üzere, whistleblower olan çalışan birey veya bireylerin, *örgüt içinde karşılaştığı etik veya yasal sorunu, organizasyon içinde açığa çıkarmasıdır*. Karşılaşılan ahlaka/etiğe aykırı sorunun, örgütün yönetimine ifşa edilmesine, durumun örgüt içinde kalmasına içsel whistleblowing denilmektedir. Whistleblower, yöneticilerden, yasa ya da etik dışı olan durumun düzeltilmesini talep ederek, önce kendi üstündeki yöneticiye gitmektedir. Kendi yöneticisi (amir, grup lideri, bölüm müdürü vb. gibi) durumdan haberi olmasına rağmen bir düzeltme yapmıyorsa ya da yapamıyorsa, whistleblower bir üst yönetime giderek sorunu aktarır ve yardım talep edebilir. *Örgüt içindeki yasa/etik dışı olayın durdurulması veya sonlandırılması için örgüt içinde yapılan her türlü bildirim, içsel whistleblowing dir* (Eren ve Orhan, 2013: 461).

Dışsal Whistleblowing, whistleblowerin organizasyon içerisinde gördüğü veya karşılaştığı etik dışı davranışın örgütteki yetkili makamların dışında, devlete ait ya da denetleyici olan dış yönetimlere ifşa etmesi durumudur. Örgütün dışındaki birimlerin, yönetici veya denetleyici birimler dışında, polis ya da medya organları olması da olasıdır. *İçsel Whistleblowing'e başvurulmadan, dışsal whistleblowing' de bulunmak doğru değildir*. O halde içsel whistleblowingin yeterli gelmediği durumlarda, dışsal whistleblowing kullanılmalıdır (Eren ve Orhan, 2013: 461). Yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin yazılı veya sözlü iletimi aleni bildirim olarak adlandırılmaktadır. İfşa eden, ismini saklayarak da olayı açığa çıkarabilir. Kimliği gizleyerek yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin bildirilmesi ise zımnî bildirim olarak isimlendirilmektedir (Sayğan ve Bedük, 2013: 7).

### **1.10. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) ÖZELLİKLERİ**

Bir davranışın bilgi ifşası (whistleblowing) sayılabilmesi için kimi özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Aktan, 2006: 4):

- Whistleblowing her örgütte görülebilir.
- Whistleblowing için bir örgütün kamu, özel ya da kar amacı gütmeyen bir organizasyon olması fark etmez.
- Whistleblowing 'teki tek amaç yasa ve etik dışı davranışların açığa çıkarılmasıdır. Bu açığa çıkarma işleminde üç temel özellik mevcuttur.

Bunlardan ilki, organizasyon içerisindeki eylemlerin yasa dışı olmasıdır.

- Bir diğer özellik örgüt içinde görülen davranış ve tavırların genel ahlak kurallarına aykırı olmasıdır. Bilgiyi ifşa eden kişinin değerleri tarafından genel ahlak kurallarına uygun olmadığı kesinlik kazanmış olmalıdır.
- Örgüt içinde görülen davranış ve eylemlerin gayrimeşru olması gerekmektedir.
- Whistleblowingin gerçekleşmesi zorunluluktan ziyade bireyin kişisel değerlerine bağlıdır ve gönüllülük esastır.

### **1.11. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI)'İ ETKİLEYEN İÇSEL VE DIŞSAL FAKTÖRLER**

Organizasyonlarda, çalışan bireylerin kuruma bağlılıkları Whistleblowing üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bireyin, o örgütte kalmaya devam etme isteği, kuruma bağlılık olarak tanımlanabilir. Kuruma bağlı bireylerde, etik dışı davranışları ortaya çıkarma eğilimi daha fazladır. Çünkü bu bireyler, davranışları ortaya çıkardıkları takdirde organizasyon için faydalı bir şey yapacaklarının bilincindedirler. Ancak, whistleblowerların, yasa/etik dışı olayları ortaya çıkarmadan önce kendilerine yönelttikleri çeşitli sorular da mevcuttur. Bunlar, ciddiye alınır mıyım, işten atılır mıyım, tecrit edilir miyim, kime, nasıl söylemeliyim gibi sorulardır. Whistleblower eyleminin meşru kabul edilebilmesi için çeşitli şartları sağlaması gerekmektedir. Bu şartlar şu şekilde özetlenebilir (Aktan, 2006:7):

1. Organizasyon içerisindeki yasa dışı ve/veya etik dışı davranışın tüm topluma maliyeti çok ciddi ve çok yüksek boyutlarda ise,
2. Enformasyon sahibi kişiler bu konudaki kaygılarını organizasyon üst yönetimine bildirmiş iseler,
3. Enformasyon sahibi kişiler üst yönetimdeki kişilere konuyu aktarıp, onlardan tatmin edici bir ilgi görmemişler ve çaresiz kalmış iseler,
4. Whistleblower, sahip olduğu ikna edici kanıtları mantıklı ve tarafsız olduğuna inandığı bir yetkili ile paylaşmış ve bu kişiye yapılan yanlışları aktarmış ve sahip olduğu kanıtları sunmuş ise,
5. Whistleblower, olayı kamuoyuna sunmak suretiyle mevcut kötü uygulamanın sona ereceğine inanıyor ise.

Whistleblower eylemini gerçekleştirmek için, bireyin üzerindeki toplumsal baskıların da olması gerekmektedir. Birey genel toplum ahlakına aykırı

davranışları gözlemekte, kendi değer yargılarına göre değerlendirmektedir. Whistleblower' a göre, içinde bulunduğu organizasyon kendine ait şu sorumluluklardan herhangi birini yerine getirmediğinde açığa çıkarma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır:

- **Yasal Sorumluluklar:** Yasalara uymak, işletmelerin en önemli ödevleri arasındadır. İşletmenin faaliyet gösterdiği topluluğun doğru ve yanlışlara ilişkin düşünceleri yasalar ile kodlanmıştır. Özel işletmelerden ziyade, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personel için yasalar daha büyük bağlayıcılığa sahiptir. Çünkü kamu kurumlarında, yasalar daha sınırlayıcı ve bağlayıcıdır. Özel işletmelerde ise yasal sorumlulukların yanı sıra kurumsal ve sosyal sorumluluk olguları öne çıkmaktadır. Organizasyon içindeki faaliyetler, bu sorumluluklar ile örtüşmediğinde, whistleblowingin ortaya çıkması da kaçınılmazdır.
- **Etik Sorumluluklar:** Organizasyonlarda, yasal sorumlulukların yanı sıra, etik sorumluluklar da mevcuttur ve etik sorumluluk, organizasyon içinde yürütülen her faaliyette öne çıkmalıdır. Özellikle özel işletmelerde, etik sorumluluk olgusu, paydaşların yaşayabileceği olası zararları önlemek için kullanılmalıdır.
- **Hayırseverlik:** Organizasyonlar, ellerindeki kaynakların bir kısmını sosyal içerikli yardımlar ile kullandıkları takdirde, örgütün imajı da iyi biçimde şekillenecektir. Müşterilerin daha çok ilgisini çekecek olan, sosyal sorumluluk projelerine sahip örgütlerde, gösterilen ve taahhüt edilen ürün/hizmet ve faaliyetler eksiksiz ve etik kurallarına uygun olmalıdır (Eren ve Orhan, 2013: 459).

Daha önce de belirtildiği gibi, organizasyon içinde kalan içsel whistleblowing, organizasyondaki faaliyet ve ilişkilerin sağlıklı yürütülmesi açısından oldukça önemlidir ve organizasyonun ömrünü uzatabilecek durumları ortaya koyar. Bu sebeple, whistleblowing' i etkileyen organizasyon içi önlemleri almak yönetimin görevleri arasında bulunmalıdır.

Whistleblowing politikası da denilen bu görev, aşağıdaki şartlar sağlandığında yerine getirilmiş, whistleblowerlar, içsel whistleblowing için motive edilmiş olacaktır. Bu şartlar(Aktan, 2006: 11);

1. **Üst yönetimin konu hakkındaki kararlılığı:** Çalışanların whistleblowing eylemlerini gerçekleştirebilmeleri için üst yönetim

samimiyetini göstermelidir. Bu sayede, uygunsuz davranışları ifşa ederek yönetimi konu hakkında bilgilendirmek isteyen bireylerin çekinmeleri azalacaktır.

2. **Eğitim:** Whistleblower, organizasyon içindeki faaliyet ve davranışları kendi ahlaki değerlerine göre yorumlarsa, yanlış anlaşılabilir. Organizasyonlar pek çok kültürden ve eğitim düzeyinden insanın bir araya geldiği yapılardır. Bu sebeple, yönetim, organizasyon içindeki kuralları ve hoş karşılanmayacak davranışları açıkça belirtmeli, çalışanları iş etiği ve işletme kuralları bakımından eğitmelidir.
3. **İletişim:** Organizasyonlarda birimler ve bireyler arasında sürekli olarak bilgi alış verişi mevcuttur. Bu bilgi alış verişi, iş ile ilgili enformasyonun yanı sıra sosyal içeriğe de sahip olmalıdır. İletişimin güçlü olmasını ve devamlılığını sağlamak adına, periyodik toplantıların yapılması, hem birey ve bölümleri birbirine yakınlaştıracak, hem çatışmaların önüne geçecek hem de beyin fırtınalarına sahne olacaktır.

Toplantılarda, çalışanlar olası yanlış uygulamalar durumunda nasıl raporlama yapmaları gerektiği konusunda bilgilendirilmeli ve yönetim tarafından cesaretlendirilmelidir. İletişimi sağlamak için toplantılar yeterli değildir. Çalışanların yönetim ile bağlantı kurabileceği açık ve kapalı iletişim yöntemleri de edinilmelidir. Yönetim, çalışanlara iletişim kanalları ile ilgili güven vermelidir. Günümüzde iletişim amaçlı kullanılan en önemli uygulamalar e-posta uygulamalarıdır. Çalışanların hem bireysel olarak hem de topluca kullanabilecekleri e-posta hesaplarının bulunması, hem konuşulanların kayıtlı tutulmasını sağlayacak, hem de işletme yönetimine zaman kazandıracaktır.

4. **Ombudsman:** Organizasyonların büyümesi kontrolü güçleştirebilmektedir. Bu sebeple işletme içinde, tarafsız olan bir ekip oluşturularak yasa dışı ya da etik dışı faaliyetlerin kontrolü sağlanmalıdır. Bu ekip whistleblowing söz konusu olduğunda benzer biçimde iddiaların gerçekliğini de soruşturmalıdır.
5. **Adil soruşturma ve sonucun açıklanması:** İddiaların doğruluğu kanıtlandıktan sonra yasa/etik dışı davranış sergileyen birey/bölüm ifşa edilmeli, konu kesinlikle örtbas edilmemelidir.
6. **Cezalandırma:** Yanlış uygulamaları yapan kişi ya da kişiler organizasyon yönetimi tarafından cezalandırılmalıdır. Yönetim gerekli gördüğü takdirde, hukuksal işlem yapmalıdır.

7. **Ödüllendirme:** Whistleblowing söz konusu olduğunda ve iddiaların gerçek olduğu anlaşıldığında, whistleblower, yöneticiler tarafından, gizlilik ile ödüllendirilmelidir. Burada gizlilik en önemli koşuldur. Aksi takdirde, whistleblower, iş çevresi içerisinde ispiyonculukla suçlanabilir ve dışlanabilir.
8. **Koruma:** Whistleblower, organizasyon yönetimi tarafından korunmalı, dışlanmaması için gizli tutulmalı, olayı raporladığı için bir zarar görmeyeceği teminat altına alınmalıdır.
9. **Yazılı Kurallar ve Kodlar:** Whistleblowing konusunda organizasyon yönetimi tarafından oluşturulan bir takım kurallar oluşturulmalı, bu kurallar yazılı hale getirilmeli ve personel bu konu ile ilgili bilgilendirilmelidir.

### 1.12. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) ŞEKİL VE MODELLERİ

Liebenau'ya göre, whistleblowing için, 3 temel faktör mevcuttur. Bunlar, Whistleblower, Örgüt ve Örgütün yöneticileri ile kamu olarak da adlandırılan diğer paylaşımcılardır (Mercan ve diğerleri, 2012: 171). Bir duyurmanın whistleblowing olabilmesi için ise yanlış ve hatalı durumun açığa vurulması şarttır.

Whistleblowing, içsel ve dışsal olarak iki çeşittir. Bu çeşitlerde, etik olan öncelikle içsel whistleblowingin yapılması, duruma çözüm bulunamadığı takdirde ise dışsal Whistleblowing'e başvurulması gerekmektedir. Whistleblowing eylemini gerçekleştiren birey (whistleblower), kendi çıkarlarını değil organizasyonun çıkarlarını göz önünde bulundurduğu takdirde doğru bir davranış sergilemiş olur. Whisterblowerin amacı, kendi çalışma çevresindeki hatalı durumları ve suiistimalleri ortaya çıkarmaktır. Whistleblower yaptığı whistleblowing olayını açıklamak ile mesleki kariyer ve varlığı için risk veya dezavantaj oluşturan durumlara katlanabilmelidir (Mercan ve diğerleri, 2012: 171).

İçsel whistleblowing, whisterblowerin ilk başvurması gereken yöntemdir. Burada, ifşa eden kişi, örgütün üst yönetimine, söz konusu durum hakkında sözlü ya da yazılı bilgi verebilir. Bilgi verme esnasında, sahip olduğu ikna edici kanıtları sunmalı ve durumun düzeltilmesini talep etmelidir. Whistleblowingin aşamaları şu şekilde olmalıdır:

- Whistleblowing eylemini yapmaya niyetli olan, potansiyel whistleblower öncelikle söz konusu durumun etik dışı olan taraflarına dikkat çekmelidir.

- Etik dışı davranışları yakın çevresi ile tartışarak başkalarının da fikirlerini alır.
- Çevresi ile yapılan değerlendirmelerde duruma kendi içlerinde açıklık getiremedikleri takdirde, bu evre sona erer ve whistleblower harekete geçer (Mercan ve diğerleri, 2012: 171).
- Whistblowerin ilk başvurması gereken merci, kendinin bir üst görevlisi ya da varsa, organizasyon içinde kuralların takibinden sorumlu bölümdür. Bu aşamada whistleblower ciddiye alınır ve konu araştırılarak gerekenler yapılırsa, whistleblowing süreci sonlanır.
- Şayet whistleblower organizasyon içindeki yetkili mercilerden sonuç alamazsa bu defa dışarıdan yardım almaya karar vererek harici kurumlara başvurur.
- Dışarıdaki makamlar ya da işletme içindeki mercilerin bu aşamada whistleblower' ı takip ederek sorunun çözülmesi için çaba göstermelidirler.

### **1.13. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR**

Whistleblowing ile ilişkili kavramlardan önce potansiyel whistleblowerların özelliklerini incelemekte fayda vardır. Bu bireylerin özellikleri ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmış ve ortak özellikler bir araya toplanmıştır(Mercan ve diğerleri, 2012: 172). Seifert, 2006 yılında yayınladığı çalışmasında whistleblowerların genel kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Potansiyel whistleblowerların genellikle evli olduğu görülmektedir.
- Bu bireyler iş ortamında çok başarılıdırlar ve işlerini eksiksiz yapmaktadırlar.
- Örgüte bağlı, örgüt kültürüne ayak uydurmayı başarmış, genellikle orta ve üst yöneticiler arasındadırlar.
- Genellikle cinsiyetleri erkektir.
- Personelin yaş ortalamasına göre potansiyel whistleblowerlar daha yaşlıdır.
- Uzun zamandır aynı organizasyondadırlar ve uzun zamandır aynı işi yapmaktadırlar (Seifert, 2006: 7).

Yine aynı çalışmada, örgütsel faktörler ise şu şekilde sıralanmıştır:

- Organizasyonda, örgüt kültürünün ve etik değerlerin önemli olması ve bu kurların üst seviyede tutulması
- Yöneticilerin iyi iletişim sağlaması ve uygulamaların içinde katılımcı olarak yer alması
- Organizasyon içinde yerleşmiş bir whistleblowing politikasının bulunması
- Whistleblowerların örgüt tarafından cesaretlenmesi, açığa çıkarılmaması ve dışlanmaması, aksine ödüllendirilmesi (Seifert, 2006: 8).

Elbette bu kriterler örgütten örgüte değişiklik göstermektedir. Ancak potansiyel olarak whistleblowingin görüleceği organizasyonların genel özellikleri bu biçimde özetlenebilir.

### **1.13.1. Whistleblowing (Bilgi İfşası) ve Örgütsel Sessizlik**

Örgütlerde, bireyler ve örgütün amaçları aynı doğrultuda olduğu süreç planlanan hedeflere ulaşmak mümkündür. Örgütün amaçları gerçekleştiği takdirde bireylerin amaçlarının da gerçekleşecek olması, kişilerin örgüte ait olma hislerini ortaya çıkartır ve artırır. Örgütsel sessizlik, örgüt içindeki tutumların dışarıya aktarılması anlamını taşıyor gibi görülse de, aslında kişinin, örgütün içindeki olumsuz davranışlara kulak tıkaması ve görmezden gelmesi durumudur ve olumsuz bir kavramdır. Kişi örgütle ilgili sorunların farkındadır ancak sessiz kalmaktadır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 329). Örgütsel sessizlik durumu whistleblowing davranışının tam tersi olarak da ifade edilebilir. Kimi kaynaklara göre sessiz kalma bir çeşit geri çekilme durumudur. Bu geri çekilmenin çeşitli sebepleri vardır. Başlıca sebepler şu şekilde özetlenebilir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 329):

- **Yöneticilere güvenilmemesi:** İşletmelerde, çalışanların davranışlarını büyük oranda oranın yönetiminin tutumu belirlemektedir. Çalışanlar ortadaki kötü durumu yöneticilere bildirmeden önce ciddiye alınmama endişesi taşımaktadırlar. Diğer yandan işletmeyi eleştirmenin kötü intiba bırakacağı konusunda da problem yaşamaktadırlar. Bu durum, çalışanların whistleblowing yaparken olayı ana hatları ile ya da eksik anlatmalarına sebep olabilmekte, ya da konuşmalarını tamamen engelleyerek sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Çalışanın sessiz kalmasına neden olan bir diğer etmen ise, yönetimin bir şey yapmayacağına dair olan inançlardır. Whistleblowingin yapılmaması

ya da eksik bilgi ile yapılması, örgütün geleceği konusunda da yanlış kararlar alınması anlamına gelebilir. Bu nedenle yöneticilerin, sürekli gözlem ve denetleme yapmaları, whistleblowing' i iyi araştırarak karar vermesi gerekmektedir.

- **Konuşmanın riskli görülmesi:** İşletmelerde personelin kendi arasında ve yönetim ile iletişim kurması, değişime ayak uydurması, riskleri ve işletme hakkındaki Pazar olasılıklarını görmesi, haksızlıkların açığa çıkması ve çözüm bulunması yönünden oldukça önemlidir. İletişimin güçlü olmadığı işletmelerde, çalışanlar için konuşmak oldukça zordur. Benzer biçimde çalışanın örgütün yöneticilerine ulaşamaması da whistleblowing yapmalarını engellemektedir. Bu durum, çalışanların, kötü uygulamaları görseler dahi sessiz kalmalarına sebep olmaktadır.
- **İzolasyon korkusu:** İşyerinde çalışanın şikâyetçi gibi algılanma korkusu, whistleblowingin dışlanma getireceği endişesi, sessiz kalmasına sebep olabilmektedir.
- **Geçmiş tecrübeler:** Kendisi daha önce whistleblowing yapmamış olsa da, çalışanın başkalarının ifşasında düzenin değişmediğine tanık olması, whisterblowerin dışlanması ya da mobbing ile karşılaşması, sessiz kalmasına neden olarak pasif kalmasını sağlamaktadır.
- **İlişkileri zedeleme korkusu:** Diğer çalışanların whistleblower ile aynı fikirde olmayarak, mevcut düzeni koruma istekleri, çalışanın ifşa etmesinin önünde engel olabilmektedir. Yandaş bulamama ve düzenden memnun olan diğer iş arkadaşları, kişinin kötü durumu belirtmesine ve çözüm önerisi getirmesine engel olmakta, bireyde, ilişkilerin zedeleneceği endişesini yaratmaktadır.
- **Çalışan itaati:** İşyerindeki durumun kabul edilmesi ve buna itaat edilerek sessiz kalınması durumudur.
- **Sağır Kulak Sendromu:** Çalışanların mevcut kötü davranışları, ahlaki/etik dışı uygulamaları görmezden/duymazdan gelerek sessiz kaldıkları haldir.
- **Pasif kalma ve razı olma:** İşletme içinde daha az sevilme ve imajın zedelenmesi korkusu, çalışanları kimi zaman sessiz kalmaya itebilmektedir.



### 1.13.2. Whistleblowing (Bilgi İfşası) ve Mobbing

İş ortamı ile ilgili psikolojik terimlerin arasında yeni yeni kendine yer edinen mobbing kavramı, Türkçe 'de işyerinde çalışanlara yapılan baskı anlamına gelmektedir (Arslan, 2010: 4). Bir diğer anlamı da yıldırma olan mobbing kavramı, ilk olarak Avrupa'da araştırılmaya başlanmıştır. Prof. Dr. Heinz Leymann mobbing kavramını belli bir işyerinde çalışanlar arasında benzer tipte, uzun dönemli, düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamaların sonucunda kullanmıştır (Arslan, 2010: 4). İşyerlerinde çalışanlara yönetim ya da diğer personel tarafından yapılan psikolojik baskıların genel ismine mobbing adı verilmiştir. Mobbing çeşitli boyutlarda ortaya çıkabilir. Bunlar, “zorbalık (*bullying*)”, “taciz (*harassment*)”, “psikolojik terör (*psychologicalterror*)”, “duygusal istismar (*emotionalabuse*)” ve “kötü davranma (*mistreatment*)” şeklinde ortaya çıkar. İş ortamında çeşitli psikolojik istismara uğrayan bireylerin burada fazla kalmadığı ve bir süre sonra duruma dayanamayarak istifa ettikleri gözlemlenmiştir (Arslan, 2010: 4).

