



**T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN, İŞ YERLERİNDE KARŞILAŞTIKLARI  
ETİK OLMAYAN DURUMLARI RAPORLAMA EĞİLİMLERİ  
VE BİR UYGULAMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Şaban BAKAR**

**BURSA - 2012**





**T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN, İŞ YERLERİNDE KARŞILAŞTIKLARI  
ETİK OLMAYAN DURUMLARI RAPORLAMA EĞİLİMLERİ  
VE BİR UYGULAMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Şaban BAKAR**

**Danışman  
Prof. Dr. Bilçin TAK**

**BURSA – 2012**

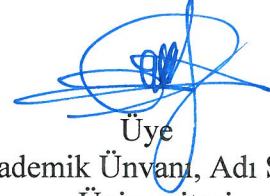
**T. C.**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 700814016 numaralı Şaban BAKAR' ın hazırladığı "Çalışanların, İş Yerlerinde Karşılaştıkları Etik Olmayan Durumları Raporlama Eğilimleri Ve Bir Uygulama (Whistleblowing At Workplaces And A Practice) konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 03/08/2012 günü 15.00-16.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı olduğuna oy çokluğu ile karar verilmiştir.



Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)  
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. Bilçin TAK  
Uludağ Üniversitesi



Üye  
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU  
Uludağ Üniversitesi



Üye  
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT  
İstanbul Üniversitesi

03/08/2012

## ÖZET

Yazar	: Şaban BAKAR
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans
Sayfa Sayısı	: X + 92
Mezuniyet Tarihi	: 03 / 08 / 2012
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Bilçin TAK

### ÇALIŞANLARIN, İŞ YERLERİNDE KARŞILAŞTIKLARI ETİK OLMAYAN DURUMLARI RAPORLAMA EĞİLİMLERİ VE BİR UYGULAMA

İşyerlerinde meydana gelen etik dışı olayları raporlama konusu (whistleblowing) birçok ülkede, özellikle de İngilizcenin anadil olduğu Amerika Birleşik Devletleri, Yeni Zelanda, Avustralya ve İngiltere gibi ülkelerde gerek akademik gerekse de iş dünyası başta olmak üzere oldukça geniş bir çalışma alanına yayılmıştır. Ülkemiz için yeni sayılabilecek bir kavram olsa da whistleblowing konusu; yolsuzlukların, savurganlığın, dolandırıcılığın, görevi kötüye kullanmanın, ahlak dışı davranışların ve her türlü ayrımcılığın ortaya çıkarılmasındaki etkinliği sayesinde yavaş yavaş kendine saygın bir yer edinmeye doğru ilerlemektedir. Bu çalışma, kamu veya özel sektör ayrımı olmaksızın çalışanların şahit oldukları etik dışı olayları gerekli mercilere nasıl ve ne şekilde ilettiği veya hangi nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih ettiklerini, raporlama eylemini gerçekleştirenlerin özellikleri, karşılaştıkları güçlükler ve aldıkları tepkiler ile bu kişilerin korunmasını teorik olarak incelenmiş ve daha sonra yapılan anket çalışması ile niteliksel olarak değerlendirilmiştir. Hastanelerde örgütsel bağlılık, yönetim, iletişim, birim işleyişi, genel işleyiş, raporlama ve hata karşısında gösterilen davranış biçimi algılarının irdelendiği bu ankette katılımcılar demografik ve mesleki özellikleri bakımından incelenmiş, sonuç olaraksa çalışanların etik dışı eylemleri raporlama kararını vermelerinde bu etkenlerin belirleyici rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

#### Anahtar Sözcükler

Etik Dışı Eylem, İçsel Raporlama, Dışsal Raporlama, Misilleme

## ABSTRACT

Name and Surname : Şaban BAKAR  
University : Uludag University  
Institution : Social Science Institution  
Field : Business Administration  
Branch : Management and Organization  
Degree Awarded : Master  
Page Number : X + 92  
Degree Date : 03 / 08 / 2012  
Supervisor : Prof. Dr. Bilçin TAK

### WHISTLEBLOWING AT WORKPLACES AND A PRACTICE

**Whistleblowing; reporting unethical cases which occurs at workplaces, has been spreaded on a very wide studying area aheaded by business and academical community in too many countries; especially where English is the mother tongue; USA, New Zealand, Australia and England. Despite it can be rated as a new concepton for our country; whistleblowing subject is leisurely heading to have a prestigious place by it's efficiency on exposing corruption, profusion, fraudalent acts, professional misconduct, amoral behaves and every kind of discrimination. This study has theoretically examined how and which way the employees -no matter government or private employee- transmit the unethical cases that they have witnessed or with which reasons they prefer to keep quiet, the characteristics of reporters, difficulties and reactions they have faced and their protection; and afterwards it's evaluated exclusively by an overall survey. In this survey, which explicates organizational loyalty, management, communication, personal execution, general execution, reporting and perception of behaviour patterns in case of mistake at hospitals, participants has been examined in view of demographic and occupational points; accordingly it came out that these factors plays a key part on employee's decision making on reporting amoral actions.**

#### Keywords

Unethical Case, Internal Whistleblowing, External Whistleblowing, Retaliation

## ÖNSÖZ

Araştırma öncesinde konu seçiminde beni yönlendiren, araştırma süresince yardımları ve yol göstericiliği ile desteğini gördüğüm, tez danışmanım değerli hocam, sayın Prof.Dr. Bilçin TAK'a,

Yine verdiği desteklerinden ötürü sayın Prof. Dr. Marcia P. MICELI'ye,

Çalışmanın uygulama bölümündeki katkılarından dolayı Riyad M. O. SHAWAMREH, Umut GÜRSES, Fatih KANBER, Oğuz AYDIN, Ethem ÇOKER, Sezen IŞIK, Nergis POROY ve Abdullah BAKAR'a

Uygulamanın gerçekleşmesinde yardımcı olan T.C. Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi 2010-2011 Öğretim Yılı Altıncı Sınıf Öğrencileri' ne, Bursa Dörtçelik Çocuk Hastalıkları Hastanesi, Bursa Şevket Yılmaz Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Uludağ Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi ile Şişli Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarına,

En içten teşekkürlerimi sunarım.

Bursa, 2012

Şaban BAKAR

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
TEZ ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR.....	VIII
TABLOLAR.....	IX
ŞEKİLLER.....	X
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### WHISTLEBLOWING KAVRAMI

<b>1. WHISTLEBLOWING'İN TANIMI VE İÇERİĞİ.....</b>	<b>3</b>
1.1. İçsel (Internal) Whistleblowing .....	6
1.2. Dışsal (External) Whistleblowing .....	9
1.3. Whistleblowing İçin Etik Kurallar .....	11
<b>2. WHISTLEBLOWING' İN ETKİNLİĞİ.....</b>	<b>15</b>
<b>3. WHISTLEBLOWING EYLEMİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>19</b>
3.1. Kişisel Özellikler .....	19
3.2. Durumsal Özellikler .....	21
<b>4. WHISTLEBLOWING'TE POZİSYONUN ETKİSİ .....</b>	<b>25</b>
4.1. Yönetimsel Düzeyde Farklılıklar.....	25
4.2. Whistleblowing'te Bireysel Eğilim .....	26
4.3. Whistleblowing'te Organizasyonel Eğilim .....	27
4.4. Kişilerarası İletişim Ortamı .....	27
4.5. Whistleblowing'te Ahlaki Algılamalar .....	28
4.6. Kalite İçin Whistleblowing.....	28
<b>5. ETKİN BİR WHISTLEBLOWING POLİTİKASI İÇİN YAPILMASI GEREKENLER.....</b>	<b>29</b>
<b>6. WHISTLEBLOWER'LARA YAPILAN MİSİLLEMELER VE WHISTLEBLOWER'LARIN KORUNMASI .....</b>	<b>31</b>
6.1. Misillemenin Tanımı .....	31
6.2. Misilleme ile Cinsiyet Farklılığı Arasındaki Bağlantı.....	31



6.3. Misilleme ile Güç İlişkisi Arasındaki Bağlantı .....	32
6.4. Whistleblower' ın Korunması .....	35
<b>7.WHISTLEBLOWING İLE İLGİLİ YAŞANMIŞ ÖRNEK OLAYLAR.....</b>	<b>36</b>

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **UYGULAMA**

<b>1. UYGULAMANIN AMACI.....</b>	<b>53</b>
<b>2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>53</b>
<b>3. UYGULAMADA TESPİT EDİLEN BULGULAR .....</b>	<b>54</b>
3.1. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler .....	54
3.2. Veri Setinin Analizi .....	55
3.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler .....	56
3.4. Katılımcıların Görev/Yetkinlik Dağılımı .....	57
3.5. Anket Formunda Yer Alan Yargılara İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	58
3.5.1. Örgütsel Bağlılık Yargıları.....	58
3.5.2. Birim İşleyiş Algısı .....	60
3.5.3. Yönetici Algısı .....	61
3.5.4. İletişim Algısı.....	62
3.5.5. Raporlama Düzeyi.....	62
3.5.6. Hastane (Genel) İşleyiş Algısı.....	63
3.5.7. Hata Karşısında Davranış Biçimi .....	64
3.5.8. Katılımcıların Görev Aldıkları Birimlere İlişkin Hasta Güvenliğine Yönelik Değerlendirmeleri .....	65
3.6.Karşılaştırmalar .....	65
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>76</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>88</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>818</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>92</b>

## KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
ADM	Archer Daniels Midland
CEO	Chief Executive Officer
DGM	Devlet Güvenlik Mahkemeleri
DYP	Doğru Yol Partisi
ETPs	Ethical Tension Points
FBI	Federal Bureau of Investigation
ILO	International Labour Organization
İSKİ	İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi
MİT	Milli İstihbarat Teşkilatı
NASA	National Aeronautics and Space Administration
s.	Sayfa
SHP	Sosyal Demokrat Halkçı Parti
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
vol.	Volume

## TABLolar

Tablo 1: Dilimizde Whistleblowing Yerine Kullanılan Kelimeler.....	4
Tablo 2: Whistleblower'ların Kişisel Özellikleri ile Whistleblowing Davranışı Arasındaki İlişkiyle İlgili Deneysel Bir Çalışma.....	20
Tablo 3: Whistleblowing'te Durumsal Özellikler ile Whistleblowing Davranışı Arasındaki İlişkiyle İlgili Deneysel Bir Çalışma.....	22
Tablo 4: Örnek Olayın Analizi.....	46
Tablo 5: Güvenilirlik Analizi.....	55
Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	56
Tablo 7: Katılımcıların Görev/Yetkinlik Dağılımı .....	57
Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Yargıları.....	58
Tablo 9: Birim İşleyiş Algısı .....	60
Tablo 10: Yönetici Algısı .....	61
Tablo 11: İletişim Algısı .....	62
Tablo 12: Raporlama Düzeyi.....	62
Tablo 13: Genel İşleyiş Algısı.....	63
Tablo 14: Hata Karşısında Davranış Biçimi .....	64
Tablo 15: Hasta Güvenliğine Yönelik Değerlendirmeler .....	65
Tablo 16: Genel Algı Tablosu .....	65
Tablo 17: Hastanede Görev Yapılan Süreye İlişkin Karşılaştırmalar .....	66
Tablo 18: Bağlı Bulunan Birimde Görev Yapılan Süreye İlişkin Karşılaştırmalar.....	67
Tablo 19: Haftalık Çalışma Süresine İlişkin Karşılaştırmalar.....	69
Tablo 20: Bağlı Bulunan Uzmanlık Alanında Görev Yapılan Süreye İlişkin Karşılaştırmalar.....	72
Tablo 21: Görev Gereği Hastalar İle Birebir Temas Halinde Olan Ve Olmayan Gruplara İlişkin Karşılaştırmalar.....	74
Tablo 22: Birim İşleyişine İlişkin Algı Puanları İle 12 Ay İçerisinde Raporlanan Olay Sayısının Karşılaştırması .....	74
Tablo 23: İletişim Yargılarına Verilen Yanıtların Puan Ortalamalarına İlişkin Regresyon Analizi.....	75

## ŞEKİLLER

Şekil 1. İçsel Whistleblowing' in İşleyişi .....	7
Şekil 2. Dışsal Whistleblowing' in İşleyişi.....	9
Şekil 3 .Tipik Bir Glovebox.....	37

## GİRİŞ

Günümüzde işyerlerinde meydana gelen etik dışı olayların büyük bir bölümü gizlilik içerisinde yürütülmekte ve bu nedenle de ortaya çıkarılması son derece güç olmaktadır. İşyerlerinde -ki bu kamu ya da özel sektör olabilir- etik dışı davranışta bulunanların ortaya çıkarılması için etiğe dayalı bir yönetim sistemi oluşturulması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu şekilde işleyen bir sistemde, çalışanlar raporlama eylemi konusunda eğitilmeli ve teşvik edilmelidirler. Çünkü kurumlardaki; yolsuzluk, dolandırıcılık, her türlü ayrımcılık ve bunlara benzer etik dışı uygulamaları dışarıdakilere göre daha iyi bilen, kurum içerisindeki çalışanlardır ve doğal olarak onların sayesinde bu gibi olaylar daha etkili ve de kolay bir şekilde ortaya çıkarılabilir.

Etik dışı olayları raporlama eylemini (whistleblowing); bir kurumdaki, bazı yanlış uygulamaları ortaya çıkarıp, bunu gerekli mercilere bildirme eylemi olarak tanımlanabiliriz. Söz konusu yanlış uygulamaları bildiren kişiler de genellikle ihbarcı, bilgi uçuran veya raporlayan (whistleblower) olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca raporlama eyleminin birçok ülkedeki kullanımı ve toplumdaki değeri de farklı olmaktadır. Örneğin, bazı ülkelerde kamu yararına yönelik bir eylem niteliği taşıırken, bazı ülkelerde ise kişisel menfaat temini şeklinde algılanmaktadır. Yani etik dışı olayları raporlama eyleminin, kötü bir algıya sebep olabilme yönü bulunmaktadır.

Etik dışı olayları; büyük, küçük ya da başkalarına zarar verme adı altında üç ana başlıkta toplayabiliriz. Büyük çaptaki etik dışı davranışlara örnek olarak; şirketin parasını ya da varlıklarını çalmak, rüşvet veya komisyon almak verilebilir. Küçük ya da nispeten daha az ciddi olan etik dışı davranışlar ise; kişisel çıkarlar için görevini kötüye kullanmak, anlaşmanın taraflarına, satıcılara veya danışmanlara adil olmayan avantajlar sağlamak, gereksiz ya da kötü mal veya hizmet alarak israfa neden olmak gösterilebilir. Başkalarına zarar verme ise; ayrımcılık, cinsel istismar, sağlık ya da güvenlik ihlalleri şeklinde gerçekleşebilir. Çalışanların sahip oldukları ahlaki değerlere ters düşen bu tarz durumları otoritelere (iç veya dış) bildirip, muhtemel riskleri üzerlerine alma derecesi önem taşımaktadır. Bu konuda, özellikle kurum içi bozulmanın (yozlaşmanın) yüksek seviyede olduğu durumlarda raporlama eylemini gerçekleştirenler, genellikle kurum içindeki üstleri ve çalışma arkadaşları tarafından adeta “istenmeyen adam” ilan edilmekte ve kurumdan uzaklaştırılmaları için her türlü girişimde bulunmaktadır. Böyle bir ortam içindeki çalışanın, kurum içerisinde beraber çalıştığı ve belki de yakın ilişkiler içinde bulunduğu bir iş arkadaşının ya da amirinin etik dışı bir

eylemine gördüğünde, bu durumu ilgililere rapor etmeyi göze alması gerçekten kolay bir iş değildir. Böyle bir davranışı ancak ahlaki değerleri en üst seviyede olan, cesaretli, korkusuz ve kararlı çalışanlar sergileyebilir.

Bu çalışmanın amacı, ülkemizde sağlık sektöründe çalışanların iş yerlerinde gözlemledikleri etik olmayan durumları raporlama eğilimleri ve bu eğilimlerine etki eden faktörlerin incelenmesidir. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde whistleblowing kavramının anlamı, içsel ve dışsal yönü, etkin bir whistleblowing politikası için yapılması gerekenler, whistleblowerlar' a karşı yapılan misillemeler ve yaşanmış bazı whistleblowing örneklerine yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci ve son bölümünde ise sağlık sektörü çalışanlarının, karşılaştıkları etik dışı olaylara karşı sergiledikleri davranışları ve bu davranışlara etki eden unsurları araştırmak amacıyla farklı hastanelerin katıldığı bir uygulama yapılmıştır. Uygulamaya doktor, hemşire ve idari işlerde çalışanlar katılmış ve elde edilen veriler sağlık sektörü açısından değerlendirilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## WHISTLEBLOWING KAVRAMI

### 1. WHISTLEBLOWING' İN TANIMI VE İÇERİĞİ

'Whistleblowing' teriminin geçmişi yaklaşık elli yıl geriye dayanmaktadır. Oldukça yeni bir terim olmasına karşın, kamu açısından zararlı olan uygulamaların açığa çıkartılması, üstü kapanmış olayları ve toplumsal ilgiyi de içeren uzun bir geçmişe sahiptir.

Whistleblowing, İngilizce literatürde çok yaygın olmakla beraber "organizational wrongdoing", "organizational misconduct", "malpractice" gibi kavramlarla da ifade edilmekte ve eylemi gerçekleştiren kişiye de whistleblower denilmektedir. Türkçe' de ise tam karşılığı bulunmayan bir kavram olan whistleblowing; kelime anlamı olarak bir faul olduğunda çalınan bir düdükle oyunun durdurulması ya da bir suç işlendiğinde polisin düdük çalarak halkın dikkatini çekmeye çalışmasıdır.<sup>1</sup>

Açık bir tanım yapmak gerekirse whistleblowing; bir organizasyon içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin çalışanlar (eski veya mevcut çalışanlar) tarafından, organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için açığa çıkartılmasıdır.<sup>2</sup>

Whistleblowing ile herhangi bir özel durum ifade etmeyen bilgilendirme (muhabirlik) teriminin, birbirlerinin yerine kullanılması gibi bir risk söz konusudur. Tutarlı bir şekilde incelenen vakalar gösteriyor ki; whistleblowing övülmeye değer olsa bile popüler bir şekilde; ispiyoncu, casus, çığırtkan ve diğer hor görülen muhbir tiplerle ilişkilendirilir. Ayrıca birçok olay, whistleblower' ların tipik bir şekilde mağdur olmalarıyla sonuçlanır.<sup>3</sup>

Dilimizde de bu eylemi ve eylemi yapanı tanımlayan terimler olumsuzluk hatta aşağılama çağrışımı yapmaktadır. Gerçekten de, iş hayatında etik değerlerin iyi yerleşmediği toplumlarda, etik sorunların açığa çıkartılması ve etik sorunu dile getirenlere genelde olumsuz bakılması, toplumun bu amaçla kullandığı sözcüklere yansımasıdır. Mantıklı bir yaklaşım,

---

<sup>1</sup> Aydın, Ufuk, İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması, Sosyal Bilimler Dergisi, 2002-2003, s. 81.