Mobbing, işyerinde etik dışı davranışlar, hatta istismar sınıfındadır. Bu sebeple mobbing yapılması durumunda bunu yapan bireylerin ifşa edilerek işletmenin üst yönetimine ya da şayet durum yöneticiler tarafından yapılıyorsa örgüt dışındaki yetkili mercilere haber vermek gerekmektedir. Buna istismarı ifşa etmek denilebilir. Araştırmalara göre mobbing ve whistleblowing birbiri ile yakından ilişkilidir ve aralarındaki ilişki çift yönlüdür (Aktan, 2006: 8). Mobbing mağduru, bu durumu yetkililere bildirebilir. Yetkililere bildirdiği durumda whistleblower herhangi bir destek göremediği takdirde daha çok psikolojik baskı ile karşılaşabilmektedir (Arslan, 2010: 46). Pek çok mobbing mağduru baskı gördüğü için whistleblowing yapmamaktadır. Bu durum iş ortamında kendilerini mutsuz ve huzursuz hissetmelerine neden olmaktadır. Whistleblowerların, baskı görmeden, kim oldukları açık edilmeden, baskı durumuna yönetim tarafından çözüm bulunması gerekmektedir.

### 1.13.3. Whistleblowing (Bilgi İfşası) ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütlerin içinde örgüte bağlılık mevcutsa, bireylerin örgüte karşı davranışları da buna göre şekillenmektedir. Bireyler kendi vicdanları ile örgüt içindeki vatandaşlık davranışlarına da yön vermektedirler. Kuruma bağlılık, çalışanların gönüllü denetçiler olmasını sağlar (Aktan, 2006: 6). çalışan personelin birbiri arasında kurduğu güçlü iletişim ve ortaya çıkan bütünleşme

duygusu örgütün başarısı için çalışanları doğal olarak çalışmaya itmektedir. Kuruma bağlılık kavram olarak bireyin çalıştığı örgüt ve örgütün yönetsel amaçlarına yönelik gösterdiği bütünleşme duygusu ve örgütün başarısı için çaba sarf etmeye, kararlara katılmaya ve yönetsel değerleri içselleştirmeye kendini hazır hissetmesi düzeyidir (Aktan, 2006: 6). Kuruma bağlı bireyler örgütsel vatandaşlık kavramını da bünyelerinde barındırırlar. Organizasyonlarda herhangi bir kötü davranışı ifşa etmek kolay bir durum değildir. Kişinin karakteri ve organizasyon içinde yerleşmiş olan kültür bu aşamada oldukça önem taşımaktadır.

Kolarska ve Aldrich (1980)'e göre, örgütlerde, çalışanların yaşanan olaylara verdiği başlıca üç tür tepki vardır. Bunlar(Aktan, 2006: 5);

- **Sesini çıkarmama (susma, görüp de görmemezlikten gelme):** Kişinin etik dışı davranışları göreyek bunları görmezden gelmesi durumudur. Kişi genellikle üst düzey birimlere bunu ifşa etmekten kaçınmaktadır. Genellikle bu kişilerin şahıslarına yönelik bir tehdit yoksa bu bireyler sessiz kalmayı yeğlerler. Bu tür kişilerin yapısında “bana dokunmayan yılan bin yaşasın” mantığı mevcuttur.
- **Karşı çıkma ve mücadele:** Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemleri görmezden gelemeyen, bunlara karşı mücadele veren bireylerin ilk tepkisi, mevcut olan kötü durumu örgütün yönetimine bildirmektir. Örgüt içinde çözüm bulunamadığı takdirde bu bireyler organizasyon dışındaki yetkili makamlara başvurmakta ve soruna çözüm bulunup bulunmadığını yakından takip etmektedirler.
- **Kaçıp gitme:** Psikolojik şiddet anlamına gelen mobbing mağduru olan ya da diğer kötü uygulamalara maruz kalarak doğrudan ya da dolaylı olarak zarar gören kimi bireyler, mücadele etmekten çekinerek organizasyonu terk etmektedirler. Bu davranış biçimine “kaçıp gitme” ismi verilmektedir. Whistleblowing yapmak ikinci davranış grubuna mensup kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Whistleblowing’ i bu bireylerin gerçekleştirmesinin temelinde kurumsal vatandaşlık davranışı yatmaktadır.

Whistleblowingin altında yatan bir diğer kişisel sebep de, kişisel erdemdir. Kişisel erdem, kişinin ahlak ve erdeme yüksek bağlılığıdır(Aktan, 2006: 5). Kişisel erdeme sahip bireyler yalnızca iş ortamındaki haksızlıklara karşı durmak değildir. Bu bireyler, genel olarak yaşamlarının her alanında haksızlıklara karşı çıkmaktadır. Bu bireyler için meşruiyet (legitimacy)

yasallıktan (legality) öncelikli gelen iki kavramdır(Aktan, 2006: 5). Kişisel erdem sahibi bireylerin vicdanlarında yaptıkları muhakemelerden sonra, yasa/etik dışı davranışları reddettikleri gözlemlenmektedir. Bu durum “vicdani ret” olarak da adlandırılmaktadır. Kurumsal vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behaviour) gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu bireyler iş ortamında kendilerine verilen görevlerin (*Biçimsel rol davranışı*) yanı sıra, adeta gönüllü denetçilik yapmaktadırlar (Larmer, 1992: 125).

Kurumlarda ortaya çıkan bu iki davranış türünden ilki olan biçimsel rol davranışı bireyin iş ortamında kendisine verilen görevi yerine getirmektedir. Bu davranışlar kurumun üst düzey yöneticileri tarafından emredilmektedir. Bu davranışları gerçekleştirmek için politikalar, stratejiler ve prosedürler geliştirilmektedir. Diğer davranış türü olan ekstra rol davranışları ise kurumdaki vatandaşlık davranışlarından kaynaklanmaktadır.

#### **1.13.4. Whistleblowing (Bilgi İfşası) ve Öğrenilmiş Çaresizlik**

Kimi iş ortalarında, yönetimden üst düzeyde olanlar ile bilgi paylaşımında bulunmanın ya da bu kişileri whistleblowing konusu ile ilgili uyarmanın, örgüt içinde whistleblower için kötü sonuçlar doğuracağı izlenimi oluşmaktadır (Aktan, 2006: 8). Whistleblowing yapmaya niyetli bireylerin, kendilerinin ispiyoncu olarak ünleneceğinden korkarak, kötü davranış ve yanlış uygulamaları duyurmaktan kaçınmaları durumu bir çeşit öğrenilmiş çaresizliktir. Öğrenilmiş çaresizlik, bireylerin önceki deneyimlerinden kaynaklanmaktadır. Daha önce whistleblowerların dışlandığına şahit olma, yönetimin tarafsız olmadığı izlenimi ya da “hiçbir şey değişmeyecek” düşüncesi, çalışanların whistleblowing yapmalarını engellemektedir (Aktan, 2006: 9). Etik dışı davranışlara şahit olan ancak vicdanları ile de baş başa kaldıklarında bundan rahatsız olan çalışanlar, “seslerini duyuramadıklarında” çaresiz hissetmektedirler.

Öğrenilmiş çaresizlik (learned helplessness), bir psikoloji terimidir (Tutar, 2004:143). *Önceki tecrübelerinde istenilen sonucun ortaya çıkmasını sağlayamayan ve davranışları ile bir sonucun ortaya çıkışını kontrol edemeyeceğine(başarısız olacağına) inanan bir insan, gelecekte davranışlarıyla sonucu kontrol edebilecek dahi olsa, sonucu kontrol etmesini mümkün kılacak davranışları göstermeyecektir*(Aktan, 2006: 9). Psikolojik araştırmalar, yalnızca insanlarda değil, hemen her canlıda öğrenilmiş çaresizliğin olduğunu göstermektedir. Canlı, sonucunu değiştiremeyeceğini gördüğü bir durum karşısında zaman içinde pasifleşmektedir. Aynı şey, iş ortamındaki insanlar

için de geçerlidir(Tutar, 2004:143). *Özetle, organizasyonlarda etik dışı, meşru olmayan ve illegal davranış ve eylemlerin ortadan kaldırılmasını engelleyen önemli faktörlerden birisi organizasyon içerisindeki kurumsal kültürde dalbudak salmış “öğrenilmiş çaresizlik” sendromudur (Aktan, 2006: 9).*

Öğrenilmiş çaresizliği ortadan kaldırmak ve çalışanları olası kötü durumlarda yönetimi bilgi sahibi yapmak konusunda cesaretlendirmek için, işletmedeki yöneticilerin tutumlarının tarafsız olduğuna personelin inanması şarttır (Sayğan ve Bedük: 2013, 10). Aynı şekilde, whistleblowing sonrasında yöneticilerin suçu kanıtlamalarının ardından takınacakları tavır ve uygulamaları, mevcut olan kötü durumu değiştirmeye yönelik olmalıdır. Bu sayede, çalışan diğer personel, öğrenilmiş çaresizlik hastalığından sıyrılarak, kural dışı kötü uygulamaların düzeltilmesi hususunda daha istekli olacaktır.

### **1.13.5. Whistleblowing (Bilgi İfşası) ve Tükenmişlik Sendromu**

Çalışanların tükenmişlik sendromuna kapılmaları bir nevi örgütsel sessizlik anlamına gelebilmektedir. Tükenmişlik, bireylerin, etrafında olup biten kötü olayları değiştirememesinden ve bu durumu zaman içerisinde kanıksayarak, duymazdan gelmesi anlamını taşımaktadır (Alan ve Fidanboy, 2012: 121). Tükenmişlik, insanın hayatına çeşitli şekillerde yansımaktadır. Bunlar (Alan ve Fidanboy, 2012: 121);

- Duygusal Tükenme
- Başarısız Hale Gelme
- Duyarsızlaşmadır.

Duygusal tükenme özetle, bireyin genel yaşamında ya da iş ortamında duygusal ve/ya fiziksel olarak strese girmek anlamına gelebilir. Günümüzün en belirgin iş ortamı durumudur. Birey zamanla depresyona girmektedir (Budak ve Sürgevil: 2005, 96). Tükenmişlik sendromu içerisinde incelenen başarısızlık, bireyin başarılı olma isteğini kaybetmesi, durumu kabul ederek yeni hedefler belirlememesi hali olarak tanımlanmaktadır. Duyarsızlaşma, bireyin çevresinde olup bitenleri görmezden gelmektir. Ancak duyarsızlaşma yalnızca olayları görmezden gelmekle olmamakta, duyarsızlaşan bireyler diğer insanları da umursamamakta, onları incitici davranışlar sergileyebilmektedir. Tükenmişlik sendromuna kapılan bireylerin beklentileri azalmaktadır (Alan ve Fidanboy, 2012: 121). Bu durum whistleblowing yaparak durumu düzeltme çabasına girmeyi engeller. Benzer biçimde özellikle duyarsızlaşan bireylerin iş yerinde diğer bireylere karşı gösterdikleri olumsuz tavır, diğer çalışanların

da huzursuz bir ortamda çalışmalarına sebep olabilmekte, beklentisi yüksek olan çalışanların whistleblower olmasına yol açabilmektedir. Bu yönden, whistleblowing ve tükenmişlik sendromu arasında çift yönlü bir ilişki vardır.

#### **1.14. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) VE İŞ HUKUKU**

İnsanların, bilgiyi ifşa etmelerinde ilk hukuksal dayanak Avrupa İnsan Haklarına göre düşünce ve ifade özgürlüğüdür. konu ile ilgili olarak daha önce kurulan mahkemelerde de AİHM, işçilerin bilgi ifşasını yapabilecekleri yönünde kararlar vermişlerdir. AİHM kararında konuyu doğrudan İfşa ve ihbar, yani işçinin işyerindeki hukuka aykırılıkları ve olumsuzlukları ihbar ve ifşa etmesi kapsamında incelemektedir (Alp, 2013: 395). Bilgi ifşasını yapan whistleblowerlar, ülkelerin sınırları içinde ve dışında korunmak zorundadırlar. İş hukukuna ve insanların sağlığına aykırı davranışların sergilenmesine karşı duran ve bunu ifşa eden whistleblowerların korunması, Avrupa Konseyi Parlamenterler Meclisi'nin 29.4.2010 tarihinde “Protect of Whistleblower” başlığı altında kabul ettiği 1729 sayılı Kararı ve 1910 sayılı Tavsiye ile güvence altına alınmıştır (Alp, 2013: 397).

Genellikle iş dünyasında, whistleblowerlar için “doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar” düşüncesi hâkimdir. Ancak, iş dünyasında hukuksuzluğun ortaya çıkarılması gerekli olduğundan, özellikle örgütün üst yönetiminin bu konuda hassas davranması ve whistleblower' ı yüreklendirmesi ve koruması gerekmektedir. Hukuk dışı bir durum söz konusu olduğunda, whistleblowing davranışı sergilemek genel olarak kamu yararına bir durumdur. Örgütün genel itibarının zedelenmesi söz konusu olsa dahi, hukuksuzluğa göz yummak imkânsızdır. Örgüt, ifşa durumunda kendini toparlayarak daha iyi hale gelebilir. İşletmenin zarar görmesinin önüne geçilebilir ve örgütün daha güvenilir hale gelmesi için ifşa ortamı kullanılabilir. Önemli olan durum değerlendirmesini iyi yaparak doğru stratejilerin belirlenmesidir(Alp, 2013: 401).

#### **1.15. WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) VE ETİK**

Etik, iş ortamının, olmazsa olmaz en önemli kavramlarından biridir. Etik sayesinde iş yerindeki faaliyetler yapılırken bireyler ve yönetim doğru ve yanlış ayırt etmeye çalışmakta ve doğru olanı tercih etmektedirler. İnsanların etik davranışlar sergilemesi, iş ortamında ahlaki kurallara da uyulmasını sağlamaktadır. İş ortamının daha güvenli olması ve hatta Pazar ortamında başarılı olması için etik kurlarının pek çoğu işletmelerde yazılı hale getirilmiştir. Benzer biçimde pek çok etik kuralının yasal zorunluluğu da olmaya başlamıştır.

İş etiği temel olarak üçe ayrılmaktadır. Ancak bu üç kavramın birbirinden bağımsız olması da düşünülemez. Bunlar (Çiğdem, 2013: 101-102):

- Çalışma etiği (work ethic),
- Meslek etiği (Professional ethic) ve
- İşletmecilik etiğidir (business organizations ethic)

İş ortamı, insanların sürekli girip çıktığı bir sosyal ortamdır. Burada etik kurallarının var olmaması, toplu olarak çalışanların huzursuz olması ve zaman içinde buradan ayrılmak istemelerine sebep olacaktır. Etiğin olmadığı bir ortamda, güven kavramı da oluşamaz(Çiğdem, 2013: 103). Etik temel olarak dürüstlük kavramının üzerine kurulmuştur. Dürüstlüğü teşvik etmek için ise en önemli olgu whistleblowing tir. Whistleblowing, ile etik arasında bu yönden yakın ilişki vardır. Whisterblowerin amacı ispiyon olmadığı sürece etik kurallarına uymaya teşvik etmektedir.

Whistleblowing sayesinde etiğe aykırı herhangi bir davranış hızla ilgili birimlerin yöneticilerine bildirilerek duruma çözüm bulunmaya çalışılmaktadır. Ancak tersi bir durumda geçerlidir. Whistleblowerlar işletmenin dışına ifşa ettiklerinde şirketin imajını da zedeleyebilmektedir(Çiğdem, 2013: 103). Whistleblowingin etik dışı bir davranış olarak görüldüğü iş ortamları da mevcuttur. Burada whistleblowerlar işletmeye ihanet etmekle suçlanmaktadır. Burada, whistleblowing ile etik kavramı arasında ince bir çizgi mevcuttur. Ancak, hukuksal boyutta düşünüldüğünde, whistleblowingin etiğe aykırı olmadığı düşünülebilir. Whisterblowerin temel düşüncesi işletme içindeki “yanlışların düzeltilmesi” olmalıdır. Çünkü işyerinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmak şeklinde ifade edilen iş etiği kavramı ile örgütteki yanlış uygulamaları ya da etiğe aykırı olan eylem ve davranışları bildirmek olarak tanımlanan whistleblowing’ ile neredeyse aynı doğrultudadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### GÜVEN KAVRAMI VE BİLGİ PAYLAŞIMINI ARTTIRMA

#### 2.1. BİLGİ PAYLAŞIMINI ARTTIRMA

Bilgi paylaşımı esnasında, bilgi gönüllü olarak bireyler arasında, birey ve örgüt arasında ya da örgütler arasında değiş tokuş edilir. Bilgi paylaşımı çeşitli yollardan yapılmaktadır. Bir çerçevede kimi zaman eğitimler, kimi zaman yasal ve etik kurallar, kimi zaman da ilişkiler bilginin paylaşımını sağlamaktadır (Demirel, 2008: 200). Bilgi paylaşımını arttırmak ve insanların bu konudan fayda elde etmesini sağlamak, örgütlerde doğru işleyen bir bilgi yönetimi mekanizması ile gerçekleşir.

Bilgi yönetimi süreci temel olarak üç ana aşamadan meydana gelmektedir. İlk aşama bilgiyi elde etme aşamasıdır. Bu aşamada bilgiyi sağlamak için eldeki tüm kaynaklar en fazla verim ile kullanılmalıdır. İkinci aşamada bilginin işlenmesi gerekmektedir. Elde edilen bilgiyi yorumlamak, denemek ve işletmeye uyarlayarak uygulamak gerekmektedir. Üçüncü ve son aşamada bilgi kayıt altına alınarak işletmede gerektiği zaman kullanılmak üzere saklanır.

Bilgi yönetimi sürecini aşağıdaki tabloda incelemek mümkündür:

**Tablo 2.1:** Bilgi Yönetimi Süreci

Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin İşlenmesi	Bilginin Kaydedilmesi
Bilginin Dış Kaynaktan Elde Edilmesi Bilginin İç Kaynaktan Elde Edilmesi	Bilginin Yorumlanması Bilginin Denenmesi Bilginin Dağıtımı	Bilginin Değerlendirilmesi Örgütsel Bellek Bilgi Sürecinin Değerlendirilmesi

**Kaynak:** Umut Avcı ve Mehmet Avcı, (2004), “Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetim Süreci”, Mevzuat Dergisi, Sayı:74, <http://www.mevzuat.dergisi.com/2004/02a/01.htm> Erişim Tarihi:27.11.2014



### **2.1.1. Bilgi Paylaşım Kanallarının Geliştirilmesi**

İşletmeler bilgiyi iç ve dış kaynaklardan toplamakta, yorumlamakta ve kullanılmak üzere depolamaktadırlar. Bilginin toplanılması kadar doğru yorumlanması ve gerektiğinde ulaşabilmek üzere depolanması da önemlidir. Bilgiyi elde etmek için öncelikle buna erişecek kaynakların geliştirilmesi gerekmektedir.

Dışarıdaki kaynaklardan bilgi edinmek riskler içeren ve genellikle maliyeti yüksek bir kanaldır (Avcı ve Avcı, 2004: 27.11.2014). Riskli olmasının sebebi bilginin doğruluğundan emin olunamaması ve işletmenin işine yarayıp yaramayacağını ilk anda bilmektir. Buradaki kaynaklar müşteriler, rakipler, tedarikçiler, danışmanlar ve diğer pazar unsurlarıdır. İçeriden bilgi edinmek, özellikle çalışan personelin düşüncelerine dikkat etmek anlamına gelmektedir. Bir organizasyonun içinde aslında açığa çıkarılmamış pek çok bilgi mevcuttur. Bu aşamada çalışanların fikirlerinin dinlenmesi ve örgüt içindeki iletişimin güçlendirilmesi gerekmektedir (Avcı ve Avcı, 2004: 27.11.2014). Bilgi kanallarını genişletebilmek açısından bazı işletmelerde uygulanan personel transferleri (aşılama), bilgi seviyesi bakımından yüksek, eğitim ya da deneyim sahibi personelin yer değiştirmesidir. Bu işlem, bölümler arasında olduğu gibi organizasyonlar arasında da gerçekleştirilebilmektedir. Organizasyonlar bilgi edinebilmek için kimi zaman diğer örgütler ile çözüm ortaklığı yoluna giderler. Bu aşamada karşılıklı olarak bilgi değiş tokuşu gerçekleştirilir (Gümüştekin, 2005: 27.11.2014). Tüm bu faaliyetlerin ardından, bir “feedback” (geri besleme) dönemine girilerek, elde edilen bilgilerin işletmeye kazandırdığı avantajların neler olduğu araştırılmalı, bilgi yönetiminin verimliliği ortaya çıkarılmalıdır.

### **2.1.2. Paylaşım Teşvik**

İşletmelerin en önemli varlıkları insandır. Buna göre insanın niteliğini ve bilgi donanımını arttırmanın örgüt başarısını doğrudan etkileyeceği de bilinmelidir. Örgütlerdeki bilgi yönetimi sistemi dinamik ve yeniliğe açık olmalı, bu sayede çalışanların öğrenmeye karşı heveslendirilmesi gerekmektedir (İraz, 2005: 246). Bilgiyi paylaşması için bireylerin heveslendirilmesinin temelinde kişisel başarı yerine örgüt başarısı anlayışı yatmalıdır. Bireyler, kendi hedefleri ve örgüt hedeflerini aynı doğrultuya oturttukları takdirde, kişisel çıkarları elde etmek için organizasyonun da başarılı olması gerektiğine inanmaya başlayacaklardır. Bir diğer teşvik unsuru da örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulmasıdır. Bireyler yöneticilerin kendilerinin arkasında duracağını,

başarılarını destekleyeceklerini bilmeli buna göre başarıma hevesi içine girmelidirler. Bilginin çalınmayacağından ve paylaştığı bilginin kendisi için de faydalı olacağından emin olan personel, bilgiyi kendine saklamak yerine kullanmaya yönelecektir (İraz, 2005: 249).

### **2.1.3. Organizasyon Yapısının Geliştirilmesi**

İşletmeler çeşitli iş kollarına ayrılmış ve kendilerine özgü sorumlulukları olan, birbirleri ile sürekli etkileşim ve iletişim halindeki organizasyonlar bütünüdür. İşletme içerisinde her faaliyetten sorumlu ayrı birimlerin olması, bu birimlerin kendi bilgi depolarını oluşturması ve birimler arasında alış verişin gerçekleşmesi, faaliyetlerin verimliliklerinin sınanması ve buna uygun veri depolamalarının yapılması günümüzde “kurumsallık” anlamına gelmektedir (Ulukan, 2005: 31). *İşletmeler için yapılan yatırımların getirisi, önceleri fiziksel ürünler ve donanım ile ölçülürken bugün artık yaratılan entelektüel değerın işletmeler için önem arz eden kavram haline geldiğini ve bu değerın ana kaynağının da bilgi (knowledge) olarak kabul edildiğini anlaşılmaktadır* (İraz, 2005: 247). Kurumsallık, yapılan her faaliyetin neden ve sonuçlarının araştırılarak daha sonraki planlara ışık tutması amacı ile bilgilerinin tasnif edilmesini gerektirmektedir. Kurumsallığın bir diğer getirisi konusunda uzmanlaşmış bireylerin bir araya getirilerek bir işin en uygun, en verimli sürede yapılmasını sağlamaktır. Bu aşamada organizasyon içerisindeki yönetim birimleri akla gelmelidir. Örgüt içinde yapılacak faaliyetlerin idaresini sağlayan birimler olmalı bu birimler yapılan işleri desteklemeli, takip etmeli ve denetlemelidirler. Organizasyonun bu yapısı güçlendiği takdirde profesyonelleşme de beraberinde gelecek, bilgi oluşumu ve kullanımı daha aktif hale gelecektir (Ulukan, 2005: 31).

### **2.1.4. Bilgi Paylaşımında Teknolojinin Kullanılması ve Örgüt içi İletişim**

İşletmelerde telefon, FAQ ve özellikle e-posta ile bölümler ve personeller arasında iletişimin desteklenmesi gerekmektedir. Personellere doğrudan ulaşabilecek bir e-posta hesabının bulunması, iletişim kurmak için vakit kaybedilmesinin ve maddi kayıpların önüne geçecektir. Günümüzün en etkin iletim araçlarından biri olan internet, organizasyon içinde de aktif kullanılmalıdır. Teknoloji kullanımı biçimsel olan ya da biçimsel olmayan bilgi paylaşımını bünyesinde barındırmaktadır. Biçimsel olmayan paylaşım, örgüt içerisinde kişiler arasında gerçekleşmektedir ve ne zaman hangi yöntemle olacağını

kestirmek mümkün olmamaktadır. Bunun tersi biçimde, işletme içerisinde toplu mesaj yöntemleri ile biçimsel bilgi paylaşımı da gerçekleştirilebilir. Bu sayede alınan bir karar ve ya değiştirilen bir hedef gibi her personeli ilgilendiren bilgiler hızlıca yayılabilir (Demirel, 2008: 200). Teknoloji sayesinde bilgiyi hedefe ulaştırmak da oldukça kolaylaşır. Özellikle e-posta ile bilginin kime ulaşması isteniyorsa o kişilere bilgi gönderilebilmektedir. Teknolojinin günümüzdeki en önemli gereçlerinden biri de internettir. Bu sayede işletmeler özellikle sosyal paylaşım sitelerinde müşterileri ile birebir iletişime geçebilmekte, ürünlerini tanıtabilmekte ve müşterilerin ürün ve uygulamalar hakkında ne düşündüğünü kolayca öğrenebilmektedirler. Firmaların aktif olarak internet kullandıklarını, hem müşteri ilişkilerini geliştirmekte, hem de bilgiye erişimlerini kolaylaştırmaktadır.

### **2.1.5. Örgüt Kültürü, Bilgi Paylaşımı ve Güven**

İşletmelerin varlıklarına devam edebilmeleri açısından sürekli olarak yeni bilgileri edinmeleri ve buna uygun biçimde planlamalarına yön vermeleri gerekmektedir. Örneğin pazar ortamı hakkında edinilen bilgi ile üretme yön verilebilmekte buna göre de karlılık artırılabilir. Elde edilen bilginin örgüt içine uyarlanması ve burada kullanılması bilgiyi toplamak kadar önemlidir. Bu aşamada, elde edinilen bilginin öncelikle işletmeye uygun biçimde yorumlanması ve ardından uygulamaya konulması gerekmektedir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222-223). Uygulamaya geçme aşamasında örgüt kültürünün önemi oldukça büyüktür. Pek çok araştırma, örgütteki bilgi paylaşımı ve işbirliği kurma isteğinin örgüt kültürü ile paralel geliştiğini ve yerleştiğini vurgulamaktadır (Çakar ve Yıldız, 2010: 78). Bilgi yönetiminin söz konusu olduğu durumlarda, bireyin ve örgütün başarısının aynı doğrultuda olduğunu personelin bilmesi sağlanmalıdır. Burada bilgiyi kullanırken çalışanların ortaya çıkarttığı başarıdan organizasyonun doğrudan etkileneceği bilinci yerleştirilmelidir. Bilginin her kaynak gibi organizasyon için en önemli hammadde arasında yer aldığı bilinmeli ve buna göre de personelin bilgi paylaşımına teşvik edilmesi sağlanmalıdır (Çakar ve Yıldız, 2010: 79). Ancak teşvikin en önemli adımı çalışanlar üzerinde güven oluşturmaktır. Bireysel çıkarların ön planda tutulduğu organizasyonlarda yeterli güven ortamı oluşmayacağı için çalışanlar bilgilerini kendilerine saklamayı ve bu aşamada bilgi kullanımı ile sistemleri geliştirmeyi reddetmektedirler. Bilgi paylaşımına karşı isteklendirme yapılmadığı ve çalışanların başarıları

karşısında ödüllendirilmediği sistemlerde, kişiler bilgilerinin çalınarak haksızlığa uğramalarından endişe etmektedirler (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 223). Sonuç olarak örgüt ortamında bilgi paylaşımına yönelik örgüt kültürünün oluşturulması ve personelin kendini işletme ile bütünleşmiş hissetmesi sağlanarak bilgi yönetimi adımları takip edilmelidir.

## **2.2. GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI**

Güven kelimesi pek çok disiplinin terimi haline gelmiş, hemen her disiplin için benzer anlamlar içermesine rağmen, tanımı geniş bir kavramdır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” anlamına gelen güven sözcüğü (TDK, 2014:25.11.2014), aynı zamanda cesaret olarak da karşımıza çıkmaktadır (TDK, 2014:25.11.2014). Güven kelimesi bahsedildiği gibi pek çok disiplinin içinde geçmektedir. Bu disiplinler arasında kelimeyi en çok kullananlar, psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim bilimleridir. Güven kelimesini tanımlamak, uğraşılan bilimin türüne göre de değişkenlik göstermektedir. Bu sebeple güven için pek çok tanım yapılmış, bunların ortak noktaları tespit edilmiştir. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan güven tanımlamaları ve bu tanımlamaların yapıldığı dönemler aşağıdaki tabloda verilmektedir:

**Tablo 2.2:** Güven Tanımları

ROTTER	1967	Kişiler arası güven değerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
ZAND	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
GOLEMBIEWSKI ve MC KONKIE	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerle dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
MEEKER	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
BUTLER ve CANTRELL	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
LEWISV ve WEIGERT	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler(bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır
REMPEL ve HOLMES	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
GAMBETTA	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
BUTLER	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
BROMILEY ve CUMMINGS	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
MAYER, DAVIS ve SCHOORMAN	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
AC ALLISTER	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
ROUSSEAU, SIKTIN, BURT ve CAMERER	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
ZAHEER MC EVILY ve PERRONE	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
SHOCKLEY-ZALABAK ELLIS ve WINOGRAD	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

**Kaynak:** İpek Kalemci Tüzün, (2007), “Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri”, KMU İİBF Dergisi, Aralık 2007, s.97

Tablodan da anlaşılacağı üzere, güven kavramı genel olarak inanma isteği üzerine kurulmuştur. Kişi daha önceki deneyimlerinden yola çıkarak diğer bir4eylere ya da kendisine inandı inanmamayı tercih etmektedir. Elbette bu tutum bireysel olarak güven kavramı incelendiğinde ortaya çıkacaktır.

Sosyologlar ve ekonomistler, güven kavramının kurumlara bağlı olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Bu görüşe göre, göre güven kurumsal bir olgudur, güven kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır (Tüzün, 2007: 96). Güven genel anlamında iki olgu üzerinden inşa edilmektedir. Bunlardan biri, karşıdaki kişiye karşı savunmasız kalarak inanma isteği, diğeri ise beklentidir.

### **2.3. GÜVEN KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ**

Güven, insanlar için oldukça önemli bir olgudur. Yapılan araştırmalara göre güven duyulan ortamlarda insanlar arasındaki ilişkinin ve dayanışmanın daha yüksek olduğu görülmektedir (Tüzün, 2007: 98). Güven kelimesi farklı durumların ortaya çıkması ile su yüzüne çıkmaktadır. Örneğin risk durumunda insanlar güven duyma ihtiyacı hissetmektedirler. Kaybetme söz konusu olduğunda insanlar risk alarak güven duygusuna tutunmaktadırlar. Rousseau vd., 1998; Chiles ve McMackin, 1996 'e göre, risk olmayan durumlarda güven kavramına gerek kalmamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Yine tahmin etme ihtiyacı söz konusu ise insanlar güven duyma eğilimine girmektedirler. Buna göre insanlar, karşılarında göreceklere tutumu tahmin edebilir olarak nitelendirdikleri takdirde bu duruma güvenir hale gelmektedirler. Kimi sosyologlara göre güven ortaklaşa yapılan hareketler için geçerlidir. Bireyci toplumlarda güvenin düşük, ortaklaşa yaşayan toplumlarda ise güven kavramının yüksek olduğu görüşü savunulmaktadır (Tüzün, 2007: 99).

### **2.4. GÜVEN TÜRLERİNİN SINIFLANDIRILMASI**

Güven kavramının farklı bilimsel disiplinler içinde kullanımının artması, güven türlerinin doğmasına sebep olmuştur. Özellikle 1950'li yılların ardından güven boyutları üzerine çalışmalar artmıştır. Güven türleri incelenen disipline göre değişkenlik göstermektedir. Bu çalışmada genel olarak yönetime bağlı güven türlerine değinilecek olsa da, diğere güven çeşitlerine de kısaca değinmekte fayda vardır. Aşağıdaki tabloda, güven biçimleri listelenmektedir:

**Tablo 2.3:** Güven Türleri

<b>Güvenin Temeli</b>	<b>Literatürde Tartışma</b>
Yönetişim Yapıları	Hesaba Dayalı Güven (Williamson, 1993) Çıkar Güveni (Hardin, 1992) Garanti (Yamaghashi ve Yamaghashi, 1994) Yarı Güçlü Güven (Barney ve Hansen, 1995) İtibarla Güven (Dasgupta, 1998)
Kişisel İlişkiler	Somut Kişisel İlişkiler (Granowetter, 1985) Samimi İlişki Güveni (Hardin, 1992) Kişisel Güven (Luhman, 1979)
Diğer Tarafların İç Normları Bilgisi	Güçlü Güven Biçimi (Barney ve Hansen, 1995) Güven (Yamaghashi ve Yamaghashi, 1994) Ahlaki İnsan Güveni (Cason, 1991) Yaygın Yükümlülük/İşbirliği Toplumsal Normları (Bradrach ve Eccles, 1989) İçselleşmiş Ahlaki Alışkanlıklar ve Karşılıklı Ahlaki Yükümlülükler (Fukuyama, 1995)
Sistem/Kurulum	Sistem Güveni (Luhman, 1979) Kurum Temelli Güven (Zucker, 1986) Sistemler Güveni (Giddens, 1990) Sistem Güveni (Lane ve Bachman, 1996)

**Kaynak:** İpek Kalemci Tüzün, (2006), “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma”, Doktora Tezi, T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.18

Tabloda görüldüğü gibi, Diğer taraflara dayalı güven hakkındaki ilk açıklama, Barney ve Hansen’e aittir. 1990’lı yıllarda bu konu hakkında tartışmalar artmış, dünyanın pek çok yerinden araştırmacılar konu ile ilgili makaleler yayınlamaya başlamışlardır. Sistem güvenini literatüre ilk sokan Luhman’dır. Yine Zucker, Giddens, Lane ve Bachman, güven terimini sistem bakımından incelemiş olan diğer araştırmacılarıdır. Genel olarak, toplularda çeşitli değişkenlerden ötürü insanlar birbirlerine güvenme ya da güvenmeme eğilimi göstermektedir. Genel güven adını taşıyan bu duruma, kültürün büyük etkisi bulunmaktadır. Kimi yerlerde, güven kavramı kişiliğe dayalıdır. Birinin dürüst olduğuna dair inanç o kişiye karşı güven duyma hissini de tetiklemektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 141). İşletmelerin de en yakından etkilendiği güven biçimi sürece dayalı güvendir. Burada, güven sosyal ilişkiler sonucunda ortaya çıkar ve dayanıklı bir kavram haline gelir. Özellikle organizasyonlarda çalışan bireyler arasında zaman içerisinde oluşan güven sürece dayalı güvendir.

### 2.4.1. Hesaba Dayalı Güven

(Calculus based trust) adını almış olan hesaplı ya da hesaba dayalı güven kavramı, davranışların tutarlı olması ile artan bir güven durumudur. Karşılıklı olarak davranışların zaman içerisinde hesaplanabilir olması ve birbirlerine karşı verdikleri taahhütleri gerçekleştirdikleri takdirde hesaba dayalı güvende artış görülmektedir. Kişiler, güvene dayalı ilişkilerine zarar vermekten çekinmektedirler. Hesaba dayalı güvende, güvenin sarsılması söz konusu olduğunda, kişi ceza alacağından çekinmektedir. Ceza alma durumu, ödüllere nazaran daha güdüleyicidir (Tüzün, 2006: 20).

### 2.4.2. Bilgiye Dayalı Güven

İnsanların, eğitim almış ve konusunda deneyim sahibi bireylere karşı güven duyma oranı oldukça fazladır. (Knowledge based trust) denilen bu güven türünde, eğitim ve bilgi sahibi bireyin tahmin edebilirliği çok daha yüksektir. Bilgiye dayalı güvende taraflar birbirini tanıdıkları için ilişkilerindeki olayların neticelerini tahmin edebilmektedirler.

### 2.4.3. Benimsemeye Dayalı Güven

Karşılıklı olarak benzer fikirleri paylaşan bireylerin birbirlerine daha fazla güven duyduğundan bahsetmek mümkündür. Bu tür ilişkilerde insanlar birbirlerinin fikirlerinin neler olduğunu, bu fikirler doğrultusunda sergileyecekleri tavır ve davranışları önceden tahmin edebilecektir. Benimsemekte karşılıklı olarak istek ve niyetlerin özdeşleştiği görülmektedir (Tüzün, 2006: 21). Bu güven türünün gelişebilmesi için tarafların birbirlerinin fikirlerini tahmin etmesi ve ihtiyaçlarını bilmeye başlaması gerekmektedir.

## 2.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN TANIMI

Güven, genel olarak insana dayalı bir kavramdır. Ancak örgütsel güven denildiğinde, kuruma karşı duyulan güven akla gelmelidir. Örgütsel güven örgütün kimliğine karşı duyulan güvendir ve örgütün yönetimi ile imajından kaynaklanmaktadır. Örgütlerdeki yöneticilerin ve liderlerin çalışanlara destek olması, arkasında olması örgüt içinde güvenin oluşmasının temelini oluşturmaktadır. *Örgütsel güven bir çal an n; örgütün sağladığı deste e ili kin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inanç olarak da tanımlanır ve güven bu anlamda hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur* (Demircan ve Ceylan, 2003:



142). Örgütsel güvenin pek çok aşaması vardır ve bu aşamalar ve özellikler şu biçimde sıralanabilir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142):

- Örgütsel güven çok düzeylidir: Çalışma ortamındaki bireyler, takımlar, personel ve yöneticiler arasında güven çeşitli düzeylerde dir.
- Kültür temellidir: örgütün kültürel yapısı, normları ve değerleri ile doğrudan ilişkilidir.
- Örgütsel güven işletme içinde iletişime dayanır. Örgüt içinde bilginin paylaşılması, kararların açıkça söylenmesi ve açık davranışların sergilenmesi güvenin zamanla artmasını sağlayacaktır.
- Örgütsel güven dinamiktir. Başlangıç evresi, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşmaktadır. Bu evreler sürekli olarak döngü halindedir.
- Örgütsel güven çok boyutlu bir kavramdır. Zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörler bir araya gelerek örgütsel güvenin inşasına yardımcı olur.

Örgüt içinde güven oluşumu sayesinde, organizasyon içindeki kişiler, birbirlerine karşı olumlu davranış ve düşünce beklentisine girmektedirler. Bu durum işletmenin stratejilerine daha iyi odaklanmasını, rol paylaşımının daha kolay ve uyumlu olmasını da beraberinde getirmektedir.

## 2.6. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

Örgütsel güvenin ne olduğuna dair yapılan araştırmalar, bu kavramın nelere bağlı olduğu ve örgütsel güven düzeylerinin organizasyon içindeki işleyişleri nasıl etkilediği biçiminde şekillenerek günümüze kadar gelmiştir. Küreselleşen dünyada, artan rekabet ve bireylerin bilinçlilik ve eğitim düzeylerindeki artış, insana daha fazla yatırım yapmayı gerektirmiş, iş ortamında insani boyutta incelemeler yapılmış, insanların davranış biçimlerinin iş verimliliğine etkisi araştırılmaya başlanmıştır. Örgüt içindeki güven düzeyinin düşük olmasının neticesinde, iş verimliliğinin de düştüğünü tespit eden araştırmacılar, algılanan güvenin nelere bağlı olduğunu ve yöneticilerin neler yaparak örgütsel güveni arttırabileceği hakkında çalışmalar yapmışlardır. Akış, bunu en iyi şekilde özetlemektedir. Yazar, 2004 yılında yayınladığı çalışmasında, örgüt içinde güven ortamının oluşturulamaması ile kişisel çatışmaların başladığını ve organizasyon içinde bireyler arasında rekabetin başlayarak bunun örgütün aleyhine bir duruma dönüştüğünü vurgulamaktadır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 133). Yine algılanan güvenin düşük olması, çalışanların örgüte karşı

bağlılığını azaltmaktadır. Bunu vurgulayan çalışmalardan biri, 2004 yılında Birney tarafından yapılmıştır. Birney, çalışmasında örgüt içindeki güvensizliğin kişiler arasında bağ kurulmasını engellediğini, burada topluluk çıkarlarından ziyade kişisel çıkarların ön plana çıktığını vurgulamaktadır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 134).

1997 yılında Shaw tarafından yapılan bir çalışmada örgüt içindeki güven eksikliğinin doğrudan başarıyı etkilediği savunulmaktadır. Yazar, örgütlerde başarıya ulaşmak için doğru stratejilerin belirlenmesi gerektiğini ve yöneticilerin doğru seçilmesi gerektiğini belirtirken, örgüt içindeki güven eksikliğinin her iki durum için de büyük kayıplara sebep olacağı görüşünü eklemiştir (Tüzün, 2007: 109).

Ferres, Connel ve Travagline tarafından yapılan çalışmada örgütsel güvenin yöneticiler tarafından sağlanması gerektiği, ancak yönetime karşı güvenin yanında örgüt içindeki personelin birbirine karşı da güven duyması gerektiği vurgulanmaktadır. 2004 yılında hazırladıkları çalışmalarında araştırmacılar, eş düzeydeki çalışanlar arasında güven ve itimat etme durumlarının olmadığı durumlarda, tam bir örgütsel güvenden bahsedilemeyeceğini vurgulamaktadırlar (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Tan ve Tan tarafından 2000 yılında yapılan çalışmada, örgütteki güvenin hem yönetime hem de örgüte karşı geliştiğini belirtilmektedir. Bu iki kavram birbiri ile benzeşse de, özünde birbirinden ayrıldıkları konusuna değinen yazarlar, örgüte güvenin örgütün gücü, içindeki kuralların uygulanış biçimi gibi kavramlara dayandığını ifade ederlerken, yöneticilere karşı duyulan güvenin genel olarak yönetimde bulunan kişinin kişilik özelliklerine göre şekillendiğini belirtmişlerdir (Tüzün, 2007: 108).