<sup>2</sup> Rehg, Michael T., -Miceli, Marcia P., -Near, Janet P., -James R. Van Scotter, Antecedents and Outcomes of Retaliation Against Whistleblowers: Gender Differences and Power Relationships, Organization Science, sayı 19, bölüm 2, 2008, s. 222.

<sup>3</sup> Jubb, Peter B., Whistleblowing: A Restrictive Definition And Interpretation, Journal of Business Ethics, Hollanda, 1999, s.77.

whistleblower' ları diğer bilgi ifşa edenlerden (muhabirlerden) ayırmaya yardım edebilir ve yasal whistleblowing, sosyal faydalarından dolayı cesaretlendirilmeye layıktır.<sup>4</sup>

Aşağıdaki tabloda verilen terimler arasında, Öz Türkçe Sözlük'te<sup>5</sup> de yer alan "giziletimlemek" ve "giziletimci" sözcükleri, belki de söz konusu kavramların dilimizdeki en yakın karşılıkları olmaktadır. Ancak, bu sözcüklerin tanımlanmasında yer alan "... gizli kalması gereken eylemi ..." şeklindeki açıklama, aslında kavram olarak "gizli kalmaması gereken" etik sorunlara uygulanabilirlik açısından çelişki yaratmaktadır.<sup>6</sup>

**Tablo 1.** Dilimizde Whistleblowing Yerine Kullanılan Kelimeler

<b>whistle-blowing (eylem)</b>	<b>whistle-blower (iş yapan)</b>
<b>Gammazlamak</b> <b>İspiyonlamak:</b> (Fransızca'dan) birinin gizli işlerini, düşüncelerini gözleyerek, öğrenerek, bir çıkar karşılığında, yetkili yerlere iletmek. <b>Jurnal etmek:</b> (Fransızca'dan) bir kimseyle ilgili olarak yetkililere kovlama, kötüleme yazısı vermek ya da bir kimseyle ilgili gizli bilgiyi yetkililere iletmek. <b>İhbar etmek</b> <b>Ele vermek</b> <b>Giziletimlemek:</b> birinin gizli kalması gereken eylemini yetkililere, yöneticilere yazılı ya da sözlü olarak iletmek.	<b>Gammaz</b> <b>İspiyoncu (ispiyon):</b> (Fransızca'dan) bir kimsenin gizli işlerini gözleyip, düşüncelerini öğrenip yetkililere bildirerek çıkar sağlayan kimse. <b>Jurnalcı:</b> (Fransızca'dan) bir kimseyi jurnal eden. <b>İhbarcı (muhabir)</b> <b>Eleveren, eleverici</b> <b>Giziletimci:</b> birinin gizli kalması gereken eylemini yetkililere, yöneticilere bildiren kimse.

<sup>4</sup> Gerçek, Hasan, Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi, MADENCİLİK, Cilt 44, Sayı 4, , Aralık 2005, s. 30.

<sup>5</sup> Püsküllüoğlu, A., "Öz Türkçe Sözlük", 11. baskı, Arkadaş Yayınları, Ankara, 1994, s. 600.

<sup>6</sup> Gerçek, Hasan, agm., s. 31.



Whistleblowing eylemini tam anlamıyla anlamak açısından, onun öğelerini ortaya koymak daha faydalı olacaktır;<sup>7</sup>

- Whistleblowing herhangi bir organizasyonda görülebilecek ve yaşanabilecek bir olgudur. Kamu, özel ya da kar amacı gütmeyen bir organizasyon olması fark etmez; tüm organizasyonlarda whistleblowing olgusu ortaya çıkabilir.
- Whistleblowing, yasa-dışı, meşru kabul edilmeyen ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin açığa çıkarılması için yapılır. Bu ikinci unsur içerisinde üç kavram önemlidir:
  - 1) Organizasyon içerisinde görülen davranış ve eylemler yasalara aykırıdır.
  - 2) Organizasyon içerisinde görülen davranışlar ve yaşanan olaylar ahlaka (genel ahlaka, meslek ahlakına, iş ahlakına vs.) uygun değildir veya en azından olayı açığa çıkaran kişi tarafından yapılan algılama gayri ahlakidir.
  - 3) Organizasyon içerisinde yaşanan davranış ve/veya eylemler meşru kabul edilemeyecek niteliktedir.
- Whistleblowing olgusunda olayı açığa çıkaran kişi, raporlama veya ifşa eylemini; (disclosure) organizasyonda görülen davranış ve eylemin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişi ve/veya organizasyonlara zarar vermemesi için yapmaktadır. Mağdur, whistleblowing eylemini gerçekleştiren kişi (whistleblower) olabileceği gibi, organizasyon içi ve dışındaki kişiler ve hatta tüm toplum dahi olabilir.
- Whistleblowing olayını açığa çıkaran kişi bu konuda bir enfomasyona sahiptir. Enfomasyon sahibi kişi, organizasyonda hâlihazırda istihdam edilen veya daha önce organizasyonda çalışmış bir kişi olabilir. Çalışanlar dışında paydaşların (stakeholders) da enfomasyon sahibi olmaları ve bunu raporlamaları veya ifşa etmeleri söz konusu olabilir.
- Enfomasyon sahibi kişi, sahip olduğu enfomasyonu doğrudan kendisi kullanabileceği gibi başka kişi ve kurumlara (örneğin, yetkili kamu kurumlarına, medya kuruluşlarına vs.) da aktararak olayın açığa çıkarılmasını sağlayabilir.
- Whistleblowing olayında açığa çıkarma veya raporlama eylemi, denetim ve kontrol için görevlendirilmiş kişiler dışında “gönüllü denetçiler” (volunteer auditors) tarafından yapılmaktadır.

---

<sup>7</sup> Aktan, Coşkun C., Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı : Whistleblowing, Mercek Dergisi, 2008, s. 1.

- Whistleblowing eyleminde, olayın açığa çıkarılmasında “zorlama” veya “zorunluluk” değil tam aksine “gönüllülük” esastır.

Özetlemek gerekirse whistleblowing olayının gerçekleşmesi için üç şey gereklidir; etik dışı eyleme teşebbüs eden kişiler; yapılan haksızlığı gözlemleyen, tanımlayan ve raporlayanlar (whistleblower’ lar) ile haksızlığın rapor edilmesine dâhil olan katılımcılar (şikâyeti alan kişiler). Diğer bir deyişle, whistleblowing eylemi, birbirine herhangi bir durumda cevap verme gereksiniminde bulunan en az üç sosyal eylemciyi içeren dinamik bir süreçtir. Süreçte çeşitliliğe yol açan değiş tokuşlar ve alınan kararlar göz önünde bulundurulmalıdır.<sup>8</sup>

### 1.1. İçsel (İnternal) Whistleblowing

Çalışanların şahit oldukları etik dışı olayları, kurum içerisindeki yetkililere (amir) bildirme yoluna başvurması içsel whistleblowing’ i ifade eder. İçsel whistleblowing’ teki ilk unsur, whistleblower’ ın kurumsal ortamda etik dışı davranışla ilgili olarak edindiği bilgileri zihninde algılayıp değerlendirmesidir. Bu algılama ve değerlendirme sürecinde whistleblower yaşadığı toplumun değerlerinden, kültürel yapısından, içinde bulunduğu sosyal ortamdan ve kurum kültüründen etkilenir. Bunun sonucunda etik sorunla ilgili tespit ettiği sonuçları üst düzey yönetici ya da amirle paylaşır. Yönetici ya da yetkili amir whistleblower’ dan öğrendiklerini, konuyla ilgili düşüncelerini, kurumsal ortam içerisinde algılar ve değerlendirir. Bu algılama ve değerlendirme sürecinde kurumsal değerler, kurumun yaşam pratikleri, kurumsal kültür ve kurumsal politikalar etkilidir.<sup>9</sup>

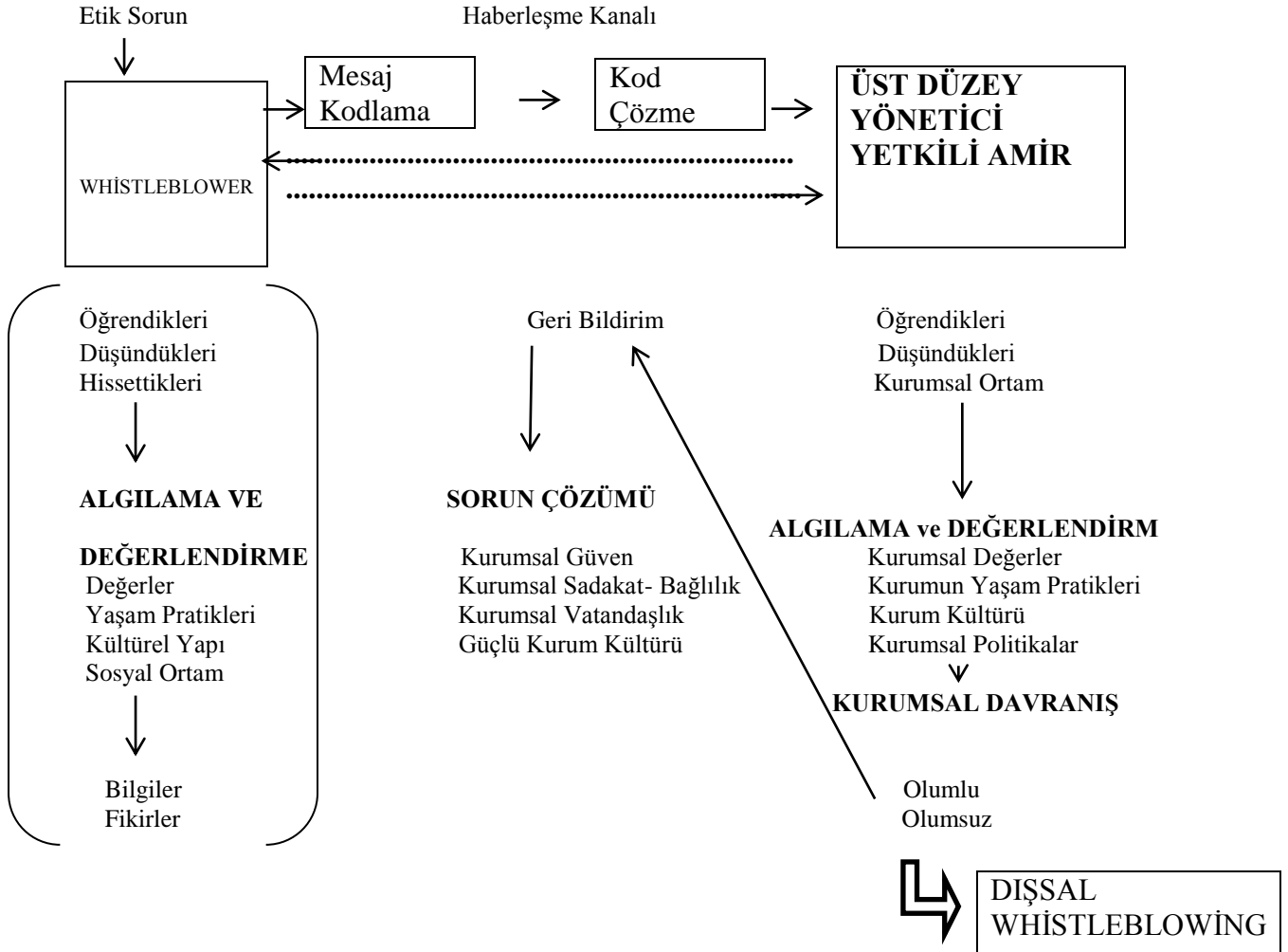
Bu süreç sonunda, yöneticinin gösterdiği davranış biçimi aynı zamanda kurumsal davranış biçiminin bir ifadesidir. Eğer bu davranış yöneticinin whistleblower’ dan elde ettiği bilgiyi ciddiye alıp sorun çözme üzerinde odaklanırsa, whistleblowing kurum içinde son bulur. Sorun, gerekli inceleme ve değerlendirmeler yapılarak, etkili bir iletişim süreciyle çözülür. Şayet yönetici ya da yetkili kişi whistleblower’ dan gelen bilgiyi ciddiye almaz, bireysel ve kurumsal çıkarları koruma adına whistleblower’ ı susturma, işten çıkarma vs. gibi

<sup>8</sup> Near, Janet P., -Miceli, Marcia P., Whistle-Blowing: Myth and Reality, Journal of Management, b. 22, konu 3, 1996, s. 1

<sup>9</sup> Yılmaz, Emel G., Kurumsal İletişim Ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing, s.9., <http://www.google.com.tr/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&ved=0CAYQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffidc.sdu.edu.tr>

olumsuz davranışlar gösterirse bu durumda whistleblower' ı dışsal whistleblowing' e yöneltir.<sup>10</sup>

**Şekil 1.** İçsel Whistleblowing' in İşleyişi



Kaynak: Yılmaz, Emel G., Kurumsal İletişim Ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing, s.9., <http://www.google.com.tr/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&ved=0CAYQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffidc.sdu.edu.tr>

Internal, yani içsel whistleblowing' in gerçekleştiği kurumda, iki türlü iletişimden söz edilebilir. Bunlar formel ve informal iletişimdir. Formel iletişim boyutu, kurum içinde kimlerin kimlerle nasıl iletişim kuracağı, kimlerin hangi konularda yetkili olduğu, kimlerin hangi tür bilgileri hangi yollarla toplayacağı ve bu bilgilerin hangi basamaklarda toplanacağı ile nasıl kullanılacağını tanımlar ve genellikle kurum planlarında açık olarak belirlenir. Kurumun biçimsel yapısını oluşturan hiyerarşi bir anlamda iletişimin yapısını, yönünü ve hızını da belirlemektedir. Bu biçimsel yapı içerisinde her çalışan kime karşı sorumlu

<sup>10</sup> Aktan, Coşkun C., Agm. s. 7.

olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerinin neler olduğunu, karşılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağını önceden bilir. Kurumlardaki tüm resmi yazılar, raporlar, genelgeler, resmi toplantılar ve tutanaklar vs. formel iletişim biçimlerini oluşturur. Whistleblower, formel iletişim yapısı içinde, etik sorunu çözme gücüne sahip kurumdaki üst düzey yönetici ya da yetkili amire hiyerarşik yapı dâhilinde ulaşır ve formel iletişim araçları (resmi yazışmalar, raporlar, toplantılar, vs.) ile sorunu açıklar.<sup>11</sup>

Kurum içi iletişimin ikinci boyutu ise biçimsel olmayan (informel) iletişimdir. İnfornel iletişim, örgüt çalışanları arasında belli bir şekle bağlı olmadan doğal ilişkilerin sürdürülmesi sırasında ortaya çıkar. İnsanların bulunduğu her yerde formel iletişim kanalları ne kadar iyi işlerse işlesin, arkadaşlık, ilgiler ve görev durumları gibi ortak noktaları paylaşmaktan doğan informel iletişim sistemi mutlaka olacaktır. İnfornel iletişim, her zaman örgütsel amaçlar için kurulmaz; bireylerin kişisel ihtiyaçları nedeniyle de kurulur. Resmi iletişim yapısının karşılayamadığı ve örgüt üyeleri arasındaki ihtiyaçtan kaynaklanan, kendiliğinden oluşan ve resmi olmayan bir iletişim biçimidir. Bu tür iletişim çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni ve haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda sık görülmektedir.<sup>12</sup>

İnfornel iletişim sistemi nedeniyle gerçekliği olmayan veya bozulmuş bilgiler işletme çalışanları arasında kolayca yayılabilir. Yani bilginin kişiden kişiye aktarımında doğal olarak bir takım eksiklikler ortaya çıkabilir. Ast-üst arasında yanlış anlaşılmalardan sonucu, kurum üyeleri arasında soğukluk doğabilir.<sup>13</sup> Buradan şu sonucu çıkarmak mümkündür; içsel whistleblowing' te informel iletişim, formel iletişime göre daha güçlü etkilere sahiptir.

İçsel whistleblowing sürecinde, informel iletişimin daha güçlü olmasının nedenleri şunlardır:<sup>14</sup>

- Güvensizlik ortamı ve gelecek endişesi yaratan bir durumun yaşanması,
- Belirsizlikler,
- Çalışanların kişisel özellikleri,
- Formel kanalların yetersizliği,
- Formel mesajlara güvensizlik,
- Söylenenle yapılan arasındaki farklılıklar.

---

<sup>11</sup> Agm., s. 11.

<sup>12</sup> <http://www.haytaforum.com/informel-iletisim-nedir-t219.html>.

<sup>13</sup> Eroğlu, Erhan, Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi, Sosyal Bilimler Dergisi, s.206.