Işık ve arkadaşları tarafından 2021 yılında yapılan çalışma çalışmamıza oldukça benzemektedir. “Örgütsel Güvenin İhbarcılık (Whistleblowing) Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Çalışma” adlı çalışma da sağlık sektöründe yapılmıştır. Söz konusu çalışmada örgütsel güven ile bilgi ifşası arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Görüldüğü üzere literatürdeki çalışmalar çeşitlilik göstermektedir. Ancak hepsini aynı paydada toplayan unsur, örgütsel güvenin başarıyı tetiklediğine dair ortak inanıştır. Kimi araştırmacılar örgütsel güveni yalnızca yöneticilere bağlarken, genel kanı örgütteki pek çok unsurun bir araya gelerek güveni oluşturduğuna yöneliktir. Güven kavramının özelliklerine bakıldığında bunun kişilik özellikleri, çevre ve pek çok özellik ile doğru orantılı geliştiği

görülmektedir. Bu nedenle, farklı kültür ve kişilik yapılarına sahip, farklı eğitim ölçütlerinden geçmiş bireyleri ortak bir güven paydasında toplama faaliyeti, çok yönlü düşünölmeli ve bu duruma samimi biçimde yaklaşarak problem tespit edilerek çözüm seçenekleri ortaya çıkarılmalıdır.

## **2.7. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ**

Organizasyonlarda örgötsel güvenin oluşturulması işlemlerin devam etmesi ve organizasyonun hedeflerine daha kolay ulaşması bakımından hayati önem taşımaktadır. Örgötsel güvenin sağlandığı bir çalışma ortamında bireylerin daha verimli olması beklenmektedir. Bunun yanı sıra kişilerin daha huzurlu çalışması, diğer bireylerle ve üst yönetimle daha etkin iletişim kurması gibi olgular örgötsel güven ile daha da gelişmektedir. Bu nedenle, pek çok araştırmacı, örgötsel güveni sağlamak ve organizasyonlarda güven ortamını sürekli haline getirmek için neler yapılması gerektiği konusuna eğilmiştir. Yapılan modellemelerin en önemlileri aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.7.1. Mishra Güven Modeli**

Genel olarak yapılan güven modellemelerinde araştırmacılar kişisel güven ile örgötsel güveni birbirinden ayırarak incelemişlerdir. Ancak Mishra güven modelinde bu durum geçerli değildir. Mishra, örgötsel ve kişisel güven kavramlarını tek çatı altında toplamış, 4 boyutlu bir çeşit güven modelini inşa etmiştir (Eroğlu, 2014: 58).

Mishra'ya göre güven olgusunun tam anlamı ile ortaya çıkması için birey dört boyutta güveni algılamalıdır. Bu boyutlar ise şu biçimde sıralanmalıdır (Tüzün, 2006: 110):

- Yeterlik (competence),
- Açıklık (openness),
- İlgililik (concern)
- İtimat edilirlilik (reliability).

Pek çok araştırmacı tarafından da desteklenen Mishra güven modelinin ilk boyutu yeterliliklidir. Kişi bireysel ya da örgötsel güven söz konusu olduğunda karşındakinin işleri devam ettirebilme yeteneği için yeterli donanıma sahip olduğunu bilmek istemektedir. Örgötsel düzeyde yeterlilik incelendiğinde ise, kişi örgütün var olmaya devam edeceğine inanmak ister. Pazarın koşulları ne olursa olsun, örgütün bu duruma ayak uydurma kabiliyetinin var olması kişinin yeterlilik algısını geliştirmektedir (Eroğlu, 2014: 58). Yeterlilik algısının

gelişmesinde bir diğer önemli unsur ise örgüt içindeki liderin yeterliliğinden emin olunmasıdır. Burada çalışanların liderin vasıflarına inanmaları ve onları doğru biçimde yönlendirmeye yönelik çabalarının gerçek ve doğru olduğuna kanaat getirmelidirler.

Modelin ikinci algı boyutu ise açıklıktır. Güven araştırmaları üzerine daha çok öne çıkan isimlerden olan Butler (Tüzün, 2006: 111), güveni ölçmek için açıklığın şart olduğunu savunmuştur. Örgütsel düzeyde Mishra, güvenin yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında dürüst olduğuna inancın tam olduğu düzeyde artacağını belirtmektedir. Çalışanlar yöneticilerin, liderlerin ve çalışma ortamındaki diğer personelin açık davrandığından emin oldukları takdirde, örgütsel güven için ikinci algı boyutu tamamlanmış olacaktır.

Listede görüldüğü üzere Mishra tarafından oluşturulan modelin bir diğer boyutu ise ilgililiktir. İlgililik, hem bireysel anlamda hem de iş ortamında samimiyet, iyi niyet ve şefkatin birleşimi olarak düşünülebilir. Dürüstlükten emin olunan ortamlarda, içtenliğin de var olması, bireylerin kendileri ile ilgilenildiğine dair düşüncelerini pekiştirmektedir. Örgütlerde de çalışanlar liderler ve yöneticilerden ilgi beklemektedirler. İlgililik boyutu açıklık boyutu olmadan gerçekleşmemektedir. İlgililik söz konusu olduğunda örgütteki bireyler kendileri için iyi olan durumu düşünürken, diğerleri için bu durumun neler doğuracağını hesap etmelidirler. Menfaat ve çıkar çatışmalarının yaşandığı ortamlarda ilgililikten bahsetmek olanaksızlaşmaktadır. Örgütsel boyutta ilgililik konusunda yöneticilerin de üzerine düşen görevler mevcuttur. Çalışan personel, kendi çıkarlarının yönetim tarafından korunacağından emin olduklarında bu durumu ilgililik olarak algılamaktadırlar (Tüzün, 2006: 112).

Modelin dördüncü boyutu ise itimat edilirlilik algısıdır. Bu algı örgütsel güven bağlamında incelendiğinde, çalışanların, organizasyonun içindeki diğer bireylerden beklentilerinin gerçekleştiğini görmek istemektedirler. Personele karşı tutum ve davranışlarda tutarsızlık söz konusu olduğunda itimattan bahsedilememektedir. Aynı şekilde, özellikle yöneticilerin söyledikleri ile yaptıklarının örtüşmesi itimat düzeyini, dolayısıyla güven düzeyini arttıracak, aksi takdirde örgüt içinde güvenden bahsedilemeyecektir (Eroğlu, 2014: 58). Görüldüğü gibi, Mishra'ya ait bu güven modellemesinde bireysel olarak güven duymak için hissedilmek istenen olgular ile örgütsel düzeydeki olgular oldukça yakındır. Burada güven ortamını oluşturmak büyük ölçüde organizasyon içindeki liderlere bağlıdır (Yücel ve Samancı, 2009: 117).

### 2.7.2. Bromiley ve Cumming Güven Modeli

Bromiley ve Cumming isimli iki araştırmacı, Mishra'nın tersine, kişisel güven ile örgütsel güveni birbirinden ayrı tutarak incelemişlerdir. Araştırmacıların 1996 yılında tamamladıkları modellemede, örgütsel güven anlamındaki beklentilerin kişisel güven için beklenenlerden çok farklı olduğu savunulmuştur: Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir (Tüzün, 2006: 111). Araştırmacılara göre örgütsel düzeydeki güven kişinin deneyimi ile orantılı olarak değişmektedir. Çalışanların sahip oldukları tecrübe, güven için arayışları da şekillendirmekte, buna göre de güven düzeyleri etkilenmektedir. Bromiley ve Cumming güven modeli 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ise şu biçimde sıralanabilir (Eroğlu, 2014: 58):

- Duygusal,
- Bilişsel ve
- Niyetsel boyutlar.

Bu unsurlara göre çalışanların davranış biçimleri tanımlanmaktadır. Araştırmacılara göre, bireyler veya sosyal gruplar için güven söz konusu olduğunda şu üç durum söz konusu olmalıdır (Tüzün, 2006: 111):

- Açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabası olmalıdır.
- Dürüst olunmalıdır.
- Şartlar elverse bile kişilerin diğerinden avantaj sağlamayı beklememeleri gerekmektedir.

Bromiley ve Cumming bu durumlar söz konusu olmadığı takdirde örgüt içinde güven durumunun söz konusu olamayacağını savunmuşlardır.

### 2.7.3. Schockley – Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Örgütsel güvenin karmaşık bir yapısı olduğunu ve pek çok kavram ile yakından ilişkili olduğunu vurgulayan araştırmacılar Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000 yılında tamamladıkları çalışmalarında bir güven modeli inşa etmişlerdir. Mishra güven modelinde belirtilen boyutların yanı sıra, örgütsel güvenin bir başka boyuta da dayandığını savunan araştırmacılar, örgüt içindeki özdeşleşmeye dikkat çekmişlerdir (Tüzün, 2006: 112). Ancak araştırmacılar örgütsel güvenin Mishra modelindeki gibi ilk kısımlarını da açıklamışlardır. Burada birinci boyut, yetkinlik boyutudur (Eroğlu, 2014: 59).

Çalışmalarında yetkinlik boyutunun organizasyonun yönetimine dair olan inanca bağlı olduğunu vurgulayan yazarlar, yetkinliği ortaya çıkartmanın yalnızca üst düzey yöneticiler ile mümkün olmayacağını, personelin liderlere ve diğer çalışma arkadaşlarına dair inançlarının da tam olması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Yücel ve Samancı, 2009: 117). İkinci boyut olan açıklıkta ise, iş ortamında yapılan uygulama ve ilişkilerde dürüstlüğü sağlanması gerektiği anlatılmaktadır. Açıklık söz konusu olduğunda özellikle iş ilişkilerinde güven söz konusu olmaktadır. Bireyler, bir olay esnasında ortaya çıkacak sonuç ve tepkileri tahmin edebilecekleri için açıklık, örgütsel güvenin oluşturulmasında önemli faktörler arasında yer almaktadır. Yine bu modelin bir sonraki boyutu ilgililik boyutudur. İlgililik, açıklık ve samimi olma konusunun doğal getirisi olarak organizasyona yansımaktadır (Yücel ve Samancı, 2009: 117). Tutarlılık, Mishra modellemesinde olduğu gibi bu modelde de dördüncü boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyut itimat edilirlilik şeklinde de adlandırılabilir. Tutarlılık beklentilerin karşılanacağına dair inanç ve güven verici davranışları ifade etmek anlamında kullanılmaktadır. Modeli diğerlerinden ayıran beşinci boyut, özdeşleşme boyutudur. Burada özdeşleşme kelimesi, organizasyonun üyesi olan çalışanların, bireysellik ile takım ruhu arasındaki ayrımı yapabilme kabiliyetini ifade etmektedir. Burada çalışan kişilerin örgüt ile özdeşleşmesi amaçlanmaktadır. Örgütün çıkarları ile bireysel çıkar ve beklentilerini özdeşleştirebilen bireylerin oluşturduğu bir çalışma ortamında, örgütsel güveni sağlamak daha kolay hale gelecektir (Eroğlu, 2014: 59).

## **2.8. ÖRGÜTSEL GÜVENİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ**

Örgütlerde güveni inşa etmek ve örgüt içinde güven temelli bir çalışma ortamı oluşturmak için yukarıdaki modellemelerde de görüldüğü gibi, organizasyondaki pek çok kavram üzerinde çalışılması gerekmektedir. Aksi takdirde örgütsel güvenin tam olarak sağlanması beklenilemez. Örgütsel güven ile ilişkili kavramlar ise şu biçimdedir:

### **2.8.1. Örgütsel Güven ve Adalet**

Örgütsel adaleti kavramak açısından öncelikle adalet kelimesinin anlamına bakmak yerinde olacaktır. Adalet, Arapça kökenli bir kelime olup “hak tanıyan” anlamına gelmektedir (Eroğlu, 2014: 54). Adalet kelimesi, Türkçe olarak doğru davranış, dürüst olma ve diğerlerinin hakkını koruma ifadeleri ile tanımlanabilir ve felsefe dalının da sürekli inceleme konusu arasında yer almaktadır. Özellikle Platon ve Sokrates adalet terimi üzerine çeşitli yaklaşımlarda bulunmuşlardır.

Ancak günümüz dünyasında adalet kelimesinin tam tanımı şu şekilde ifade edilebilir: ‘olması gerektiği gibi olma durumu, doğruluk ve dürüstlük’ (Eroğlu, 2014: 54). Adalet, bireylerin ve sosyal toplulukların eşitliği üzerinde çalışmayı gerektirmektedir. Hak ve hukuk yasalarına uymak ve bunu herkes için aynı şekilde uygulamak, adaletin olmazsa olmaz kuralıdır. Bu durum, örgütler içinde de geçerli olmalıdır. Özellikle çalışanların iş doyumunun gerçekleştirilmesi ve örgüt içinde güvenlerinin oluşturulabilmesi açısından adaletin egemen olduğu bir çalışma ortamının hazırlanması gerekmektedir. Bunun sağlanması için öncelikle örgüt içinde oluşturulmuş olan yönetim kademelerinin diğerlerinin haklarını koruyacağına ve “sömürülmeyi” engelleyeceğine dair inancın yaratılması lazımdır. Burada otorite mercilerinin güvenilir olduğuna dair algıyı arttırmak ve çalışan personelin otoriteye daha çok saygı duymasını ve inanmasını sağlamak önemlidir (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Adaletin sağlandığı organizasyonlarda geleceğe dair planlamaları yapmak ve gelecekte ortaya çıkacak durumları tahmin etmek çok daha kolay hale gelmektedir (Eroğlu, 2014: 54). Bunun yanı sıra kişilerin kişisel hak ve özgürlüklerini ihlal etmeyeceğine dair artan inanış, örgütsel güvenin artmasına yardımcı olacak, bireylerin kişisel çıkarlarından çok örgütün temel çıkarlarına konsantrasyonu arttıracaktır (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Colquitt’a göre, örgütsel adalet güven değişkeni yanında, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve geri çekilme gibi iş tutumlarıyla ilişkilidir (Eroğlu, 2014: 55). Adaletin örgüt içinde yerleştirilebilmesi açısından adaletin çeşitli türleri hakkında yönetimin dikkatli davranması ve bu sayede iş ortamında bağlılığı ve güveni arttırması gerekmektedir. Örgütsel adalet çeşitleri şu şekilde sıralanabilir (Eroğlu, 2014: 56):

- **Dağıtım Adaleti:** Burada konusu edilen dağıtım, iş ortamındaki ödül ve cezaların adil biçimde dağıtılmasını sağlamaya yönelik çalışmalar bütünüdür. İş ortamında kazanılan başarılar, örgüt içinde eşit biçimde dağıtılarak hak sahipleri ödüllendirilmelidir. Bu sayede örgüte bağlılık artacak, kişiler, örgütün başarısını temel alacak biçimde çalışmaya odaklanacaktır (Yelboğa, 2010: 173).
- **Prosedür Adaleti:** Çalışanların, organizasyon içinde kendi yaptıkları ve aldıkları ile diğerlerinin yaptıkları ve aldıklarını kıyaslama eğilimleri mevcuttur. Bu kıyaslamada, haklı sonuçların olmaması, örgüt içindeki adalet kavramının temelden sarsılması anlamına gelmektedir. Bu sebeple, örgüt içindeki kurallar bir bütün olmalı, yetkilendirmeler ve

başarı karşısındaki kazanımlar adil biçimde yapılmalıdır (Yelboğa, 2010: 173). Thibault ve Walker’a göre, prosedür adaleti ilkesine göre, bireyler süreçler üzerinde kontrollerinin olduklarını düşündükleri zaman, yapılan işlemleri adil olarak değerlendirirler. Bu süreç kontrolünün etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılır (Eroğlu, 2014: 56).

- **Etkileşim Adaleti:** Bireylerin kendi aralarındaki davranış biçimlerinin gözlemlenmesi olarak tanımlanan etkileşim adaleti, organizasyonun çalışanları ile yöneticileri arasındaki davranışların adil olup olmadığının bireyler tarafından sorgulanmasıdır. Yöneticiler, bir uygulamaya kalkıştıklarında, herkesin eşit biçimde etkilenmesini sağladıkları takdirde, etkileşim adaletini yerine getirmiş olacaklardır.

### 2.8.2. Örgütsel Güven ve Etik

Günümüz dünyasında iş ortamındaki rekabet sürekli olarak artmaktadır. Bu durum yalnızca işletmelerle sınırlı kalmamakta, özellikle özel sektör çalışanları arasında da rekabet acımasız biçimde hissedilmektedir. Çalışma hayatından beklentiler yükseldikçe ve işletme içinde adaletsizlik düşüncesi yerleştikçe, bireyler kendi çıkarlarını daha kolay ön plana çıkarabilmektedirler (Ergün Özler vd, 2011: 180). Organizasyonlar rekabet ortamında sıradanlaşmayı önlemek için çeşitli yollar denemektedirler. Ancak bu yollar kimi zaman etik kurallar dışına çıkabilmektedir. Etik kuralların konulmadığı örgütlerde yer alan bireyler bu durumu yadırgayabilmekte ya da kabullenebilmektedir. Bu durum her iki boyutta da organizasyon için tehlikelidir. İş ortamında bireylerin dürüst davranarak kendilerinden beklenileni yapmaları istendiği takdirde, kısacası örgütsel güveni oluşturmak ve pekiştirmek için çalışma ortamında etik iklimin hâkim olması gerekmektedir (Büte, 2011: 172). İşletmelerde etik iklimin oluşturulması aşamasında psikolojik ve sosyolojik etmenler göz önünde tutulmalıdır. Olaylara insanların yaklaşım biçimleri sorgulanarak etik sınırlar çizilmeli ve organizasyonlar bu sınırlar dâhilinde gerçekleştirilmelidir. Etik iklim kavramı ilk defa Victor ve Cullen tarafından tanımlanmış bir kavramdır ve karşımıza “ahlaki iklim”, “etik iş iklimi”, “etik atmosfer” gibi terimler biçiminde de çıkabilmektedir (Büte, 2011: 172). Örgütte etik çalışma atmosferini oluşturabilmek için hangi davranışların yönetim ve örgüt çevresi tarafından kabul göreceği ve hangilerinin kabul görmeyeceğine dair sınırlar net biçimde ortaya konulmalı ve çalışanlar bu hususta bilgilendirilmelidirler (Ergün Özler vd, 2011: 180). Etik kuralların net olarak belirlendiği ve çalışanlar ile yönetim tarafından kurallara uyulmanın sağlandığı örgütlerde, çalışanlar



olayların nasıl gerçekleştiğini ve olaylar karşısında ne tür durumlar ve tutumlar ile karşılaşacaklarını bileceklerdir (Altaş ve Kuzu, 2013: 30). Bu durum örgüt içinde özellikle psikolojik olarak gönül rahatlığı ile sonuçlanacak, örgüte dair güvenin oluşmasına ve korunmasına yardımcı olacaktır.

### **2.8.3. Örgütsel Güven ve Önderlik**

Önderlik ve liderlik ile iş ortamındaki ilişkilerin şekillendirilmesine dair yapılan araştırmalar oldukça fazladır. Bu araştırmalar, örgütlerin içinde daha üst kademedeki yöneticilere başvurmadan önce çeşitli ilişkilerin, iletişim biçimlerinin ve sorunların düzenlenebileceğini, bu durumda önder vasfındaki kişinin taşıması gereken bazı özellikler olduğunu vurgulamaktadırlar (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 133). Özellikle örgüt içerisindeki psikolojik tüm etkenlerde ve iletişim araçları ile bunları etkili biçimde kullanma üzerinde önder ya da lider sınıfına konulan bireylerin etkisi oldukça büyüktür. Önderler, kimi işletmelerde doğal bir seleksiyon sonucu ortaya çıkmakta, kimi işletmelerde de yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Her iki koşulda da liderlik vasıfları olan bireyler seçilmelidir. Doğal seçim sonucunda önder olarak çalışanları temsil eden bireylerin liderlik vasıflarına genelde daha fazla sahip olduğu, bu kişilerin çalışma ortamında daha çok sevildiği, saygı duyulduğu ve güvenildiği yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlar arasındadır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 133). Örgüt içindeki iletişim ve etkileşimin örgütsel güven üzerindeki etkisi oldukça büyüktür. Örgütsel güven modellerinde görüldüğü üzere, lider özellikleri taşıyan bireylerin gösterdiği adil ve tutarlı davranış biçimleri de çalışanlar arasındaki güven algısını doğrudan etkilemektedir (Yelboğa, 2010: 176). Örgütlerde önderler tarafından gerçekleştirilen davranışlarda gerekli özen gösterilmediği takdirde, iş ortamında stres faktörü ön plana çıkmakta, motivasyon azalmakta, verimlilik düşmekte ve örgütsel güven oluşumu engellenmektedir.