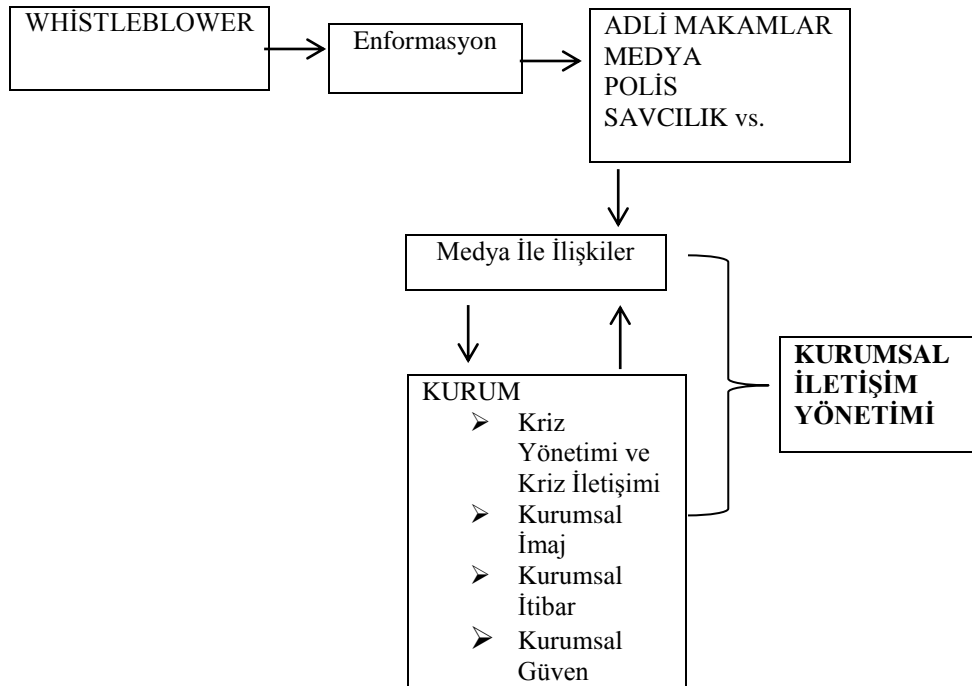
<sup>14</sup> Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, 11. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007, s. 414.

Öyleyse diyebiliriz ki, içsel whistleblowing sürecinin etkin biçimde işleyip, kurumun zarar görmeden yanlış uygulamaların ortadan kaldırılabilmesinin yolu, kurum içi iletişim sisteminin ve politikalarının doğru bir şekilde uygulanmasıdır.

## 1.2. Dışsal (External) Whistleblowing

Whistleblower, dışsal whistleblowing sürecini, sahip olduğu enformasyonu adli makamlarla, polisle, savcıyla ve medyayla paylaşarak başlatmış olur. Dışsal whistleblowing iyi yönetilmediği takdirde kurum açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Kurumsal iletişim departmanının dış hedef kitleyle geliştirdiği iletişim stratejisi ve iletişim politikalarındaki başarısı, bu sürecin başarıyla yönetilip yönetilmemesini belirler. Whistleblower'ın paylaştığı enformasyon, medya aracılığıyla kamuoyu oluşturacağından, bu durum kurumsal açıdan bir kriz yönetimini ve kriz iletişimini gerekli kılar. Bu durumda kurum, kurumsal güven, kurumsal imaj ve kurumsal itibar kaybına uğrayabilir.<sup>15</sup>

Şekil 2. Dışsal Whistleblowing' in İşleyiş



Kaynak: Yılmaz, Emel G., Kurumsal İletişim Ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing, s.9., <http://www.google.com.tr/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&ved=0CAYQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffidc.sdu.edu.tr>

<sup>15</sup> Yılmaz, Emel G., agm., s. 14

Dışsal whistleblowing gerçekleştiğinde kurumlar için son derece tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Kurumsal imaja ve kuruma duyulan güvene zarar vereceğinden maliyeti de oldukça yüksektir. Kamuoyuna ifşa edilen etik olmayan davranışların kuruma verdiği zararı telafi edebilmek için oldukça uzun bir süreye ve finansal kaynağa gereksinim duyulacaktır.

Whistleblowing'in olumsuz yönlerini yaşamak istemeyen işletmelere önerilen ise, kanunlara uygun davranma yanında, işletme içinde etkin bir şikâyet ve raporlama politikası (whistleblowing policy) oluşturmalarıdır. ABD'de 1999 yılında 800.000 işçinin çalıştığı 57 (kamu-özel) firmayı kapsayan bir araştırmada kamu sektöründe her 10 işletmenin 9'unda; özel sektörde ise her üç firmadan ikisinde whistleblowing ve şikâyet mekanizmasının oluşturulduğu saptanmıştır. Konu ile ilgili önemli bir gelişme 2000 yılında ILO Çalışanları Sendikasının toplu sözleşme sürecinde yaşanmış; sendika yeni toplu iş sözleşmesine etik dışı olayları raporlamaya ilişkin bir hükmün (whistleblowing clause) konulmasını talep etmiş; yapılan görüşmeler sonucu imzalanan toplu iş sözleşmesinde, işyerindeki uygulamalarla ilgili raporlama hükmü kabul edilmiştir. Söz konusu hükme göre bilgi öncelikle tarafsız bir ombudsperson' a iletilecektir.<sup>16</sup>

Olası bir whistleblowing eyleminin kurum açısından krize dönüşüp yıkıcı sonuçlar oluşturmaması için, göz önünde bulundurulması gereken noktalar şunlardır:<sup>17</sup>

### **İçsel whistleblowing meydana geldiğinde;**

- Kurum dâhilinde kurum içi iletişim sisteminin ve politikasının güvenilir ve etkin hale getirilmesi,
- Durumun asla hafife alınmaması ve insani endişelerin giderilmesi gerektiğinin kabul edilmesi,
- Kurumların ve kurumları yönetenlerin böylesi bir durumu her zaman yaşayabilme ihtimalinin güncel tutulması,
- Kurumsal kusur varsa açık yüreklilikle kabul edilip sorunun kurum içinde çözümlenmesi, ancak kurumsal kusur yoksa sorun bireylerin hırslarından kaynaklanıyorsa, kurum olayı kapatmak yerine sorumluların bulunması ve gerekenin yapılması konusunda kararlı ve tutarlı davranmalı,
- Olası bir içsel whistleblowing eylemine karşı kurum içinde kriz iletişim planının güncel tutulması gereklidir.

---

<sup>16</sup> Aydın, Ufuk, agm., s. 88.

<sup>17</sup> Yılmaz, Emel G., agm., s. 15-17.

### **Dışsal whistleblowing meydana geldiğinde;**

- Kurumun whistleblowing‘ le ilgili tek yetkili bilgi kaynağı haline getirilmesi ve krizle ilgili açıklanabilecek her şeyde kamuoyuna doğru, dürüst ve gerçekleri saptırmayan mesajların zamanında verilmesi,
- Dışsal whistleblowing sırasında medyayla kurulacak ilişkilerde her zamankinden daha dikkatli olunması, güvenilirliğin yitirilmemesi, tutarlı olunması ve bunun içinde gerekli iletişim yöntem ve tekniklerinin başarıyla uygulanması,
- Kurumsal kusur varsa açık yüreklilikle belirtilmesi, ancak yoksa kurumun suçsuzluğunun kanıtlanması için yetkililere gerekli yardımın yapılması,
- Kamuoyuna yaşanan durum açıklanırken, krizin etkilerinden kurtulup normal seyre dönülmesi için yapılanların ve yapılacakların açıklanması,
- Kriz anında medyayla ilişkiler sırasında kurumun misyonunun ve ana hedeflerin unutulmaması,
- Mesajların açık, dürüst, samimi, tarafsız, yapıcı ve kolay anlaşılabilir olması,
- Kurum içi ve dışı iletişim kanallarının sürekli açık tutulması, problemlerin görmezden gelinmemesi,
- Tüm iletişim sürecinde dürüst, sempatik, açık, kolay ulaşılabilir, tarafsız, yapıcı ve doğru zamanlı olunması, kayıtsız ve saldırgan bir tutum takınılmaması,
- Durumdan duyulan üzüntü belirtmeli ve kişilerin her zaman maddi varlıklarının önünde tutulması gerektiği mesajı verilmelidir.

### **1.3. Whistleblowing İçin Etik Kurallar**

Yasal çözümler yardımcı olabilir ancak organizasyonun, whistleblowing’ in uygulanması konusunda kurallarını oluşturması çok önemlidir. Bu da whistleblower’ ın korunmasını sağlayacağı kadar, organizasyon için de avantaj sağlayabilir. Paranın diğer yüzünde de whistleblower’ ların kendileri için belirlemeleri gereken kurallar vardır. Organizasyon kültüründe, whistleblower’ ların rollerinin, öykücülük ve uzmanlık olduğu belirtilmiştir. Adlarındaki olumsuzluğa rağmen ikisi de bir örgütün bütünlüğü için gereklidir ve büyük faydalar kazanılması için birer koşuldurlar. Bunlar var olmadıkları zaman, dışsal whistleblowing yoluna gidilip örgüte daha fazla zarar verebileceklerini görmek kolay olacaktır. Aşağıda bazı yazarların whistleblowing eylemine ilişkin bir takım tanımlamaları ve yorumları yer almaktadır;<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Vinten, Gerald, Whistleblowing towards quality, The TQM Magazine, sayı 3, bölüm 12, 2000, s. 168-169.

Bowie' ye göre;

- Whistleblowing; başkalarına karşı gereksiz zararı uygun ahlaki (etik) güdülerle durdurur,
- Bazı özel koşullar bunu imkânsız hale getirebilmesine rağmen whistleblower' lar problemlili davranışı düzeltebilmek için var olan tüm içsel yöntemleri kullanırlar,
- Whistleblower' lar, makul bir kişiyi ikna edebilecek kanıtlara sahiptirler,
- Whistleblower' lar, etik yargıları ihlal etmekten kaynaklanan ciddi tehlikeleri algılayabilir,
- Whistleblower' lar, etik ihlalleri önlemek ve/ve ya açığa vurmak için kişisel sorumluluklarıyla uyumlu bir şekilde hareket ederler.
- Whistleblower' ların eyleminin başarısı, makul bir olasılığa sahiptir.

Velasquez, uygulamada diğer yazarların görüşünü temel alarak bir bileşim oluşturmuştur;

- Çalışanların olaylar hakkındaki bilgileri ne kadar kapsamlıdır, doğruluğu ve önemi nedir?
- Etik olmayan uygulamalar tam olarak neleri kapsar? Neden bunlar etik dışıdır? Bu uygulamaların zararının kamuoyundaki değeri nedir?
- Bu uygulamaların önemi ve geri dönülemez etkileri nelerdir? Kamu yararını telafi edecek uygulamalar bulunmakta mı?
- Çalışanların bu gibi uygulamaların sonunu getirmedeki yükümlülükleri nelerdir? Çalışanlar örgütle mi yoksa dış güçlerle mi çalışarak olayların sonunu getirmede daha başarılı olabilirler? İşletmelerdeki bu tür olayların taraflar için olası etkileri nelerdir (topluma, firmaya, diğer organizasyonlara ve çalışanlara)?

Benzer şekilde Bok, ahlaki çatışmaların seviyelerini üç basamakta toplamıştır. Birincisi, whistleblowing' in kamuoyunun ilgisini gerçekten çekip çekmediğidir. İkincisi, profesyonel etiğin gereksinimi olan meslektaşlar arası sadakat ve etiğin kurallarını vurgulayarak; kamuoyunun, sözü geçen görevlilerin, meslektaşların ve müşterilerin üzerindeki olası etkileri, üçüncüsü ise, ters tepkiye (misillemeye) karşı duyulan korkudur.



Jensen, whistleblowing' te etik gerilim noktalarını (ethical tension points, ETPs) belirtip, prosedürel ayırımı yapmıştır. Şöyle ki; ihmale (kusura) karşı düşük toleransı olan whistleblower' ları, hangi sıklıkta ve yoğunlukta raporlamanın yapıldığını ve de kişinin örgüte, meslektaşlarına, işine, ailesine, kişiliğine, toplumun geneline ve temel değerlerini güçlendirmeye yani doğruluğa, adalete, işbirliğine ve sadakatine gibi birçok acı veren (hassas) ETPs olduğunu belirtmiştir.

De George;

- Firma, ürün ya da politika yoluyla kamuoyunu ciddi ve önemli zarara uğratabilir. Buna ürünü kullananlar, olaylarla hiç alakası olmayan masum insanlar ve toplumun geneli de katılabilir.
- Problem hemen üstlere aktarılmalı ve etik endişeler bildirilmelidir.
- Eğer bir sonuç alınmadıysa çalışan, iç prosedür ve olanakları bitirmelidir ki bu genelde sorunu yönetsel basamaklara ve eğer mümkünse yönetim kuruluna taşıyarak yapılır.

James, De George' a dayanarak şunları önermektedir;

- İçinde bulunulan durumun, whistleblowing' i garanti eden bir durum olduğundan emin olun,
- Güdülerinizi (dürtü) sorgulayın,
- Bilgilerinizi kanıtlayın ve belgeleyin,
- Yanlış uygulamanın türünü, kapsamını ve kime rapor edeceğinizi belirleyin,
- İddialarınızı uygun bir şekilde dile getirin,
- Gerçekleri ortaya koyun,
- Whistleblowing' in içsel mi yoksa dışsal yoldan mı yapılması gerektiğine karar verin,
- Whistleblowing' in açık mı gizli mi olmasına karar verin,
- Whistleblowing 'in şu anki bir durumu mu yoksa geçmiştekini mi ortaya çıkaracağına karar verin,
- Yanlış uygulamayı raporlarken doğru kuralları takip ettiğinizden emin olun,
- Bir hukukçuya danışın ve
- Size karşı yapılabilecek her türlü misillemeyi bekleyin.

Analoui ve Kakabadse, whistleblowing riskini minimize edecek başka bir strateji sunmuşlardır;

1. İşyerindeki memnuniyetsizliği azaltın;
  - Çalışma koşulları,
  - İşe alma ve eğitim politikaları,
  - Ücret, ödül sistemleri ve denetim.
2. Problemlerle ilgili her şeyi öğrenin;
  - Tutumları gözden geçirin ve
  - Toplantılar düzenleyin, kalite çemberleri kurun.
3. Yöneticilere anlamlı geri bildirimlerde (feedback) bulunun.
4. Yanlış sevk eden uygulamaları azaltın ve bunun için fırsatlar sunun;
  - Kuralların belirsiz ve anlaşılması güç olduğu yerlerde bile kural ihlallerini minimize edin,
  - İşbirliğini geliştirin,
  - Tahrip edici uygulamaların üstesinden gelin,
  - Karışıklıkları kontrol edin ve
  - Olanakların doğru kullanıldığından emin olun.
5. Personeli içine alan ve motivasyonu sağlayan ayrıca yönetimin en üst düzeyi ile diğer basamakları arası birlik için tutarlı bir mesaj oluşturun.

Kurumsal bağlamda, whistleblowing için prosedürel ve etik kuralların varlığı ve de aynı zamanda kurumların whistleblowerlar' a karşı göstereceği pozitif davranışlar, hayati önem taşımaktadır. Amerikan 'Government Accountability Project' ve İngiliz 'Public Concern at Work' gibi kurumlar, whistleblower' ların meşru haklarını korumaya yönelik çalışmaktadırlar. Birçok durumda, özellikle kanunların olmadığı ülkelerde bu tür örgütler sınımlanacak son liman olabilmektedir.

## 2. WHISTLEBLOWING' İN ETKİNLİĞİ

Organizasyonlarda meydana gelen etik dışı uygulamalar ciddi sonuçlar doğurabilir; örneğin, güvenilir olmayan ürünler müşterilerin sağlığını tehlikeye atar ve yine bu ürünler çalışanları da olumsuz yönde etkiler. Örgütsel liderler, kötü davranışlar için sorumlu tutulduklarında, bu hissedarların yararına olabilir ancak maliyeti ve diğer masrafları da düşünüldüğünde organizasyon için muazzam bir yük oluşturur ve milyonlarca lira tutabilir.<sup>19</sup>

Akademik olarak whistleblowing ile ilgili birçok çalışma bulunmasına rağmen, whistleblowing' in etkinliği konusunda çok az araştırma bulunmaktadır. Burada whistleblowing' in etkinliğini; belirli bir zamanda oluşan şüpheli ve yanlış olayların ihbarı ve kabul edilebilir bir zaman çerçevesinde kısmen de olsa ortadan kaldırılması olarak açıklayabiliriz. Whistleblowing' in etkinliği ile ilgili sadece iki araştırma vardır. Ancak her ikisi de dar kapsamlı ve rastgele seçilmemiş, belirli bir topluluğu kapsamaktadır. Şöyle ki; bu topluluk iş yerinde cinsel ayrımcılığa uğradığını söyleyen kadın dergisinin okuyucuları ve whistleblowing' i başlatıp sonrasında ankete katılmayı kabul eden federal çalışanlardan oluşmaktaydı. Bununla birlikte bu iki araştırma bulguları daha sonra üzerinde tartışılacak olan araştırmalar için bir ilk olma özelliğine sahiptir.<sup>20</sup>

İlk başlarda hemen hemen tüm organizasyonlarda whistleblower' lara karşı kötü gözle bakılmaktaydı. Ancak bazı raporların; whistleblowing' in, organizasyonların fonksiyonlarını iyileştirmesi ve yanlış uygulamaların düzeltilmesine fırsat sağladığını kanıtlanması whistleblowing' i meşru kılmıştır. Yine de whistleblowing' in organizasyonlarda hoş karşılanma oranı maalesef düşüktür.

'Dışsal whistleblowing' organizasyon için daha tehditkâr olabilir. Çünkü bazı raporlar medyada negatif reklama sebep olabilir veya yasal müdahale getirebilir. Sapma teorisinde rasyonel bir bakış açısı; whistleblower' ı ilk seçenek olarak 'dışsal whistleblowing' ten daha az riskli olan 'içsel whistleblowing' i seçmek zorunda bırakabilir denilmiştir. Farklı ilişkiler teorisine göre ise organizasyonel iklimler içinde, sadakatliğin standartlarını yönetim elinde tutar ve bu da etik dışı uygulamayı açığa vurmaya yerine sessiz kalma olasılığını artırabilir, en çokta içsel whistleblowing' in artışını etkileyebilir. Şirketlerin yanlış uygulamaları örtbas

---

<sup>19</sup> Miethe, T.D. Whistle-blowing at work: Tough choices in exposing fraud, waste and abuse on the job. Boulder, CO: Westview Press, 1998.