### **2.8.4. Örgütsel Güven ve İş Tatmini**

İş tatminini sorgulamadan önce tatmin kelimesinin tam anlamıyla anlaşılması gerekmektedir. Tatmin bireyin herhangi bir konuda ruhsal ya da fiziksel olarak doyunluğa ermesi anlamını taşımaktadır. Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre, “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme, doyum” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2014: 21.12.2014). İş tatmininde de durum farklı değildir. Bireyler, yaşamlarını idame ettirmek ve arzuladıkları şeylere sahip olmak amacı ile çalışmaktadırlar. Bunun sağlanabilmesi açısından

bireyin iş doyumunun gerçekleşmesi gerekmektedir. Kişilerin iş tatminine ulaşmış olması, çalışma ortamı ve yaptıkları işlere karşı olumlu bir tutum sergilemesi, bu işte çalışmaktan memnun olması anlamına gelmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 198). İş doyumunu, yapılan iş, çalışma şartları ve iş ortamındaki diğer bireyler ile iletişimden doğrudan etkilenmektedir (Yelboğa, 2010: 172). Ancak iş doyumunu yalnızca bu etmenlere bağlı değildir. Bireyin iş tatminine ulaşabilmesi için kişilik özelliklerinin de durum ile örtüşmesi gerekmektedir. Yaş, cinsiyet, bilişsel yetenekler, eğitim, yetiştirilme biçimi, örgüt ile bağdaşan kişisel kültür, iş deneyimi ve buna benzer pek çok kişilik özelliği iş tatmini konusunda oldukça önemlidir (Yelboğa, 2010: 172). Bir iş ortamında çalışan personelin kendi içinde ve amirleri ile arasında güven unsurlarının olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkileyecektir. Güvene sahip olan kişide, iş ortamından gerçekçi beklentiler gelişmektedir. Bu durum beklentilerin karşılanabilmesi ile ilişkilidir. Bunun yanı sıra, çalışma arkadaşlarına da güvenin oluşması, takım ruhunun yerleşmesine olanak sağlayacak, bu insanları bir arada tutarak ortak hedefler doğrultusunda çalışmaya teşvik edecek, hedeflerin gerçekleştirilebilmesi kolaylaşacak, gerçekleşen hedefler iş tatmini sağlayacaktır (İşcan ve Sayın, 2010: 203).

### **2.8.5. Örgütsel Güven ve Örgütsel Stres**

Günlük yaşamın bir parçası olan iş hayatı içinde bireyler kendilerini çalıştıkları kurum ile bağ oluşturamamış, yani özdeşleşmemiş hissettikleri takdirde, iş doyumuna ulaşamamaktadırlar. Çalışmaktan keyif almamak, iş ortamındaki çalışma arkadaşları ile geçinememek, yöneticilere ve örgütün yapısına itimat edememek gibi faktörler, bireyleri psikolojik yönden olumsuz etkilemektedir. Özellikle iş ortamında gerçekleşmeyen beklentilerin birikim haline gelmesi bireyin tahammül etmesini zorlaştırmakta ve stres yaşamasına neden olmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010: 184). İş ortamında bireyin kendini yetersiz hissetmesi ve fiziksel olarak yorgun hale gelmesi de stres oranını doğrudan arttıran etmenler arasında yer almaktadır. Örgütsel güven çerçevesinde bakıldığında, bireyin örgüt ile özdeşleşmesinin sağlanarak, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi üzerinde çalışmak gerekliliği ortaya çıkacaktır. Kişi, iş arkadaşları ve yöneticilere duyduğu güven ve fiziksel performans ile ödüllendirmeler bakımından adil davranıldığına dair inancını koruduğu takdirde, strese girme olasılığı azalacaktır. Diğer taraftan, iş ortamında beklentilerin karşılanması, kişinin hayalleri ile örgütün çıkarlarının aynı doğrultuda olması gibi unsurlar, psikolojik rahatlama olanağı

yaratacaktır. Yapılan araştırmalar, örgütsel güven ile stresin ters orantılı olduğunu göstermektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 184). Çalışma ortamında kişinin psikolojik açıdan rahat olması, işe daha fazla odaklanmayı beraberinde getirerek verimlilikte de aynı orantıda artış sağlayacaktır. Özellikle iş ortamında bireye verilen destek, başarıya inancını tetikleyecek, kişinin yalnız hissetmesinin önüne geçecektir. İnsanın sosyal bir varlık olduğu ve beklentilere sahip olduğu göz önünde tutulduğunda, iş ortamındaki açıklığın yarattığı güven ortamına duyulan ihtiyacı anlamak kolaylaşmaktadır. Bu ihtiyaç algılanan örgütsel destek kavramını ortaya çıkartmıştır ve bu konuda çalışmalar yapılarak insanların stres düzeyinin nasıl düşürülerek iş ortamında kendilerini daha rahat hissetmeleri sağlanacağı konusunda araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 63). Özellikle son yıllarda, örgüt içinde bireylerin stres yaşamalarının azaltılması açısından bireysel çözüm tekniklerinin yanı sıra örgütsel alanda çözümler ve destekler de sunularak, iş hayatının renklendirilmesi ve stresin getirdiği olumsuzlukların giderilmesi amaçlanarak çalışanlara verilen örgütsel destek, örgütsel güveni oluşturmanın ve verimlilik ile performans arttırmanın bir parçası olarak görülmeye başlanmıştır. Bunun sonucunda özellikle yöneticilere çok iş düştüğü görülmektedir. Yöneticiler veya grup liderleri çalışanları anlamaya çalışmalıdırlar. Bu sayede çalışan kişiye uygun iş bölümü de yapmak mümkün olacak, örgüt içindeki fonksiyonların aksamadan devam ederek güvenin pekişmesi sağlanacaktır.

### **2.8.6. Örgütsel Güven ve Mobbing**

Çalışanların psikolojisi üzerine yapılan araştırmalar, özellikle özel sektörde personeller arasında artan rekabetin yeni bir boyutunu keşfetmişlerdir. Mobbing adı verilen bu yeni terim, psikolojik baskı anlamına gelmekte ve çalışanların iş ortamından uzaklaşmak istemesine yol açmaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011: 27). Mobbing, iş ortamında kişilere uygulanan psikolojik şiddet olarak karşımıza çıkabilmekte ve bu durum örgütlerde zaman içerisinde çözümlere neden olmaktadır. İş ortamında, mobbing bir kişiye ya da gruba karşı yapılabilmektedir. Mobbing, bir kişiye karşı bir ya da daha fazla kişi tarafından yürütülen, kişiyi yıldırma, sindirmeye yönelik, ahlaki olmayan bir davranış biçimidir. Kişiyi yıpratarak, sindirerek ve çaresiz bırakarak işten çıkmaya zorlayan kötü niyetli ve düşmanca bir girişimdir (Gül ve Ağıröz, 2011: 31). Mobbing yapan kimi zaman aynı yetkilere sahip bir bireyken kimi zaman işletmede yöneticiler olabilmektedir (Alparslan ve Tunç, 2013: 146). Mobbing'in söz konusu olduğu

işletmelerde, yöneticiler veya liderler, çalışanlar arasındaki basit bir uzlaşmazlık gibi duruma yaklaşmamalı, bu durumu detayları ile ele almalıdırlar. Çünkü süreç sonunda bir çalışana yönelik sergilenen olumsuz davranışlardan ortaya çıkabilecek büyük psikolojik hatta fiziksel zararlar meydana gelebilmektedir (Alparslan ve Tunç, 2013: 147). Örgütte bir ya da birden fazla kişi tarafından, bir gruba ya da kişiye yönelik doğrudan yapılan psikolojik baskıların önüne geçilmemesi durumunda, yalnızca baskıyı gören birey değil, etrafındakiler de olumsuz etkilenecektir. Çalışan personelin, yönetim tarafından haklarının korunduğuna dair inançlarının yitmesi ve iş ortamından uzaklaşmak istemeleri gibi etkiler büyük boyutlarda olabilmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011: 31). Bu nedenle, sarsılan örgütsel güven söz konusu olacaktır. Mobbing davranışlarının iş ortamında kabul edilmeyeceği net biçimde ifade edilmeli ve buna kalkışan kişiler derhal ortamdaki uzaklaştırılmalı ya da caydırıcı biçimde yönetim tarafından uyarılmalıdırlar. Bu durum işletme içinde çalışan personelin örgüte bağlılığını ve güvenini kazanmak ve sürecin devamlı olmasını sağlamak için yapılması gerektirir.

### **2.8.7. Örgütsel Güven ve Sinizm**

Sinizm, pek çok kişiye göre anlam ifade etmemesine rağmen kökeni Milattan Önceki Yüzyıllara dek uzanmakta ve felsefe alanında oldukça sık rastlanmaktadır. Yunan felsefelerinden olan “kinik” felsefesine dayandırılan sinizm kelimesi, yaşanan toplumun dışında hareket etmek olarak kısaca tabir edilebilir. Sinizm uygulamalarını yapan bireyler “sinik kişiler” olarak adlandırılmakta ve genel olarak toplumsal kuralları hor görmektedirler (Kalağan ve Güzeller, 2010: 83). Söz konusu toplumsal yaşam olduğundan dolayı, sinizm kelimesi birçok yönden incelenmiş, din, politika, sosyoloji ve psikoloji gibi alanlarda sinizm araştırmaları yapılmıştır. Her disiplinde sinizm kelimesine yaklaşım farklı hale gelmiştir. İşletmede de sinizm kelimesi, örgütsel sinizm olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sinizmi ifade etmek için, “kişinin çalıştığı organizasyona karşı olumsuz tavır, düşünce ve uygulamaları” tanımlamasını yapmak mümkündür (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84). İnsanın çalıştığı ortam hakkında olumsuz düşüncelere kapılması ve buna uygun olarak negatif yönde davranışlar sergilemesinin temelinde genellikle iş ortamına karşı inancın ve güvenin olmaması yatmaktadır. Kişinin olumsuz kişilik özelliği arasında güvensizlik duygusu olmadığı takdirde, sinizmin temellerini organizasyonun yönetiminde aramak gerekmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 348). Sinizmi araştıran pek çok yazar tarafından bu kavramın belli temellere

dayandırıldığı görülmektedir. Bunlardan ilki ve en önemlisi beklentilerin karşılanamaması durumudur. Beklentisi karşılanamayan bireyin örgüt içinde güvenden yoksun olduğu bilinen bir gerçektir. Bu durum, işletme ile dalga geçme ve işletmeyi aşağılamaya çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır (Efeoğlu ve İplik, 2011: 348). Sinizme sebep olan bir diğer unsur ise örgüt içinde özdeşleşmenin olmadığıdır. Organizasyondaki bireylerin kişisel çıkarlarına göre hareket etmeleri ve yöneticilerin adaletine karşı güvensiz olmaları, sinik davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. Yapılan çalışmalar hemen her örgütte sinik bireylerin olduğunu ortaya koymaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 85). Ancak, örgütsel güvenin artırılmasına yönelik çalışmalar ve yönetim tarafından yükseltile "ilgililik" ile sinik hareketleri en aza indirmek mümkün olacak, örgüt içinde bütünleşme ve takım ruhunu oluşturma yolunda katkı sağlayacaktır.

## 2.9. WHISTLEBLOWING-ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ

İncelemelerde görüldüğü gibi, örgütsel güven ve whistleblowing, benzer temellere dayanmakta ve bireylerin işletmeye karşı tutumlarını belirleyen bu temeller ise aşağıdaki sistemler ile doğrudan ilişkili olmaktadır:

- Etik değerler,
- Adalet ve vatandaşlık duygusu
- Sindirilme, mobbing, sömürülme duyguları
- İş ortamında huzursuz olma
- Kendini diğer bireyler ile kıyaslama
- Kişisel kültür ve eğitim düzeyi
- Kişisel çıkar ve örgüt çıkarları arasındaki ilişki

Bu özellikler artırılabilir. İş ortamında güven olmadığı takdirde Whistleblowing'e ihtiyaç duyma oranının artacağına dair pek çok çalışma da, güven ile bilgiyi ifşa etme isteği arasındaki ilişkiyi kanıtlamaktadır. Örneğin, bireylerin işletme içinde arkadaş edinmesi ve takım ruhunun yerleştirilmesi, adalet ile sağlanabilmektedir. Adalet, örgütsel güvenin oluşturulması aşamasındaki en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Rothwell ve Boldwing tarafından 2006 yılında yapılan çalışmada, arkadaşlık ortamının gelişmiş olduğu organizasyonlarda whistleblowing oranının düştüğü kanıtlanmaktadır (Ergün Özler vd, 2011: 178). Bu durum adalet, bilgi ifşası ve örgütsel güven arasındaki bağlantıyı doğrudan gözler önüne sermektedir. Etik

kavramı daha önceki bölümlerde hem bilgi ifşası ile ilişkisi, hem de örgütsel güven ile ilişkisi bakımından araştırılmıştır. Etik değerlere uygun olmayan davranışlar bireylerin whistleblower olması konusunda ihtiyaç hissetmelerine neden olmaktadır. Aynı şekilde, etik sistemlerinin geliştirilememiş ve yerleştirilememiş olduğu organizasyonlarda, bireyler sürekli etraflarını inceleme isteği içine girebilmektedirler. Bu durum, örgütsel güveni doğrudan sarsarak, kişide, organizasyon içinde bireyler arasında ve örgüt yönetimine karşı sürekli etik sorgulaması yapmaya zorlayacaktır. Yine 2006 yılında Ray tarafından araştırmada da durum üzerinde durulmuş(Ergün Özler vd, 2011: 178), etik dışı davranışların, kişinin etik değerleri ile doğrudan ilişkili olduğu ve kişinin güvenini etkilediği gözlemlenmiştir. Bilindiği üzere, iş tatmini kişisel özelliklere göre şekillenmektedir. Mesmer-Magnus ve Visweswaran tarafından 2005 yılında yapılan çalışmada, iş doyumu, yaş ve whistleblowing ilişkisi üzerine araştırmalar yapılmış, genç çalışanların örgütten beklentilerinin daha yüksek olduğu, bu durumun iş tatminini olumsuz etkilediği ve bu bireylerin whistleblower olmaya daha yatkın oldukları sonucuna varmışlardır (Magnus ve Visweswaran, 2005: 277-278). Yine buradan, örgütsel güven ile whistleblowing arasındaki yakın ilişkiyi görmek mümkün hale gelmektedir. Konu ile ilişkilendirilebilecek bir diğer çalışma da Tavakoli, Keenan ve Karanovic'e aittir. 2005 yılında yayınladıkları araştırmalarında yazarlar Hırvat ve Amerikalı çalışan ve yöneticileri kıyaslamış, burada kültür yapısının whistleblowing ile yakından ilişkili olduğunu göstermişlerdir (Ergün Özler vd, 2011: 177).

Kültürler arasındaki değerler ve sosyal ilişkileri inceleyen bir diğer araştırmacı da Chiu, Zhang ve Wei olmuştur. 2009 yılında yayınladıkları bu araştırmalarında, Avrupa ve Çin kültürleri arasındaki farklılıkları gözler önüne seren araştırmacılar, örgüt içinde dayanışma yaratmanın, örgütsel güveni oturtmanın kültür ile yakından ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Yine araştırma bulgularından biri de, Avrupalı çalışanların daha bireysel yaklaşımlara sahip olduğu ve bu sebeple kişisel çıkarlarını korumak amacı ile whistleblowing yapmaya daha yatkın oldukları sonucudur (Chiuvd, 2009: 25-26).

Örgüt içindeki yapı ile whistleblowing oranı arasında ilişki kurma hedefi ile araştırmalarını yürüten King tarafından, whistleblowing olaylarının yalnızca örgüt içindeki güven unsurunun çok düşük olduğu işletmelerde görüldüğü sonucuna varılmıştır (Ergün Özler vd, 2011: 177). İşletme içinde yönetim ve personel arasındaki ilişkiler kopuk ve iletişim yetersiz ise çalışanların örgüte

itimadı kalmamakta, adalete dair olan güvenleri sarsılmaktadır. Araştırmanın bir başka sonucu da organizasyon içinde hiyerarşik yapının düzensiz olması, sınırların belirsizliği gibi durumların whistleblowing olayını özellikle organizasyon dışına yapma konusunda tetiklediği yönündedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASININ) ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİLERİ

---

---

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Son yıllarda küreselleşme toplumları tüketime yönelmiş, insanlar iletişimin hızlı ve ucuz olması sayesinde satın alacakları mal ve hizmet hakkında daha detaylı araştırmalar yapabilme ve işletmelerin ürün veya hizmetlerini karşılaştırabilme imkânı bulmuşlardır. Dünyanın hemen her yerinden müşteriler dünyanın her yerindeki firmalara kolaylıkla ulaşabilmeye, benzer şekilde dünyanın herhangi bir yerindeki işletme dünyanın herhangi bir yerindeki müşteriye ulaşmaya başlamış, bu durum işletmelerin uluslararasılaşmalar bile, birbirleri ile stratejik iş birlikleri kurmalarını hızlandırmıştır. İşletmeleri çeşitli araçlar da kullanarak hizmet verdikleri pazarları genişletmeye başlamıştır. Tüm bunların sonucunda işletmelerin kendi aralarındaki rekabet artmış, yerel pazarlar yerini küresel pazarlara bırakmaya başlamıştır. Rekabet, çalışanların daha üst düzeylere gelebilmeleri ve/ya işletmelerin daha fazla kar elde edebilmeleri için çeşitli yöntemler aramalarına neden olmaya başlamıştır. Bu aşamada yapılan bilimsel araştırmaların yanı sıra, çeşitli nedenlere dayanan etik dışı davranış ve faaliyetler de gündeme gelmeye başlamıştır. Çalışanlar, birbirlerini sindirme, suçlama ya da iletişimi engelleme gibi yöntemlere başvurabilirken, işletmeler karlılıklarını arttırabilmek için, kalitesiz ürünler, yanlış tanıtımlar gerçekleştirebilmektedir. Organizasyonda örgütsel güvenin zedelenmemesi için yöneticilerin çalışanları ile iletişimi güçlendirerek bilgi ifşası için ortam yaratmaları gerekmektedir. Bilgi ifşası durumunda ise çeşitli önlemler alınmalı, uyarılar yapılmalı ve yaptırımlar uygulanmalıdır. İfşa edenin bunu neden yaptığı objektif biçimde araştırılmalıdır.



Bu çalışmada, öncelikle bilgi ifşasının ne olduğu ve ne tür durumlarda ortaya çıktığı konusunda araştırma yapılması bunun yanısıra bilgi ifşasının örgütler için ortaya çıkarttığı avantaj ve dezavantajların neler olduğunun araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın ikincil amacı örgütsel güvenin ne olduğu ve örgütler için ne anlama geldiği olarak belirtilebilir. Bu iki amaçtan yola çıkılarak çalışmanın nihai amacı ise bilgi ifşasının örgütsel güveni hem iç güven hem de dış güven anlamında etkileyip etkilemediğini tespit etmektir. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için çalışma alanı olarak kamu kurumlarından biri olan İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı kuruluşları seçilmiştir.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bilgi ifşası, pek çok örgütte, ispiyonculuk olarak nitelendirilen ve çalışanların birbirleri üzerinde güven kayıplarına neden olan bir olgudur. Ancak özünde, bilgi ifşası, organizasyonda daha şeffaf çalışma ortamına ve daha güvenilir ilişkiler ortamı olmasına fayda sağlamaktadır. Bilgi ifşası sayesinde, çalışanların ya da işletmenin rekabet ortamında etik dışı davranışlar sergilemesinin önüne geçilmekte, olası kötü davranışlar veya faaliyetler için yöneticilerin önlem almasına olanak sağlamaktadır. Bilgi ifşası, hem personelin hem de müşterilerin güven duygusunun zedelenmesini engellemektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı bilgi ifşasının doğru anlaşılması, özellikle yöneticiler tarafından örgüt içindeki iletişim güçlendirilerek ifşanın önü açılmalı, bilgi ifşası durumunda nedenleri objektif biçimde araştırılmalıdır. Çalışma bu sebeple bilgi ifşasının ne anlama geldiği, ne tür durumlarda ortaya çıktığını vurgulamak için literatür taraması ve saha çalışması biçiminde gerçekleştirilmiştir.

Özel sektör kaynaklı kavramlar olan bilgi ifşası ve örgütsel güven konuları kamu kurumları için de önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Son yıllarda kamuda yapılan çalışmaların temel hedefi topluma en iyi hizmeti en verimli ve kaliteli şekilde sunmaktır. Bu işlevleri yerine getirme noktasında yönetim ve organizasyon konusunda geliştirilen güncel kavram ve yöntemlerden bağımsız bir şekilde yürütülemeyeceği düşünülmektedir. Bu yüzden bu çalışmada bilgi ifşası ve örgütsel güven kavramlarının kamudaki yansımaları tespit edilmeye ve yorumlanmaya çalışılması oldukça önemlidir. Bu önem kamu kurumlarından biri olan sağlık müdürlükleri ve bağlı kuruluşlarında çalışmanın yapılması ile daha da artmaktadır. Bilgi ifşasının kamu kurumuna getireceği avantaj ve dezavantajlar araştırılırken, çalışanları bilgi ifşasına iten ve/ya bunu yapmaktan kaçınmalarına neden olan faktörler, bu faktörlerin örgütsel güvenden nasıl etkilediği sorusu üzerinde durulmuştur.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Özel sektör kaynaklı güncel kavramların kamuda da karşılığının araştırılması oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra rekabet ortamında haksız fayda sağlanmaması, örgütlerin çalışanları arasında daha güvenilir iletişimi sağlamasında bilgi ifşasının önemi oldukça büyüktür. Bu nedenlerle yapılan literatür taramasının ardından, kamu kuruluşlarından biri olan ve sağlık sektöründe hizmet veren İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı kuruluşları olan; hastaneler, Aile Sağlığı Merkezleri ve Toplum Sağlığı Merkezleri çalışanları arasında, anket uygulaması yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışma Bitlis ilinde İl Sağlık Müdürlüğü'nden izin alınarak il ve ilçelerdeki ilgili tüm kurumları kapsayacak şekilde yapılmıştır. İlgili izin yazısı çalışmanın son bölümündeki ekler kısmına eklenmiştir.