<sup>20</sup> Marcia P. Miceli and Janet P. Near, What makes whistle-blowers effective, Human Relations, s. 456-460, <http://hum.sagepub.com> at Uludag Univ. Rektörlüğü Kasım 11, 2009

etmeye çalışıp whistleblower' lara karşı yapılan misillemenin şiddetini arttırmalarının ardından whistleblower' lar ellerindeki bilgileri kamuoyuna ifşa edeceklerdir.<sup>21</sup>

Whistleblower ve diğer taraflar (üst yönetim, şikâyeti alan kişi, yanlış uygulama suçunu gerçekleştiren kişi) arasındaki ilişki whistleblowing eyleminin nasıl sonuçlanacağı konusunu anlamada kritiktir. Burada çok önemli iki element vardır; biri etik dışı uygulamayı anlama ve diğeri de organizasyonun kendisidir (kültürü, yapısı, tarihi gibi). Sosyal aktörler arasındaki güç ilişkileri eşit veya simetrik olabilmesine rağmen genellikle asimetric ve dinamiktir. Bu nedenle, whistleblowing' in etkinliğini incelerken potansiyel güç dengesizliklerini ve bu aktörler ile elementler arasındaki değişkenlikleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

'Kaynak bağımlılığı' teorisine göre; eğer bir taraf diğer tarafın dayandığı kaynağı kontrol ediyorsa, nispeten daha güçlüdür. Whistleblower' lara veya etik dışı uygulamaları raporlayan benzersiz yeteneklere sahip kişilere ya da bu tip başka kaynaklara organizasyonların ihtiyacı vardır ve kolay kolay da yerleri doldurulamaz. Organizasyonlar onlara nispeten daha bağlıdır ve daha duyarlı olmalıdır. Benzer bir şekilde organizasyonların, etik dışı eylemi yapana ve etik dışı uygulamaya olan bağımlılığı, görece olarak whistleblower' ların gücü karşısında azaldığında; kurumun etik dışı uygulamayı durdurmaya yönelik iknası kolaylaşıp, organizasyonların hayati ilgileri tehdit edildiği zaman sert bir şekilde cevap verme olasılığı da artacaktır. Whistleblower' lar açısından en büyük sorun; birçok organizasyonun değişime karşı olmasıdır. O nedenle, organizasyonlar etik dışı uygulama yerine whistleblower' lara daha fazla güvendikleri zaman whistleblowing' in etkinliği de artacaktır.<sup>22</sup>

İkinci bakış açısı olarak, 'azınlık etkisi teorisi' ne göre; grup içindeki azınlık bir bakış açısı - grubun çoğunluğu tarafından ifade edilmeyen bakış- grubun kararlarını ve yöntemlerini etkileyebilir. Grup üyeleri statükoya meydan okunmasına karşı direnç gösterirler ancak ayrıca bireysel sapmaların (daha inanılır, güvenilir, yetkili ve objektif whistleblower' lar gibi) neden grup üzerinde daha büyük etkiler yarattığını da değerlendirirler. Benzer şekilde, 'değişim teorisi' de; grup üyelerinin değişimin temsilcisine güvenmedikleri zaman değişime karşı koyduklarını ve güvenilirlik eksikliğinin de güveni azalttığını söylemektedir. Bu nedenle güvenilir whistleblower' ların etik dışı uygulamaları yok etmek için diğer grup üyelerini ikna etme olasılığı daha yüksektir.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> A.g.m., s. 456-460

<sup>22</sup> Pfeffer, J. - Salancik, G.R. The external control of organizations. New York: Harper & Row, 1978, s. 49

<sup>23</sup> Marcia P. Miceli and Janet P. Near, a.g.m., s. 456-460,

Üçüncü bakış açısı güce dayanır. Örnek olarak; düşük mevkidekiler veya daha az meşru davacıların, organizasyona karşı davayı kazanma ihtimali daha düşüktür.

Yukarıda açıkladığımız üç bakış açısı temelde dört hipotez öne sürmektedir.<sup>24</sup>

### ***Pozisyonun (mevki, statü) gücü;***

Whistleblower' lar işleri gereği çeşitli etik dışı uygulamaları raporlama durumundadırlar ve bunu yaparken de kendilerine verilen yetki çerçevesinde hareket ederler (güçlü ve etkili olabilmek için). 'Azınlık etkisi' bakış açısına göre whistleblower' lar, etik dışı uygulamaları gözlemleyen ve de raporlamayanlara göre kurumları için sürekli olarak ve daha fazla güvenilirlikle çalışırlar. 'Sosyal güç' bakış açısına göre ise onlar resmi temele dayanan bir resim çizmekte ve de eksik bir rol olduğunda, uzman güç olarak ortaya çıkmaktadırlar (***Hipotez 1: Whistleblowing emredildiği zaman daha etkili olacaktır.***).

Olumsuz tepkiye (misillemeye) maruz kalan whistleblower' ların, düşük güce sahip ve yetersiz etkinlikte oldukları algılanabilir. Bu hipotezlerin oluşmasına kaynak sağlayan çalışmalardan anlaşılan; etkinlik ile olumsuz tepkinin arasında bir ilişki olmadığıdır. Ancak bu çalışmaların kısıtlı olduklarını daha önce belirtmiştik. Alternatif bir görüş ise; etkisiz (başarısız) whistleblower' lara harcanabilir gözüyle bakılabilir ve kolayca misillemede bulunulabilir çünkü onlar etkisizdirler (etkisizliğin karşılığı misillemedir). Ya da misilleme ve etkinlik whistleblower' ın ortaya koyduğu görüşün yasal faziletten yoksun olması durumunda üçüncü bir değişken ile bağlantılı olabilir. Yapılan bir çalışmada, ortaya konulan görüşün yetersiz olması misillemenin daha şiddetli olmasına sebep olduğunu göstermiştir.

Bu nedenle, misilleme ve etkinlik arasında en az üç çeşit ilişki olduğu öngörülmektedir (misilleme etkisizliğe, etkisizlik misillemeye ya da üçüncü bir değişken her ikisine de sebep olabilir). Ayrıca hiçbir ilişki olmaması da muhtemeldir çünkü bazı organizasyon liderleri whistleblowing' i onaylamayabilir. Öyle olsa bile tartışılabilir uygulamalarda değişimleri uygulamak, ışığı görmemizi sağlayabilir. Biz, nedenselliği belirleyemeyiz çünkü veriler düz bir boylam şeklinde değildir yani karmaşıktır. Ancak ilk adım olarak değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini belirleyebiliriz (***Hipotez 2: Whistleblowing; raporlama eylemini gerçekleştirenler, düşük düzeyde misillemeye maruz kaldıkları zaman daha etkin olacaktır.***).

---

<sup>24</sup>A.g.m., s. 456-460.

### ***Organizasyonun etik dışı uygulamaya olan bağlılığı;***

Araştırmalar, whistleblower'ların büyük değişim gerektiren taleplerde bulunmasının, olayın muhtemelen daha düşük istekle ele alınacağını ortaya koymaktadır. 'Sapma' teorisinin rasyonel seçim modeli; içsel whistleblowing yolunu kullanarak nispeten daha önemsiz etik dışı uygulamaları raporlayan çalışanlar, karşılarında anlayışlı bir kitle bulur ve düşük seviyede misillemeyle maruz kalırlar. Rothschild ve Miethe, whistleblowing' e olan direncin düşük olması durumunda bunun organizasyona 'öz düzeltme' yi (self-correct) ve whistleblower'ın ortaya çıkardığı izole edilmiş çürük elmaların kötü yönetilmesini engelleme imkânı vererek büyük bir etkinlik sağlayacağını söylemişlerdir. Her ne kadar misilleme ve etkinlik karşı kutuplar olmasa da organizasyonlar yanlış uygulamaları durdursa bile hala whistleblower'lara karşı olumsuz tepki vermektedirler ya da whistleblower'ları görmezden gelip etik dışı uygulamalarına devam etmektedirler. Benzer şekilde kimi yöneticiler, kurumun hayati kaynaklarının etik dışı uygulamayı ortadan kaldıracak gücü olmadığına dayanarak, ciddi etik dışı uygulamaları belki de inatla sürdürmektedirler. Bu etik dışı uygulamalar; büyük miktarda para kayıplarına, sık sık meydana gelen etik gerilimlere ya da etik endişelere neden olur ki bunlarda değişime olan direnci yükselten etkenlerdir.

Etik dışı uygulamalar organizasyon dışına ifşa edildiği zaman karşı bir güç meydana gelebilir. Organizasyonun dışındakiler (dış otoriteler), düşük öneme sahip şikâyetleri başlarından savma eğilimindedirler. Ancak yanlış uygulamalar ciddi olduğu zaman daha dikkatli dinlerler. ABD' deki bulgular gösteriyor ki; federal mahkemeler ve devletin eşit istihdam acenteleri, cinsel tacizin çok daha şiddetli olduğu şikâyetlerde konuyu daha dikkatli incelemeye meyilli oldukları görülmüştür. Yani whistleblower'ın alacağı destek etik dışı uygulamanın önemine göre belirlenmektedir (**Hipotez 3: Whistleblower'lar görece düşük öneme sahip etik dışı uygulamalar için dışsal kanalları kullanmadıkları zaman daha etkin olurlar**).