Yapılan anket uygulamasında, 405 adet farklı demografik özelliklere sahip sağlık çalışanında, bilgi ifşası ve örgütsel güven kavramına ilişkin tutumları araştırılmıştır. 183 kadın ve 222 erkeğin yaşları, medeni halleri, eğitim durumları, çalışma süreleri, çalıştıkları birim ve görevleri gibi özelliklerinin bilgi ifşası üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığı soru cevap yöntemi ile araştırılmıştır. Bilgi ifşası ile ilgili bölümde yer alan anket soruları Park ve arkadaşları tarafından 2005 yılında yapılan çalışmadan, örgütsel güvene ilişkin sorular ise Ronald C. Nyhan'ın 2000 yılında çalışmalardan uyarlanarak oluşturulmuştur.

Alınan cevaplar değişkenler olarak nitelendirilerek SPSS programına girilmiştir. Daha sonra anketler ile elde edilen veriler t testi, ve anova testi ile tablolandırılmış t, anova ve regresyon analizleri gerçekleştirilerek bulgular yorumlanmıştır. Son olarak elde edilen sonuçlar güvenilirlik analizinden geçirilmiş ve hipotezlerle karşılaştırılarak çıkarımlar gerçekleştirilmiştir.

### 3.4. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Cronbach alfa katsayısı, bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder (Kalaycı, 2009: 403). Cronbach alfa değeri 0 ile 1 arasında yer alır ve aşağıdaki şekilde yorumlanır. Değer:

0,80  $< \alpha < 1,00$  geliştirilen ölçek yüksek düzeyde güvenlidir.

0,60  $< \alpha < 0,79$  geliştirilen ölçek oldukça güvenlidir.

0,40  $< \alpha < 0,59$  geliştirilen ölçek düşük düzeyde güvenlidir.

0,00  $<\alpha<$  0,39 geliştirilen ölçek güvenli değildir. Şeklinde yorumlanır (Alpar, 2013: 848).

**Tablo 3.1:** Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Maddelere Dayanan Cronbach's Alpha Değeri	Maddelerin Sayısı
,846	,865	44

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere araştırmada yer alan bilgi ifşası maddelere ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's alpha değeri 0,846 çıkmıştır. Çalışmada bulduğumuz değer ilk aralıkta olduğundan geliştirilen ölçekler ve sonuçları "yüksek düzeyde güvenlidir" şeklinde nitelendirilebilir. Bu değer iç tutarlılık değeri olarak da tanımlanır. İç tutarlılık değeri göz önüne alınırsa araştırmada kullanılan ölçeğin yaklaşık olarak %85 güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Yani ölçek araştırmayı çok yüksek düzeyde iyi temsil etmekte ve maddeler kendi aralarında oldukça tutarlı olarak görülmektedir.

### 3.5. HİPOTEZLER

Araştırmanın amacı ve önemine yönelik geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

- H<sub>1</sub>. Çalışanların etik dışı, yanlış uygulamalarla karşılaşması durumunda bilgi ifşası ve bilgi ifşasına(bilgi uçurma) ilişkin görüşleri ve düşüncelerine ait tutumları taşıdıkları demografik özelliklere göre değişkenlik göstermektedir.
- H<sub>2</sub>. Çalışanların örgütsel güvene ilişkin görüşleri ve düşüncelerine ait tutumları taşıdıkları demografik özelliklere göre değişkenlik göstermektedir.
- H<sub>3</sub>. Çalışanların bilgi ifşasında bulunma eğilimi, çalışanların buldukları bölüme ve işletmedeki statülerine göre değişkenlik göstermektedir.
- H<sub>4</sub>. Çalışanların örgütsel güvene ilişkin bakış açıları çalışanların buldukları bölüme ve işletmedeki statülerine göre değişkenlik göstermektedir.
- H<sub>5</sub>. Çalışanların bilgi ifşasında bulunma eğilimi örgütsel güvenden etkilenmekte veya bilgi ifşasına ilişkin görüşleri örgütsel güvenlerini etkilemektedir.

### 3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada öncelikle demografik bulgular, sonrasında görev yaptıkları birim ve görevlerine ilişkin bulgular, bunun sonrasında ise bilgi ifşasına yönelik bulgular son bölümde ise örgütsel güvene ilişkin bulgular ele alınıp değerlendirilecektir.

#### 3.6.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgular araştırmaya katılan bireylerin özelliklerine göre oranlarının veya frekanslarının gösterilmesine yardımcı olur. Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla katılımcıların; yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu ve çalışma süresi verileri ele alınıp incelenecektir. Burada sadece frekans dağılımları verilecek ilgili bölümde bilgi ifşası ve örgütsel güven açısından demografik faktörler bir kez daha ele alınıp analizler yapılacaktır.

**Tablo 3.2:** Sağlık Çalışanlarının Yaşlarına İlişkin Frekanslar

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
18-25	43	10,62	11,0
26-30	76	18,77	19,0
31-35	104	25,68	26,0
36-40	86	21,23	21,0
41-45	67	16,54	16,0
46 ve üstü	29	7,16	7,0
<b>Toplam</b>	<b>405</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sağlık çalışanlarının yaşlarına ait frekanslar tablo 3,2’de gösterilmiştir. Bu bilgilere göre Sağlık çalışanlarının 43’ü 18-25 yaşları, 76’sı 26-30 yaşları, 104’ü 31-35 yaşları, 86’sı 36-40 yaşları, 67’si 41-45 yaşları arası ve 29’unun da 46 ve üstü yaşta olduğu söylenebilir. En fazla yığılma 31-35 yaş arasıdır. Whistleblowing konusunda yapılan literatür taramasına göre, yapılan çalışmalarda, işletmelerde orta yaşa daha yakın çalışanların (36-45 yaş aralığı) Whistleblowing’e daha yatkın olduğu bilgi ve sonucu görülmektedir. O halde bu işletme için yaklaşık olarak çalışanların yüzde 23’ünün whistleblowing konusunda daha fazla duyarlı olduğu yorumunu yapmak mümkündür.

**Tablo 3.3:** Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetlerine İlişkin Frekanslar

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kadın	183	45,19	45,0
Erkek	202	54,81	55,0
<b>Toplam</b>	<b>405</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan Sağlık çalışanlarının tablo 3.3'e göre 183'ü (%45) kadın ve 222'si(%55) erkeklerden oluşmaktadır. Sağlık çalışanlarının genel olarak çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu söylenebilir. Ancak kadınların sayısı da sağlık sektöründe azımsanmayacak kadar fazladır. Sayı yüzdesel olarak birçok sağlık kuruluşunda, çalışmamızda olduğu gibi, neredeyse birbirine yakındır.

**Tablo 3.4:** Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumlarına İlişkin Frekanslar

Medeni hali	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evli	237	58,52	59,0
Bekâr	168	41,48	41,0
<b>Toplam</b>	<b>405</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sağlık çalışanlarının medeni durumları tablo 3.4'de gösterilmiştir. Bu bilgiler incelendiğinde Sağlık çalışanlarının %59'u evli ve %41'inin bekâr olduğu görülmektedir. Whistleblowing hakkında yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde bekâr çalışanların işten atılma konusunda daha az endişe taşıdıkları ve bu nedenle etik dışı davranışlara karşı daha duyarlı oldukları, haklarını daha fazla aradıkları ortaya çıkmıştır. Genel olarak bu işletmeye bakıldığında çalışanların yüzde 41'inin Whistleblowing'e daha yatkın olduğu yorumunu yapmak mümkündür.

**Tablo 3.5:** Sağlık Çalışanlarının Eğitim Durumlarına İlişkin Frekanslar

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
İlkokul/Ortaokul	5	1,23	1,0
Lise	87	21,48	22,0
Ön lisans	98	24,20	24,0
Üniversite/Lisans	175	43,21	43,0
Master/Yüksek Lisans	14	3,46	4,0
Doktora – Tıpta Uzmanlık	26	6,42	6,0
<b>Toplam</b>	<b>405</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tablo 3,5'de Sağlık çalışanlarının eğitim durumlarına ilişkin bilgiler verilmiştir. Bu bilgilere göre Sağlık çalışanlarının 5'inin ilkokul/ortaokul, 87'sinin lise, 98'inin ön lisans, 175'inin üniversite/lisans, 14'ünün master/yüksek lisans ve 26'sının doktora veya tıpta uzmanlık düzeyinde eğitime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Sağlık çalışanlarının çoğunluğunun en az ön lisans ve üstü düzeyde eğitime sahip oldukları söylenebilir. Bunun sebebi de sağlık çalışanlarının işe alınma koşullarından kaynaklanıyor olabilir. Whistleblowing hakkında birinci bölümde yapılmış olan alan yazın taramasına bakıldığında her

ne kadar beklenti eğitimi düşük bireylerin bilgiyi ifşa edebileceği yönünde olsa da eğitim durumunun bilgiyi ifşa etme konusunda ayırıcı bir unsur olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.6:** Sağlık Çalışanlarının İş Yerinde Çalışma Sürelerine İlişkin Frekanslar

İş yerinde çalışma süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
6 aydan az	23	5,68	6,0
6 ay-1 yıl	26	6,42	6,0
1 yıl- 1,5 yıl	73	18,03	18,0
2 yıl- 2,5 yıl	86	21,23	21,0
3 yıl ve üzeri	197	48,64	49,0
<b>Toplam</b>	<b>405</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sağlık çalışanlarının şu anki iş yerlerinde ne kadar çalıştıklarına dair bilgiler tablo 3,6'da gösterilmiştir. Bu bilgilere göre Sağlık çalışanlarının 23'ünün 6 aydan az süredir, 26'sının 6 ay-1 yıl arasında, 73'ünün 1yıl-1,5 yıl arasında, 86'sının 2 yıl-2,5 yıl arasında ve 197'sinin de 3 yıl ve üzeri süredir Sağlıkta çalıştıkları anlaşılmaktadır. Sağlık çalışanlarının çoğunluğunun çalışma süresi 3 yıl ve üzerinde olduğu söylenebilir. Genellikle işletmelerde daha uzun süre çalışan bireylerin etik dışı davranışları görme ve buna müdahale etme konusunda daha duyarlı olduğu bilindiğinden, bu işletmede olası bir etik dışı duruma karşı çalışanların yaklaşık olarak yüzde 49'unun bunu kolaylıkla sezeceği ve müdahale etmek isteyeceği düşünülmektedir.

### 3.6.2. Sağlık Çalışanlarının İşyerinde Çalıştıkları Bölümlere ve Görevlerine İlişkin Bulgular

**Tablo 3.7:** Sağlık Çalışanlarının İşyerinde Çalıştıkları Bölümlere İlişkin Frekanslar

Departman/Bölüm	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
İl Sağlık Müdürlüğü	36	8,89	9,0
Hastane	276	68,15	68,0
Diş Hastanesi	34	8,40	8,0
ASM/TSM	59	14,56	15,0
Eczane	0	0,0	0,0
Diğer	0	0,0	0,0
<b>Toplam</b>	<b>405</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sağlık çalışanlarının çalıştıkları departmana ilişkin bilgiler tablo 3,7'de gösterilmiştir. Bu bilgiler ışığında 36 Sağlık çalışanı il sağlık müdürlüğünde, 276'sı il ve ilçe hastanelerinde, 34'ü diş hastanesinde ve son olarak 59'u aile

veya toplum sağlığı merkezlerinde çalışmaktadır. En çok çalışanın hastanelerde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.8:** Sağlık Çalışanlarının Görevlerine İlişkin Frekanslar

Görev	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Doktor	64	15,80	15,0
Hemşire	76	18,77	19,0
Ebe	12	2,96	3,0
Sağlık Teknikeri/ Teknisyeni	74	18,27	18,0
Bilgi İşlem (Tıbbi Sekreter dahil)	104	25,68	26,0
Yardımcı Sağlık Pers.	63	15,56	16,0
İdari Personel (Müdür, Müdür Yrd vs.)	12	2,96	3,0
<b>Toplam</b>	<b>405</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sağlık çalışanlarının görevlerine ilişkin frekanslar tablo 3,8’de gösterilmektedir. Bu bilgilere göre en fazla bilgi işlem personeli ve tıbbi sekreter bulunmaktadır. Doktor, hemşire, sağlık teknikeri ve teknisyenlerinin sayısı da birbirine yakındır.

### 3.6.3. Katılımcıların Bilgi Uçurmaya İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Anketin ikinci bölümünde demografik sorulardan sonra Likert ölçeği ile kurulmuş ve bilgi ifşasına yönelik 22 soru sorulmuştur. Bu sorular katılımcılara yöneltilirken “Aşağıdaki ifadeleri değerlendirirken *“hastanenizde / kurumunuzda hasta güvenliğini tehlikeye atan ve genel olarak yanlış yapıldığına inandığınız bir işlem veya uygulamaya şahit olsaydınız nasıl davranırdınız”* diye düşünerek yanıtlayınız.” Sorusu ile cevaplamaya çalışmaları için bir soru kılavuz verilmiştir. Yöneltilen soru ve buna ilişkin sorulara verdikleri cevapların faktör analizi değerleri; KMO= 0,725; Bartlett’s  $\chi^2= 897,27$ ;  $p<0,05$  şeklinde hesap edilmiştir. SPSS programı ile yapılan faktör analizi ve analizin içeriğindeki faktör yükleri Tablo 3-9’da görüldüğü gibidir. Verilen soru ve cevabı niteliğindeki soruların iki ayrı alt boyutlu olduğu, faktör yüklerinin 0,61 ile 0,92 arasında değiştiği bu değerlerin de kabul edilebilir değerler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim literatürde 0,60 üstü değerlerin sorulan soru ile alt boyut arasında yüksek ilişki olduğunu ifade ettiği kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 474). Ayrıca Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) oranının 0,5 üzerinde olması gerekir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar olumludur şeklinde yorumlanabilir. Bizim değerimiz olan 0,725 değerlendirme için iyi diye nitelendirilir (Sharma, 1996: 116). Faktör 2’ye ilişkin 13, 14, 16, 18 ve 19. Sorular kişi

(bireye dönüklük) alt boyutu geriye kalan tüm sorular ise Faktör 1'e ilişkin olay veya kurum (kuruma dönüklük) alt boyutu olarak değerlendirilecektir. Kişilerin bu iki alt boyut arasında kendilerini ilgilendiren boyut olan kişi alt boyutunu ortalamalara bakılarak olay veya kurum alt boyutunu **göre** daha çok önemsedikleri söylenebilir. Nitekim olay veya kurum alt boyutundaki ortalamalar daha düşüktür.

Ayrıca tabloda Her bir tutum için ortalama değerleri hesaplanmıştır ve her bir madde için bireylerin katılım düzeyleri ortalama ile belirlenmiştir. Burada her bir tutum (madde) için ortalama değer 1 ile 5 arasında değer alabilmektedir. Eğer madde ortalaması 3'ün altında ise yani ortalama 1'e yaklaştıkça Sağlık çalışanlarının o görüşe katılmadıkları anlaşılmaktadır, eğer madde ortalaması 5'e doğru yaklaşırsa Sağlık çalışanlarının o görüşe katıldıkları anlaşılmaktadır. Tablo 3.9'da ortalama değerler incelendiğinde Sağlık çalışanların en yüksek düzeyde katıldıkları maddeler sırasıyla; “Bu eylemleri bildirmenin sonucunda işim tehlikeye girebilir”  $\bar{X}=4,45$  “Bu eylemleri bildirmenin sonucunda mesleki kariyerim olumsuz etkilenebilir”  $\bar{X}=4,34$  “Bu eylemleri bildirme sürecinin her aşamasında başkaları tarafından engellenebilirim”  $\bar{X}=4,31$  şeklindedir. Görüldüğü gibi katılımcılar en yüksek ortalama ile bilgiyi ifşa etmeleri halinde kendi kariyerlerinin zarar görmesini görmektedirler. Sağlık çalışanların en az katıldığı maddeler ise sırasıyla; “Bu olayı basın aracılığıyla kamuoyuna duyururum”  $\bar{X} = 2,85$  “Hastane/Kurum içinde uyguladığımız mevzuata (örneğin tutanak tutma, dilekçe verme, beklenmeyen olayları raporlama, hasta hakları gibi ) göre hareket ederek bildirdim”  $\bar{X}= 3,13$  şeklindedir. Bu iki ortalama bakılarak şu yorum yapılabilir: bireyler bilgi ifşasına olumlu baksalar da basın yolu ile açıklama veya resmi prosedürü uygulatma yoluna temkinli yaklaşmaktadır. Genel olarak Sağlık çalışanlarının etik dışı herhangi bir uygulama ile karşılaşmaları durumundaki tutumları incelendiğinde çoğunluğunun öncelikle bağlı olduğu Sağlık prosedürleri dışında ama örgütüne de bağlı şekilde çözümler arayacağı ortaya konulmuştur. Çalışanlar yöneticilerin whistleblowing durumunda nasıl hareket edeceklerine dair tahminler yürütmekte ancak konu hakkında emin olamamaktadırlar. Kariyerlerinin tehlikeye gireceği ile ilgili ciddi endişeleri olduğu söylenebilir.



**Tablo 3.9:** Katılımcıların Bilgi Uçurma ve Örgütsel Güvene İlişkin Bulguları

Bilgi İfşası Ölçeği Soruları	$\bar{X}$	Faktör I	Faktör II
Kimliğimin gizli tutulması koşuluyla gerçek ismimi vererek olayı bildirdim	3,92	0,91	
Bu olayı kimliğimle ilgili hiçbir bilgi vermeden bildirdim	3,24	0,81	
Bu olayı (resmi bir işlem yapmadan) yapılanların düzeltilmesinde sorumluluk hissedeceğini düşündüğüm herhangi bir meslektaşına bildirdim	3,97	0,84	
Bu olayı (resmi bir işlem yapılmadan ) aynı sorunu yaşayan ya da gözlemleyen meslektaşlarımı bildirdim	3,21	0,84	
Bu olayı bağlı olarak çalıştığım yöneticime iletirdim	3,93	0,78	
İsmimi vermeden ancak mensubu olduğum grubu / kurumu/ birimi belirterek olayı bildirdim	4,01	0,74	
Bu olayı doğrudan üst kademe yönetime bildirdim	4,03	0,75	
Bu olayı toplumsal kurumlara ve ilgili yasal mercilere bildirdim	3,51	0,86	
Bu olayı basın aracılığıyla kamuoyuna duyururum	2,85	0,61	
Bu tür durumları kurum içinde kime iletmemiz gerekiyorsa sözlü olarak doğrudan iletirdim	4,23	0,92	
Hastane/Kurum içinde uyguladığımız mevzuata (örneğin tutanak tutma, dilekçe verme, beklenmeyen olayları raporlama, hasta hakları gibi ) göre hareket ederek bildirdim	3,13	0,79	
Bu olayı kendime yakın hissettiğim herhangi bir meslektaşına bildirdim	4,15	0,75	
Bu eylemleri bilmemin sonucunda kurum içindeki diğer meslektaşlarım bana karşı cephe oluşturabilirler	4,14		0,71
Bu eylemlerin kuruma ciddi zararlar vereceğini düşündüğüm için bildirdim	3,84		0,61
Bu eylemlerin kurumun amaçlarına aykırı olduğunu düşündüğüm için bildirdim	4,17	0,65	
Bu eylemleri bildirmenin sonucunda işim tehlikeye girebilir	4,45		0,84
Bu eylemlerin topluma ve diğer toplumsal kurumlara zarar vereceğine inandığım için bildirdim	4,02	0,69	
Bu eylemleri bildirmenin sonucunda mesleki kariyerim olumsuz etkilenebilir	4,34		0,77
Bu eylemleri bildirme sürecinin her aşamasında başkaları tarafından engellenebilirim	4,31		0,81
Mesleki etik ilkelerime aykırı ( Ahlaki ve toplumsal görev duygularım ) olması nedeniyle bildirdim	3,97	0,74	
Bu eylemlerin kurumundaki diğer çalışanlara ciddi zararlar vereceğini düşündüğüm için bildirdim	3,85	0,76	
Bu eylemlerin çalışanların ailelerine zarar vereceğine inandığım için bildirdim	3,15	0,61	

### 3.6.4. Katılımcıların Örgütsel Güvene İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Anketin son bölümünde bilgi ifşası ile ilgili sorulardan sonra Likert ölçeği ile kurulmuş ve örgütsel güvene yönelik 22 soru daha sorulmuştur. Bu sorular örgütsel güveni ölçmeye yönelik ve daha önce bahsi geçen literatürden alınmış sorulardır. Yöneltilen soruların cevaplarına ilişkin faktör analizi yapılmış ve tek boyut ortaya çıkmıştır. Verilen cevapların ortalamasına baktığımız zaman örgütsel güvene ilişkin ortalamaların genelde düşük olduğu söylenebilir. Nitekim en düşük ortalamalı cevap “Çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır” sorusuna verilen cevaptır. En yüksek ortalama ise “Çalışma arkadaşlarım uyumludurlar” sorusuna verilen cevaptır. İncelediğimiz kurum bir kamu kuruluşu olması ve örgütsel güven konusunun tesis edilmesinin önemi ile ilgili aktarımlar yapılması gerektiği düşünülmektedir.

**Tablo 3.10:** Katılımcıların Bilgi Uçurma ve Örgütsel Güvene İlişkin Bulguları

Örgütsel Güven Ölçeği Soruları	$\bar{X}$
Çalıştığım Hastane /Kurum bütün çalışanlarına adil davranır	3,87
Çalıştığım Hastane /Kurum dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir	2,86
Çalıştığı Hastane /Kurum performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır	3,40
Çalıştığım Hastane /Kurum çalışanlarına karşı ilgili ve saygılıdır	3,45
Çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır	2,85
Çalıştığım Hastane /Kurum yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	3,15
Çalıştığım Hastane /Kuruma her zaman güvenirim	3,12
Yöneticim verdiği sözleri daima tutar ve güvenilir biridir	4,01
Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur	3,85
Yöneticim tutarlı ve yardımsever biridir	3,89
Yöneticim gerginlik yaratmaz	4,40
Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır	3,74
Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.	3,01
Yöneticimin yeterli bilgi ve beceriye sahiptir	3,25
Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	3,50
Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidirler	4,10
Çalışma arkadaşlarım dürüst ve açıktırlar	4,30
Çalışma arkadaşlarım uyumludurlar	4,41
Çalışma arkadaşlarım iş yerindeki kuralları istismar etmezler	3,97
Çalışma arkadaşlarım her türlü zorlukta bana yardım ederler	3,99
Çalışma arkadaşlarım politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler güvenilirlerdir	3,65
Çalışma arkadaşlarımla mesleki becerileri oldukça yüksektir	4,05

### 3.7. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Sağlık çalışanlarının özellikleri ile etik dışı uygulamalarla karşılaşmaları durumundaki tutumları arasındaki ilişkilerin araştırılması amacıyla parametrik ve parametrik olmayan bazı testler uygulanarak fark incelenecektir. Burada ikili değişkenlerde *t testi* ikiden fazla değişkeni olanlarda ise *Anova testi* kullanılacaktır. Verilerin tamamının homojen olduğu ve normal dağılım gösterdiği varsayımı ile analizler yapılmıştır.

#### 3.7.1. Sağlık Çalışanlarının Yaşları ile Görüşleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları

Sağlık çalışanlarının yaşlarının farklı olmasının; bilgi ifşasının alt boyutları ve örgütsel güven ile ilgili görüşleri arasında fark oluşturup oluşturmadığını, bu farkın istatistikî olarak anlamlı olup olmadığını, anlayabilmek için bağımsız gruplar anova testi ile tablo 3.11'deki gibi incelenmiştir. Analiz sonucuna göre Sağlık çalışanlarının yaşlarının bilgi ifşasının alt boyutları ve örgütsel güven görüşleri üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olduğu söylenebilir. ( $p < 0,05$ ) Bu durumda farklılığa neden olan grubun belirlenmesi amacıyla LSD testi uygulanmıştır. Test sonucunda 40 yaş üstü bireylerin hem bilgi ifşasının alt boyutlarında hem de örgütsel güven hususunda daha olumlu görüşlere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.11: Sağlık Çalışanlarının Yaşları ile Görüşleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları**

Bilgi İfşası Ölçeği Boyutları ve Örgütsel Güven	Yaş	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
<b>Kuruma Dönüklük</b>	18-25	43	3,52	0,74	0,21	0,045
	26-30	76	3,61	0,87		
	31-35	104	3,76	0,84		
	36-40	86	3,68	0,82		
	41-45	67	3,94	0,64		
	46 ve üstü	29	3,83	0,72		
<b>Bireye Dönüklük</b>	18-25	43	4,11	0,58	0,36	0,037
	26-30	76	4,19	0,74		
	31-35	104	4,17	0,79		
	36-40	86	4,23	0,75		
	41-45	67	4,29	0,68		
	46 ve üstü	29	4,27	0,73		
<b>Örgütsel Güven</b>	18-25	43	3,56	0,70	0,09	0,028
	26-30	76	3,57	0,72		
	31-35	104	3,62	0,47		
	36-40	86	3,62	0,87		
	41-45	67	3,85	0,78		
	46 ve üstü	29	3,80	0,80		

### 3.7.2. Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetleri ile Görüşleri Arasındaki t Testi Sonuçları

Tablo 3.12’de Sağlık çalışanlarının kadın veya erkek olmasının bilgi ifşasının alt iki boyutu ve örgütsel güvene ilişkin görüşlerinde farklılığa neden olup olmadığı t testi ile araştırılmıştır. Bu test sonucuna göre ilk iki alt boyut ve örgütsel güvende de  $p>0,05$  olarak bulunmuştur. Bu değerler Sağlık çalışanlarının kadın veya erkek olmasının görüşleri üzerinde farklılığa neden olmadığını göstermektedir.

**Tablo 3.12:** Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetleri ile Görüşleri Arasındaki t Testi Sonuçları

Bilgi İfşası Ölçeği Boyutları ve Örgütsel Güven	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (P)
Kuruma Dönüklük	Kadın	183	3,82	0,89	3,56	0,065
	Erkek	202	3,62	0,77		
Bireye Dönüklük	Kadın	183	4,23	0,65	3,12	0,124
	Erkek	202	4,19	0,45		
Örgütsel Güven	Kadın	183	3,69	0,47	1,14	0,452
	Erkek	202	3,65	0,78		

### 3.7.3. Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumları ile Görüşleri Arasındaki t Testi Sonuçları

Tablo 3.13’de Sağlık çalışanlarının evli veya bekâr olmalarının görüşlerinde farklılığa neden olup olmadığı t testi ile araştırılmıştır. Bu test sonucuna göre  $p>0,05$  olarak bulunmuştur. Bu değerler Sağlık çalışanlarının evli veya bekâr olmalarının görüşleri üzerinde farklılığa neden olmadığını göstermektedir.

**Tablo 3.13:** Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumları ile Görüşleri Arasındaki t Testi Sonuçları

Bilgi İfşası Ölçeği Boyutları ve Örgütsel Güven	Medeni Durum	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (P)
Kuruma Dönüklük	Evli	237	3,68	1,14	3,55	0,054
	Bekar	168	3,76	1,12		
Bireye Dönüklük	Evli	237	4,12	0,79	1,26	0,176
	Bekar	168	4,30	0,75		
Örgütsel Güven	Evli	237	3,90	0,77	3,20	0,058
	Bekar	168	3,44	0,98		

### 3.7.4. Sağlık Çalışanlarının Eğitim Durumları ile Görüşleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları

Sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerinin farklı olmasının görüşleri üzerinde farklılığa neden olup olmadığını araştırılması amacıyla tablo 3.14’teki gibi anova testi yapılmış ve çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Çıkan sonuçlara

göre Sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerinin farklı olması bilgi ifşasının alt boyutlarına ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ( $p>0,05$ ) Örgütsel güven görüşlerinde ise  $p<0,05$  olduğundan farkın hangi gruplarda olduğunu anlamak amacıyla LSD testi yapılmıştır. Lisans ve üstü eğitim düzeylerinde örgütsel güvenin daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.14:** Sağlık Çalışanlarının Eğitim Durumları ile Görüşleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları

Bilgi İfşası Ölçeği Boyutları ve Örgütsel Güven	Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
<b>Kuruma Dönüklük</b>	İlk-Orta	5 87	3,85	1,11	3,81	0,0764
	Lise	87	3,80	0,89		
	Önlisans	98	3,74	0,75		
	Lisans	175	3,70	0,98		
	Y.lisans	14	3,59	0,65		
	Doktora	26	3,62	0,74		
<b>Bireye Dönüklük</b>	İlk-Orta	5 87	4,35	0,65	5,23	0,2162
	Lise	87	4,30	0,87		
	Önlisans	98	4,20	0,78		
	Lisans	175	4,22	0,98		
	Y.lisans	14	4,10	0,97		
	Doktora	26	4,09	0,47		
<b>Örgütsel Güven</b>	İlk-Orta	5 87	3,65	0,54	2,38	0,0278
	Lise	87	3,60	0,73		
	Ön lisans	98	3,66	0,80		
	Lisans	175	3,68	0,87		
	Y.lisans	14	3,69	1,01		
	Doktora	26	3,74	0,78		

### 3.7.5. Sağlık Çalışanlarının Çalışma Süreleri ile Görüşleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları

Sağlık çalışanlarının Sağlıkta çalışma sürelerindeki farklılaşmanın görüşleri üzerine etkisi olup olmadığı anova testi ile tablo 3.15'teki gibi incelenmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan Sağlık çalışanlarının kuruma dönüklük alt boyutunda ve örgütsel güven hususunda çalışma sürelerindeki farklılıklar görüşlerini etkilememektedir. ( $p>0,05$ ) Bilgi ifşasının alt boyutu olarak bulduğumuz ve bireye dönüklük olarak nitelendirdiğimiz boyutta ise  $p<0,05$  olduğundan bunu yorumlamak istatistikî olarak anlamlıdır. Bireye dönüklük alt boyutu için yapılan LSD testinde farklılığın hangi gruplar arasında olduğu araştırılmıştır. Değerlendirme sonucunda 3 yıl ve daha fazla çalışanlarda bilgi ifşasına yönelik daha olumlu görüşlere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.15:** Sağlık Çalışanlarının Çalışma Süreleri ile Görüşleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları

Bilgi İfşası Ölçeği Boyutları ve Örgütsel Güven	Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
<b>Kuruma Dönüklük</b>	6 ay az	23	3,60	0,89	3,67	0,0685
	6 ay-1 yıl	26	3,84	0,45		
	1-1,5 yıl	73	3,72	0,65		
	2-2,5 yıl	86	3,80	0,77		
	3 yıl ve üz	197	3,64	0,68		
<b>Bireye Dönüklük</b>	6 ay az	23	4,19	0,74	2,62	0,0452
	6 ay-1 yıl	26	4,23	0,87		
	1-1,5 yıl	73	4,21	0,76		
	2-2,5 yıl	86	4,10	0,48		
	3 yıl ve üz	197	4,32	0,91		
<b>Örgütsel Güven</b>	6 ay az	23	3,64	0,96	1,84	0,0758
	6 ay-1 yıl	26	3,70	0,77		
	1-1,5 yıl	73	3,67	1,01		
	2-2,5 yıl	86	3,84	1,11		
	3 yıl ve üz	197	3,50	0,92		

### 3.7.6. Sağlık Çalışanlarının Çalıştıkları Birim ile Görüşleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları

Tablo 3.16’da Sağlık çalışanlarının çalıştıkları bölüm ya da birimin bilgi ifşasının alt iki boyutu ve örgütsel güvene ilişkin görüşlerinde farklılığa neden olup olmadığı Anova testi ile araştırılmıştır. Bu test sonucuna göre ilk iki alt boyut ve örgütsel güvende de  $p>0,05$  olarak bulunmuştur. Bu değerler Sağlık çalışmaları birimin görüşleri üzerinde farklılığa neden olmadığını göstermektedir.

**Tablo 3.16:** Sağlık Çalışanlarının Çalıştıkları Birim ile Görüşleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları

Bilgi İfşası Ölçeği Boyutları ve Örgütsel Güven	Çalıştığı Birim	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
<b>Kuruma Dönüklük</b>	İl S.Müd.	36	3,69		1,42	0,0567
	Hastane	276	3,77			
	Diş Hast.	34	3,63			
	ASM/TSM	59	3,81			
<b>Bireye Dönüklük</b>	İl S.Müd.	36	4,19		2,64	0,0874
	Hastane	276	4,23			
	Diş Hast.	34	4,30			
	ASM/TSM	59	4,12			
<b>Örgütsel Güven</b>	İl S.Müd.	36	3,66		3,46	0,0672
	Hastane	276	3,68			
	Diş Hast.	34	3,71			
	ASM/TSM	59	3,63			

### 3.7.7. Sağlık Çalışanlarının Görevleri ile Görüşleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları

Tablo 3.17’de Sağlık çalışanlarının görevlerinin bilgi ifşasının alt iki boyutu ve örgütsel güvene ilişkin görüşlerinde farklılığa neden olup olmadığı Anova testi ile araştırılmıştır. Bu test sonucuna göre ilk iki alt boyut ve örgütsel güvende de  $p<0,05$  olarak bulunmuştur. Bu görevleri ile görüşleri arasındaki ilişkinin istatistiki olarak yorumlanabileceği anlamına gelir. Hangi görev



veya görevlerde farklılaştığını bulmak amacıyla tukey testi yapılmıştır. Test sonucunda; kuruma dönüklük alt boyutunda yardımcı sağlık personeli, bireye dönüklük alt boyutunda bilgi işlem personeli (tıbbi sekreterler dâhil) örgütsel güven hususunda ise doktorların daha olumlu görüşlere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.17:** Sağlık Çalışanlarının Görevleri ile Görüşleri Arasındaki Anova Testi Sonuçları

Bilgi İfşası Ölçeği Boyutları ve Örgütsel Güven	Görev	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anamlılık (P)
<b>Kuruma Dönüklük</b>	Doktor	64	3,70	0,91	3,91	0,0154
	Hemşire	76	3,74	0,68		
	Ebe	12	3,76	0,71		
	Sağlık Tek.	74	3,68	0,84		
	Bilgi İş-lem	104	3,72	0,71		
	Yardımcı S. Pers.	63	3,82	0,99		
	İdari Pers.	12	3,62	1,11		
<b>Bireye Dönüklük</b>	Doktor	64	4,20	0,99	2,89	0,0256
	Hemşire	76	4,21	0,96		
	Ebe	12	4,19	0,46		
	Sağlık Tek.	74	4,23	0,67		
	Bilgi İş-lem	104	4,42	0,74		
	Yardımcı S. Pers.	63	4,19	0,85		
	İdari Pers.	12	4,00	0,71		
<b>Örgütsel Güven</b>	Doktor	64	3,87	0,44	1,82	0,0456
	Hemşire	76	3,70	0,80		
	Ebe	12	3,67	0,97		
	Sağlık Tek.	74	3,64	0,41		
	Bilgi İş-lem	104	3,47	0,73		
	Yardımcı S. Pers.	63	3,52	0,98		
	İdari Pers.	12	3,82	0,82		

### 3.7.7. Bilgi İfşası ile Örgütsel Güven Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 3-17’de; Örgütsel Güven ve Whistleblowing’e yönelik Regresyon Analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Kalaycı, 2009:199). Tabloda bağımsız değişken olarak örgütsel güven, bağımlı değişken olarak ise whistleblowingin iki alt boyutu olan kuruma ve bireye dönüklük esas alınmıştır. Yapılan analizlerde iki alt boyutta da benzer sonuçlar elde edildiğinden iki alt boyut tek boyut olarak kabul edilerek analizlere devam edilmiştir. R2 değeri 0.21 olarak bulunmuştur. Bu değer bağımlı değişkendeki değişimin %21 oranında bağımsız değişkenden kaynaklandığı söylenebilir. Başka bir ifade ile bilgi ifşasındaki değişimin %21’lik kısmı örgütsel güvendedeki değişimler ile açıklanmaktadır.

Burada yorumlanması gereken diğer bir değer modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği ve bu değerın anlamlılık değerini gösteren Sig. değeridir. Eğer F değeri anlamlı bulduysa modelimizin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşırız. Bilgi ifşasını örgütsel güven ile açıkladığımız model anlamlı bir modeldir (Sig.=,000). Son olarak da kurduğumuz modeldeki kat sayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Hesaplamamızdaki değerlere göre örgütsel güvendedeki bir birimlik artış whistleblowing’i 0.322 birim arttıracaktır. Bu katsayıya ilişkin t değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğundan (Sig.=,000) whistleblowing kat sayısı istatistiksel olarak anlamlıdır.

Burada yapılan regresyon analizindeki bağımsız ve bağımlı değişkenlerin yeri değiştirilerek yani bilgi ifşasının örgütsel güveni etkileyip etkilemediği de analiz edilmiştir. Çıkan sonuçlarda F değeri anlamsız çıktığından bu bölümde ilgili sonuçlara yer verilmemiştir.

**Tablo 3-17:** Bilgi İfşası ve Örgütsel Güvene Yönelik Regresyon Analizi

Model Özeti				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,323 <sup>a</sup>	,210	,208	,196

a. Predictors:(Constant), Örgütsel Güven

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	133,654	1	16,412	165,114	,000 <sup>b</sup>
	Residual	26,481	398	,145		
	Total	160,135	399			

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant) Örgütsel Güven	,485	,204		2,385	,000
		,322	,066	,472	1,421	,000

a. Dependent Variable: Katılımcıların Bilgi İfşasına Yönelik Görüşleri

## DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

İşletmelerin rekabet ortamında fayda ve avantaj sağlayarak çeşitli kazanımlar elde edeceği düşüncesi ile kimi zaman etik dışı davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Bu durum işletme veya kurum içinde başarılı görünmeye çalışan kimi çalışanlar için de geçerli olmaktadır. Elbette etik dışı davranışları tespit edilmediği takdirde, kısa vadede kuruma çeşitli zararlar getirebilmekte, örgüt içindeki güven ortamını sarsarak çalışanların motivasyonunu ve performansını düşürebilmekte, bu durum kurumun verimliliğini de doğrudan etkilemektedir. Kurumların verimliliğini sağlamak, faaliyetlerin düzenli biçimde devam etmesi açısından hayati önem taşımaktadır. Günümüzün koşullarında bilgi de kurumları planları doğrultusunda hedeflerine taşıyan en önemli kaynaklar arasında yer almaktadır. Bu nedenle kurumdaki yöneticiler genellikle kurum içinde örgütsel güven ortamını oluşturmak ve etik dışı davranışların önüne geçmek için etkili yönetim stratejileri belirlemek istemektedirler. Bu sayede faaliyetler üzerindeki kontrolleri güçlenmekte, aynı şekilde kurumu zor duruma sokabilecek faaliyetleri de engelleyebilmektedirler.

Bu çalışmada amaç örgütsel güven ile bilgi ifşası arasında bir ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin bilgi ifşası konusuna ne tür etkilerde bulunduğunu tespit etmektir. Bu nedenle öncelikle örgütsel güvenin nasıl oluşturulacağı ve çalışanların organizasyona güveninin artmasının nasıl sağlanacağı konusunda araştırmalar yapılmıştır. Kurumlar tarafından sağlanan çalışma koşulları örgütsel güven olgusunu doğrudan etkilemektedir. Örgütsel güvenin çalışanların stres ve birbirleri ile ilişkilerini doğrudan etkilediği, bunun da motivasyon ve performansı etkilediği sonuçlarına varılmıştır. Ardından bilgi ifşasının ne olduğu ve nasıl böyle bir kavramın ortaya çıktığı konusunda incelemeler yapılmıştır. Bilgi ifşasının negatif çağrışımlar yapsa da temelde kurumun çıkarlarını koruyan bir unsur olduğu görülmüştür. Bir diğer tespit ise, bilgi ifşası gerçekleştiren bireylerin temelde örgüt içindeki güvenin zedelenmesini istemedikleri olgusunun anlaşılmasıdır. Bu bireylerin genellikle uzun zamandır şirkette çalışan ve şirketin çıkarlarına bağlı bireyler olduğu literatür araştırmaları neticesinde varılan bir sonuçtur.

Kurumlarda bilgi ifşasının sağlanması için yönetici ve liderlerin neler yapması gerektiği sorusuna ise yine literatür araştırmaları ile varılmaya çalışılmış, örgütsel güven ortamının sağlanarak çalışanların bu konuda yüreklendirilebileceği, bu sayede kurum içindeki iletişimin artırılarak olası etik dışı davranışların da önüne geçilebileceği anlaşılmıştır. İlgili konularda yapılan

taramaların ardından kurumdaki durumlar ile ilişkilendirilmek üzere, 183'ü kadın, 202'si erkek olmak üzere 405 adet Sağlık çalışanı üzerinde bir anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın amacı, önemi ve benzer hususlar göz önünde bulundurularak beş temel hipotez kurulmuştur. Bu hipotezleri sırasıyla değerlendirecek olursak "H<sub>1</sub>. Çalışanların etik dışı, yanlış uygulamalarla karşılaşması durumunda bilgi ifşası ve bilgi ifşasına(bilgi uçurma) ilişkin görüşleri ve düşüncelerine ait tutumları taşıdıkları demografik özelliklere göre değişkenlik göstermektedir." Bu hipotez sadece yaş ve kısmen de olsa çalışma süresi demografik faktörleri ile farklılaştığı; cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu demografik faktörleri ile farklılaşmadığından kısmen reddedilmiştir. "H<sub>2</sub>. Çalışanların örgütsel güvene ilişkin görüşleri ve düşüncelerine ait tutumları taşıdıkları demografik özelliklere göre değişkenlik göstermektedir." Bu hipotez de sadece yaş ve eğitim durumu demografik faktörü ile kısmen farklılaştığı; cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi demografik faktörleri ile farklılaşmadığından kısmen reddedilmiştir. "H<sub>3</sub>. Çalışanların bilgi ifşasında bulunma eğilimi, çalışanların buldukları bölüme ve işletmedeki statülerine göre değişkenlik göstermektedir." Hipotezinde ise çalıştıkları birim görüşlerini farklılaştırmazken görevleri görüşlerini farklılaştırmaktadır. Benzer durum: "H<sub>4</sub>. Çalışanların örgütsel güvene ilişkin bakış açıları çalışanların buldukları bölüme ve işletmedeki statülerine göre değişkenlik göstermektedir." Hipotezi için de vardır bu hipotezlerin ikisi de kısmen de olsa kabul edilmiştir. Çalışmanın son hipotezi olan "H<sub>5</sub>. Çalışanların bilgi ifşasında bulunma eğilimi örgütsel güvenden etkilenmekte veya bilgi ifşasına ilişkin görüşleri örgütsel güvenlerini etkilemektedir." Hipotezine ilişkin değerlendirmeler regresyon analizi bölümünde yer almaktadır burada çıkan sonuçlara göre: bilgi ifşasındaki değişimin %21'lik kısmı örgütsel güvendedeki değişimler ile açıklanmaktadır. Yani örgütsel güven arttıkça bilgi ifşası eğilimi de artmaktadır sonucu ortaya çıkmıştır. Böylelikle çalışmanın son hipotezi de kabul edilmiştir.

Sonuç olarak, kurumlarda etik dışı davranışların önlenmesinde eğitim seviyesi yüksek olan takım liderleri ve yöneticilerin etkili olduğu söylenmelidir. Çalışanların gizlilik, güven ve ödüllendirme gibi konularda yöreklendirilmelerini sağlamak yöneticilere bilgi ifşasının gerçekleşmesi konusunda yardımcı olacak, kural dışı durumların daha kolay tespit edilmesi sağlanacaktır. Bu aşamada yapılması gerekenin, kurum içindeki örgütsel güven düzeyini arttırmak olduğu görülmüş, bunun da çalışanlar arasında iletişimi

güçlendirme ve etik dışı davranışların ifşa edilmesi durumunda ödüllendirme ile ilgili kişinin haksızlığının kanıtlanması halinde cezalandırma konusunda yöneticiler tarafından güven verilmesi ile mümkün olacağı ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmaya göre çalışanlar, sık karşılaşılmayan whistleblowing durumunda yöneticilerin tutumlarının ne olacağı konusunda net ve ortak bir fikre sahip değildirler. Örgüt içinde daha fazla güven sağlanması için çalışanların, kendilerini rahatsız eden durumlarda kolaylıkla bir üst merci ile iletişim kurabilmeleri, bu konuda kendilerinin dinleneceğinden ve doğruluk halinde destekleneceklerinden de emin olmaları gerekmektedir.

Yapılan literatür taraması ve ardından gerçekleştirilen anket uygulamasının en önemli sonucu şudur. Örgütsel güven arttıkça bilgi ifşası da artabilmektedir. Nitekim örgütsel güven bilgi ifşasını etkileyebilmektedir. Örgütsel güvenin arttığı durumlarda whistleblowing konusunda duyarlılık artmakta, çalışanlar örgüte zarar verecek davranışlardan kaçınmakta ve bu duruma göz yummamaktadırlar. Benzer biçimde whistleblowingin var olduğu ve yöneticiler tarafından etik dışı davranışlara asla göz yumulmayacağı kesin biçimde anlaşıldığı organizasyonlarda, çalışanların işlerine daha bağlı ve sadık oldukları, iş arkadaşlarına da dürüst oldukları konusunda daha fazla güven duydukları sonucu ortaya çıkmaktadır.

## KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, Asuman ve Özgür DEMİRTAŞ, (2014), “Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü”, **AKÜ İİBF Dergisi-** Cilt: XVI Sayı: 1 Yıl: Haziran 2014, ss.107-123
- AKTAN, Coşkun Can, (2006), “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Ret Davranışı: WHISTLE-BLOWING”, **Mercek Dergisi**, Ekim-2006, s.4-7.
- ALAN, Hale ve C. Öcal FİDANBOY, (2012), “Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme”, **11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Kitabı**.
- ALPAR, C. R. (2013). **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler** . Ankara: Detay Yayıncılık.
- ALPARSLAN, Ali Murat ve Hakan TUNÇ, (2013), “**Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi**”, <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/view/1371/1458>, (26.12.2014).
- ALTAŞ, Sabiha Sevinç ve Ali KUZU, (2013), “**Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma**”, <http://www.ejoir.org/belge/kasim2013/4.pdf> (27.11.2014).
- AVCI, Umut ve Mehmet AVCI, (2004), “Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetim Süreci”, **Mevzuat Dergisi**, Sayı:74, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/02/a/01.htm> Erişim Tarihi:27.11.2014.
- BEİJERSE, R. P., (2000), “Knowledge Management In Small And Medium-Sized Companies: Knowledge Management For Entrepreneurs”, **Journal of Knowledge Management**, Kempston, Vol. 4, Iss. 2, ss.162-170.
- BERKMAN, Ümit ve Mahmut ARSLAN, (2009), “**Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi**”, TÜSİAD/T-2009-06-492, ss.32-40.
- BOZKURT, Mustafa, (2008), “Kelamcılarda Bilginin Tanımı Problemi”, **C.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi** (XII:1) , ss. 253-274
- BÜTE, Mustafa, (2011), “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, ss.171-192.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 32(32), 470-483.

- CEMALOĞLU, Necati ve Ali ÇAĞATAYKILINÇ, (2012), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl 12, Sayı 23, Ss.132 – 156.
- DEMİRCAN, ÇAKAR, Nigar ve Sibel YILDIZ, (2010), “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 10(1), ss.71-93.
- DEMİRCAN, Nigar ve Adnan CEYLAN, (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, ss.139-150.
- DEMİREL, Yavuz, (2008), “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi** (6:1), ss.199-216.
- DURNA, Ufuk, (2005), “Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 60-2, ss.71-96.
- EFEÖĞLU, İ. Efe ve Esengül İPLİK, (2011), “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 20, Sayı 3, ss.343-360.
- EREN Veysel ve Ufuk ORHAN, (2013), “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Çalışanların Kötü Yönetimi İfşa Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science**, Volume 6 Issue 2, February, Ss. 455-468.
- EROĞLU, Şeyma Gün, (2014), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri”, **Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi**, Cilt:1, Sayı: 1, ss.53-66.
- GÜL, Hasan ve Aliye AĞIRÖZ, (2011), “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, s.27-47.
- GÜMÜŞTEKİN, Gülten E. (2005), “**Bilgi Yönetiminin Tanımı, anlamı ve Önemi**”, [http://www.ekodialog.com/makaleler/bilgi\\_yonetimi\\_genel.html](http://www.ekodialog.com/makaleler/bilgi_yonetimi_genel.html) (27.11.2014).
- GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren ve Ali Bircan ÖZTEMİZ, (2004), “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, ss. 61-85.



- IŞIK O, Karaman, S., & Balas, S. Örgütsel Güvenin İhbarcılık (Whistleblowing) Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Çalışma. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 29(6), 381-395.
- İRİZ, Rıfat, (2005), “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri”, T.C. **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 19 Nisan 2005, Sayı: 1, ss. 243-258.
- İŞCAN, Ömer Faruk ve Ufuk SAYIN, (2010), “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 4, ss.195-216.
- KALAĞAN, Gamze ve Cem Oktay GÜZELLER, (2010), “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 27, s. 83-97.
- KALAYCI, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- KARAHAN, Atilla, (2009), “Bilgi Liderliğinin Verimlilik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **Bilgi Dünyası Dergisi**, Sayı 10/1, ss. 60-79.
- KILIÇLAR, Arzu ve Melda HARBALIOĞLU, (2014), “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya’daki Beş Yıldızlı Sağlık İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 6/1 (2014) ss.328-346
- LARMER, R.A., (1992), “Whistleblowing and Employee Loyalty”, **Journal of Business Ethics**, 11, s.s.125-128.
- MERCAN, Nuray, Ayşenur ALTINAY ve Yaşar AKSANYAR, (2012), “Whistleblowing (Bilgi ifşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 2012, ss.167-176.
- MESMER, Jessica R. ve Chockalingam VISWESVARAN, (2005), “Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions and Retaliation”, **Journal of Business Ethics**, Sayı: 62, s. 277-297 [http:// link.springer.com/ article/10.1007%2Fs10551-005-0849-1#page-1](http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-005-0849-1#page-1) (21.12.2014).
- NYHAN, R.C. “Changing The Paradigm Trust and its Role in Public Sector Organizations”, **The American Review of Public Sector Organizations**. 2000, 87-109.

- ODABAŞ, Hüseyin, (2006), “**Bilgi Yönetimi**”, Referans Yayıncılık, Ankara.
- ÖZLER, Derya Ergun, Meltem DİL ŞAHİN ve Ceren GİDERLER ATALAY, (2011), “Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing-Etik İlişkisi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 11, s.169-190.
- 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 (4): 929–939.
- PARK, H., Rehğ, M.T. ve Lee, D. (2005). The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on Whistleblowing Intention: A Study of South Korean Public Employees, **Journal of Business Ethics**, (58): 387-403.
- SAYGAN, Sahra (2011), “Whistleblowing ve Örgütsel Etik İklimi Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- SAYGAN, Sahra ve Aykut BEDÜK, (2013), “Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, Sayı:1, Yıl:, ss.1-23.
- SEİFERT, Deborah Lynn, (2006), “The Influence of Organizational Justice on The Perceived Likelihood Of Whistleblowing”, **Academic Dissertatation, Doctor of Philosophy Washington State University**, College of Busines, s.7-8.
- SHARMA, Subhash, (1996), **Applied Multivariate Techniques**, John Wiley & Sons Inc., New Yor.
- TDK (2014) , Güven: [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54786f667c3687.58878405](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54786f667c3687.58878405) (25.11.2014).
- TDK, (2014), Bilgi: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.540d9d73d4fea7.06757668](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.540d9d73d4fea7.06757668) (08.09.2014).
- TEKELİ, İlhan, (2002), **Bilgi Toplumuna Geçerken Farklılaşan Bilgiye İlişkin Kavram Alanı Üzerinde Bazı Saptamalar**, TUBA Yayınları, Ankara.
- TONYA, Yaşar, (2004), “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları”, **Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu**, 21-24 Ekim 2004,

- Ankara, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/BilgiYonetimi.pdf> (20.04.2015).
- TURUNÇ, Ömer ve Mazlum ÇELİK, (2010), “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, ss.183-206.
- TÜZÜN, KALEMCİ, İpek, (2006), “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma”, Doktora Tezi, **T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- TÜZÜN, KALEMCİ, İpek, (2007), “Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri”, **KMU İİBF Dergisi**, Aralık 2007, ss.93-118
- UÇAK, Nazan Özenç, (2010), “**Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram**”, Türk Kütüphaneciliği Arşivi, No:24, 4.
- ULUKAN, Cemil, (2005), “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, T.C. Anadolu Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005/2, ss.29-42.
- USTA, Aydın, (2011), “Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Sayı 2, s.407.
- WAYNE, C. Turner, Joe H. Mize, KENNETH E. Case ve John W. NAZEMTZ, (1993), **Introduction to Industrial and Systems Engineering**, 3rd Edition, Prentice Hall, ss.17-21.
- YELBOĞA, Atilla, (2012), “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:12, Sayı: 2, ss.171-182
- YENİÇERİ, Özcan ve Yavuz DEMİREL, (2007), “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:12, Yıl:9, ss. 221-234.
- YILMAZ, Bülent, (2009), “Gerçekliğin Toplumsal İnşasında Bilgi ve Bilgi Merkezi”, **Bilgi Dünyası Dergisi**, Sayı 10/1, ss. 23-34
- YUMUŞAK, İbrahim Güran ve Murat AYDIN, (2005), “Bilgi Kamusal Bir Mal midir?”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**(10) 2005 / 2, ss.104-122.
- ZHANG, Julia, CHUI, Randy ve WEI, Liqun, (2009), “Decision-Making Process of Internal Whistleblowing Behavior in China: Empirical Evidence and Implications”, **Journal of Business Ethics**, Sayı: 88, s. 25-41 <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-008-9831-z#page-1> (26.12.2014).

## **EKLER**

### **Ek-1: Araştırma Amaçlı Anket Formu**

Whistleblowing (Bilgi İfşası) etik dışı uygulamaların ortaya çıkarılmasında önemlidir. Whistleblowing, bir örgüt içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin örgüt içi ve/veya örgüt dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada; Bilgi ifşasının örgütsel güven üzerindeki rolü tespit edilmeye çalışılmaktadır. NOT: İçtenlikle vereceğiniz cevaplar isabetli sonuçlara ulaşmamız açısından büyük önem arz etmektedir. Nitekim vermiş olduğunuz bilgiler üçüncü şahıslar ile paylaşılmadan sadece çalışmaya esas analizlerde kullanılacaktır.

#### **1. Kaç yaşındasınız?**

1. 18 - 25
2. 26 - 30
3. 31 - 35
4. 36 – 40
5. 41 – 45
6. 46 - üstü

#### **2. Cinsiyetiniz nedir?**

1. Kadın
2. Erkek

#### **3. Medeni haliniz?**

1. Evli
2. Bekâr

#### **4. Eğitim durumunuz nedir?**

1. İlkokul / Ortaokul
2. Lise
3. Ön Lisans
4. Üniversite / Lisans
5. Master /Yüksek Lisans
6. Doktora – Tıpta Uzmanlık

**5. Şu anki iş yerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?**

1. 6 aydan az
2. 6 ay – 1 yıl
3. 1 yıl – 1,5 yıl
4. 2 yıl – 2,5 yıl
5. 3 yıl ve üzeri

**6. Görev yaptığınız departman / bölüm nedir? (Açıklayınız)**

- 1- İl Sağlık Müdürlüğü
- 2- Hastane
- 3- Dış Hastanesi
- 4- ASM/TSM
- 5- Eczane
- 6 – Diğer \_\_\_\_\_

**7. Göreviniz Nedir?**

- 1- Doktor
- 2- Hemşire
- 3- Ebe
- 4- Sağlık Teknikeri /teknisyeni
- 5- Bilgi işlem Personeli (Tıbbi Sekreter)
- 6- Yardımcı Sağlık Personeli (Temizlik-Güvenlik-Hasta Bakıcı)
- 7- İdari Personel (Müdür, Müdür Yrd, Birim Amiri, İl Sağlık Müd. Diğ. Çal.)

## B Grubu Likert Ölçekli Sorular

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım derecelerınızı belirtiniz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

<b>BİLGİ İFŞASI ÖLÇEĞİ</b> Aşağıdaki ifadeleri değerlendirirken “hastanenizde / kurumunuzda hasta güvenliğini tehlikeye atan ve genel olarak yanlış yapıldığına inandığınız bir işlem veya uygulamaya şahit olsaydınız nasıl davranırdınız” diye düşünerek yanıtlayınız.	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
Kimliğimin gizli tutulması koşuluyla gerçek ismimi vererek olayı bildirdim	1	2	3	4	5
Bu olayı kimliğimle ilgili hiçbir bilgi vermeden bildirdim	1	2	3	4	5
Bu olayı ( resmi bir işlem yapmadan ) yapılanların düzeltilmesinde sorumluluk hissedeceğini düşündüğüm herhangi bir meslektaşına bildirdim	1	2	3	4	5
Bu olayı (resmi bir işlem yapılmadan ) aynı sorunu yaşayan ya da gözlemleyen meslektaşlarıma bildirdim	1	2	3	4	5
Bu olayı bağlı olarak çalıştığım yöneticime ilettim	1	2	3	4	5
İsmimi vermeden ancak mensubu olduğum grubu / kurumu/ birimi belirterek olayı bildirdim	1	2	3	4	5
Bu olayı doğrudan üst kademe yönetime bildirdim	1	2	3	4	5
Bu olayı toplumsal kurumlara ve ilgili yasal mercilere bildirdim	1	2	3	4	5
Bu olayı basın aracılığıyla kamuoyuna duyururum	1	2	3	4	5
Bu tür durumları kurum içinde kime iletmemiz gerekiyorsa sözlü olarak doğrudan ilettim	1	2	3	4	5
Hastane/ Kurum içinde uyguladığımız mevzuata (örneğin tutanak tutma, dilekçe verme, beklenmeyen olayları raporlama, hasta hakları gibi ) göre hareket ederek bildirdim	1	2	3	4	5
Bu olayı kendime yakın hissettiğim herhangi bir meslektaşına bildirdim	1	2	3	4	5
Bu eylemleri bilmemin sonucunda kurum içindeki diğer meslektaşlarıma bana karşı cephe oluşturabilirler	1	2	3	4	5
Bu eylemlerin kuruma ciddi zararlar vereceğini düşündüğüm için bildirdim	1	2	3	4	5
Bu eylemlerin kurumun amaçlarına aykırı olduğunu düşündüğüm için bildirdim	1	2	3	4	5
Bu eylemleri bildirmenin sonucunda işim tehlikeye girebilir	1	2	3	4	5
Bu eylemlerin topluma ve diğer toplumsal kurumlara zarar vereceğine inandığım için bildirdim	1	2	3	4	5
Bu eylemleri bildirmenin sonucunda mesleki kariyerim olumsuz etkilenebilir	1	2	3	4	5

Bu eylemleri bildirme sürecinin her aşamasında başkaları tarafından engellenebilirim	1	2	3	4	5
Mesleki etik ilkelerime aykırı ( Ahlaki ve toplumsal görev duygularım )olması nedeniyle bildirdim	1	2	3	4	5
Bu eylemlerin kurumundaki diğer çalışanlara ciddi zararlar vereceğini düşündüğüm için bildirdim	1	2	3	4	5
Bu eylemlerin çalışanların ailelerine zarar vereceğine inandığım için bildirdim	1	2	3	4	5
<b>ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ</b>					
Çalıştığım Hastane /Kurum bütün çalışanlarına adil davranır	1	2	3	4	5
Çalıştığım Hastane /Kurum dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir	1	2	3	4	5
Çalıştığı Hastane /Kurum performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır	1	2	3	4	5
Çalıştığım Hastane /Kurum çalışanlarına karşı ilgili ve saygılıdır	1	2	3	4	5
Çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır	1	2	3	4	5
Çalıştığım Hastane /Kurum yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	1	2	3	4	5
Çalıştığım Hastane /Kuruma her zaman güvenirim	1	2	3	4	5
Yöneticim verdiği sözleri daima tutar ve güvenilir biridir	1	2	3	4	5
Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur	1	2	3	4	5
Yöneticim tutarlı ve yardımsever biridir	1	2	3	4	5
Yöneticim gerginlik yaratmaz	1	2	3	4	5
Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır	1	2	3	4	5
Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
Yöneticimin yeterli bilgi ve beceriye sahiptir	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidirler	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarım dürüst ve açıktırlar	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarım uyumludurlar	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarım iş yerindeki kuralları istismar etmezler	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarım her türlü zorlukta bana yardım ederler	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarım politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler güvenilirlerdir	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımla mesleki becerileri oldukça yüksektir	1	2	3	4	5

**Ek-2: Etik Kurul Kararı****Evrak Tarihi ve Sayısı: 28.07.2022-E.58743**

T.C.  
BİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik İlkeleri ve Etik Kurulu

Sayı :E-84771431-050.03-58743  
Konu :Etik Kurulu Kararı (2022-10)

28.07.2022

**DAĞITIM YERLERİNE**

İlgi : 06.07.2022 tarih ve 2055 sayılı evrak kayıt numaralı dilekçeniz.

İlgide kayıtlı dilekçeniz gereği, "Whistleblowing (Bilgi İfşasının) Örgütsel Güvene Etkileri Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmanız Üniversitemiz Etik İlkeleri ve Etik Kurulunun 2022/10-2 sayılı ve E.2450 sayılı kararlarıyla uygun görülmüştür.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Mehmet DEMİRTAŞ  
Kurul Başkanı

Dağıtım:  
Sayın Öğr. Gör. Nurten Ebru ÖZDEMİR  
Sayın Öğr. Gör. Dr Mehmet Akif ERÇELİK

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu \*BSS4U8SJRC\* Pin Kodu :55682

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/bitlis-eren-universitesi-ebys>

Adres: Rahva Yerleşkesi Beş Minare Mah. Ahmet Eren Bulvarı 13000 Merkez/Bitlis

Bilgi için: Muhittin ARSLAN

Telefon: 0 (434) 228 51 70 Faks: 0 (434) 228 51 71

Uyvan: Şef

e-Posta: info@beu.edu.tr Web: <http://www.beu.edu.tr>

Keş Adresi: beu@hs01.kep.tr





**Ek-3: Kurum İzin Yazısı**

T.C.  
BİTLİS VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

BİTLİS İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - HASTANE  
HİZMETLERİ BÜKME

05/01/2022 08:59 - E-91654458-040-99-1174



Sayı : E-91654458-040.99  
Konu : Mehmet Akif ERÇELİK'in Bilimsel  
Çalışması hk.

**İLGİLİ MAKAMA**

İlgi : Dr. Mehmet Akif ERÇELİK'in 17/06/2022 tarihli dilekçesi.

İlgide kayıtlı dilekçeye istinaden, 'Whistleblowing (Bilgi İşşasının Örgütsel Güvene Etkileri Üzerine Bir Araştırma' başlıklı Bilimsel Araştırmanın protokolü yazımız ekinde sunulmuş olup, ilgili çalışmanın Müdürlüğümüze bağlı tüm hastane, ASM ve TSM 'lerde yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz/rica ederim.

Uzm.Dr.Emine Kübra DİNDAR  
DEMİRAY  
İl Sağlık Müdürü

Ek: Bilimsel Araştırma Protokolü

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 5f391395-443d-494d-aed2611df28e Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

Bitlis İl Sağlık Müdürlüğü Kamu Hastaneler Hizmetleri Başkanlığı Merkez/BİTLİS

Bilgi için: Büşra GÜL KALKAN

Telefon: Faks No: 0434 228 63 53

HEMŞİRE

e-Posta: [busra.gul4@saglik.gov.tr](mailto:busra.gul4@saglik.gov.tr) İnternet Adresi: [bitlisism.saglik.gov.tr](http://bitlisism.saglik.gov.tr)

Telefon No: (0 434) 228 63 00