### ***'Şikâyeti alan' kişinin gücü;***

Güçlü ve destekleyici özelliklere sahip bir 'şikâyeti alan' kişi, whistleblower' a güven verir. Rasyonel bir whistleblower; güçlü ve destekleyici, dolayısıyla da efektif olan kişiye şikâyetini iletmeyi tercih edecektir. Ancak etik dışı uygulamayı durduracak kadar güçlü bir kişi aynı zamanda şikâyette bulunana da ciddi zarar verebilecek güce sahiptir. Bu yüzden bazı whistleblower'lar kendilerine karşı gelebilecek zararın riskini azaltabilmek için daha düşük

güce sahip kişilere şikâyetlerini iletme yolunu seçebilirler. Böylece whistleblowing' in etkinliğini de azaltmış olurlar.

Üst düzey yöneticiler yüksek statüleri gereği daha güçlü birer 'şikâyeti alan' kişilerdir. Benzer şekilde, 'şikâyeti alan' kişi resmi olarak belirlenmişse, sahip oldukları meşru otoriteleri ve uzmanlıkları sayesinde 'etik dışı uygulamaların şikâyeti' daha güçlü olabilmektedir. Bu nedenle şikâyeti alan kişinin gücü ile etkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır. Ancak bazı whistleblower' lar içsel kanallarda başarısız oldukları zaman dış kanalları kullanmaktadır. Bundan dolayı dışsal whistleblower' lar açısından, etkinlik ile içsel şikâyeti alan kişinin gücü arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylememiz mümkün değildir ( *Hipotez 4: Whistleblower' lar içsel kanalları kullanarak, yüksek statülü ya da yasal güce sahip şikâyeti alan kişilere etik dışı uygulamaları ilettikleri zaman whistleblowing' in etkinliği daha fazla olacaktır*).

### **3.WHISTLEBLOWING EYLEMİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER**

#### **3.1.Kişisel Özellikler**

Near ve Micelli bu alanda yayımlanan bulguları aşağıdaki tabloda özetleyerek; kişisel farklılıkları direkt olarak whistleblower' ları ilgilendiren birkaç kategoride sınıflandırmışlardır (kişilik farklılıkları, ahlaki tutum, demografik yapı, iş durumu). Sonuçlar kişilik özelliklerinin whistleblowing eylemiyle çok yakın bir ilişkisi olmadığını fakat bu değerlerin, ahlaki algılamada farklı etkiler gösterdiğini ortaya koymuştur. Bazı sonuçlar farklılıklar göstermesine rağmen whistleblower' ların, pasif gözlemciler göre (etik dışı uygulamaları rapor etmeyen gözlemciler) daha iyi eğitim almış oldukları, daha olgun ve daha fazla hizmette bulduklarını kanıtlayan sonuçlar elde edilmiştir. Yine pasif gözlemcilerle oranla whistleblower' lar; daha fazla maaşa sahip, iş performansı yüksek, denetleyicilik ya da daha yüksek kademeleri işgal eden ayrıca yapılan etik dışı uygulamayı rapor etme konusunda daha fazla sorumluluğa sahip kişiler oldukları bilinen bir gerçektir. Bazı çalışmalarda da, whistleblower' ların yaptıkları işten daha fazla tatmin aldığı görülmüştür.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Near, Janet P., -Miceli, Marcia P., Whistle-Blowing: Myth and Reality, Journal of Management, , b. 22, konu 3, 1996, s. 4.

**Tablo 2.** Whistleblower' ların Kişisel Özellikleri ile Whistleblowing Davranışı Arasındaki İlişkiyle İlgili Deneysel Bir Çalışma

	<u>Araştırmalar</u>									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
<u>Kişilik Özellikleri</u>										
Belirsizlikte Hoşgörüsüzlük										
Alan Bağımlılığı										
Dıştan Denetim								+	0	
Düşük Özsaygı								+		
Düşük Kendini Gözlemleme							+			
<u>Ahlaki Davranış</u>										
Whistleblowing İle İlgili Değerler		+						+		
Ahlaki Yargılar	+							+	-	
Eylem Ahlaki Açından Zorlayıcıydı									+	
Dinsel										
Sosyal Sorumluluk							+			
<u>Demografik Özellikler</u>										
Yaş ve Grup		+	+					0		
Eğitim		+			+	-		0		
Cinsiyet (erkek)			0	0	+			+		+
<u>İş Durumu Özellikleri</u>										
Maaş		+							+	
İş Performansı		+	+							
Yönetmel Statü				0						
Mesleki Statü										
Rol Sorumluluğu									+	
Raporlama İçin Kanal Bilgisi										
İş Doyumu								0		
Maaş Doyumu									-	
Maaşta Eşitlik Doyumu										
Prosedürel Adalet Algısı										
Cezalandırıcı Adalet Algısı										
Örgüte Bağlılık								0		
İşine Bağlılık			+							
<u>Araştırmalar</u>										
	K	L	M	N	O	P	Q	R		
<u>Kişilik Özellikleri</u>										
Belirsizlikte Hoşgörüsüzlük								+		
Alan Bağımlılığı								+		
Dıştan Denetim										
Düşük Özsaygı										
Düşük Kendini Gözlemleme										
<u>Ahlaki Davranış</u>										
Whistleblowing İle İlgili Değerler		+								
Ahlaki Yargılar										
Eylem Ahlaki Açından Zorlayıcıydı										
Dinsel								+		
Sosyal Sorumluluk										



<b><u>Demografik Özellikler</u></b>					
Yaş ve Grup			+		
Eğitim	+			+	
Cinsiyet (erkek)	+				+
<b><u>İş Durumu Özellikleri</u></b>					
Maaş	+	+			
İş Performansı	+		+		
Yöneltil Statü	+				
Mesleki Statü	0	+		+	+
Rol Sorumluluğu					+
Raporlama İçin Kanal Bilgisi	+				
İş Doyumu		+			
Maaş Doyumu					0
Maaşta Eşitlik Doyumu					+
Prosedürel Adalet Algısı					+
Cezalandırıcı Adalet Algısı					
Örgüte Bağlılık					
İşe Bağlılık					

**Not:** Bu tablo kişisel özelliklerin özetlenmiş halidir. Bu araştırmalar: (A) Braebeck, 1984; (B) Brewer & Selden, 1995; (C) Dworkin & Baucus, 1995; (D) Fritzsche, 1988; (E) Graham, 1989; (F) Jensen, 1987; (G) Jos et al., 1989; (H) Keenan & Sims, 1995; (İ) Miceli, Dozier & Near, 1991; (J) Miceli, Near & Schwenk, 1991; (K) Miceli & Near, 1984; (L) Miceli & Near, 1988b; (M) Miceli Near, 1988a; (N) Parmerlee et al., 1982; (O) Perrucci et al., 1980; (P) Pincus, in press; (Q) Soeken & Soeken (cited in Pottmyer, 1987); (R) Victor et al., 1993; adlı yazarların eserlerinden derlenmiştir.

**Not:** 0 = sıfır ilişkisi, + = pozitif ilişkisi, - = negatif ilişkisi; bazı çalışmalar sadece içsel veya sadece dışsal whistleblower'ları kapsamaktadır.

### 3.2.Durumsal Özellikler

Whistleblowing üzerindeki durumsal değişikliklerin etkisini inceleyen geleneksel bir araştırmanın sonuçlarını aşağıdaki tabloda görebiliriz. Araştırmanın sonuçları, yapılan etik dışı uygulamanın ve kurumun karakteristik özellikleri doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Yapılan haksızlığın karakteristik özellikleri (türü ve ciddiyeti) genellikle whistleblowing davranış biçimi ile önemli bir ilişki içerisindedir. Whistleblower için, denetçi (amir) tarafından gelen desteğin ve delillerin niteliğinin whistleblowing ile olumlu bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak, dış kanalları kullanma seçimi etik dışı uygulamayı yapan kişinin toplumsal statüsünün düşük olduğu zaman ve özellikle yanlış uygulamanın güvenlik ve sağlık türünde olmasıyla daha iyi konuma getirilmesi bağlantılı gibi görünmektedir. Araştırma dışsal raporlamanın, misilleme tehdit unsuruyla ve misilleme ortamı ile bağlantılı olduğu görüşünü de desteklemektedir.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> A.g.m., s. 5.

**Tablo 3.** Whistleblowing’ te Durumsal Özellikler ile Whistleblowing Davranışı Arasındaki İlişkiyle İlgili Deneysel Bir Çalışma

<u>Araştırmalar</u>									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
<u>Yanlış Uygulamanın Özellikleri</u>									
Kantın Kalitesi				+					
Yanlış Uygulamanın Ciddiyet					0				
Yanlış Uygulamanın Türü				+					+
Yanlış Uygulamayı Yapanın Sosyal Statüsü									
Üstlerin Whistleblowernlara Desteği							+		
<u>Organizasyonel Özellikler</u>									
Organizasyonel Yanlış Uygulamanın Etkisi									
Şirket Politikaları							+		
Grup Büyüklüğü								+	
Daha İyi Bir Yönetim				0					
Üst Düzey Yöneticilerin Uyumunun Kıymeti									
Yüksek Performanslı Organizasyon		+							
Yetersiz Kaynaklara Sahip Organizasyon		+							
Kurumun Büyüklüğü									
Bürokrasi								-	
Organizasyonel Ortam	+					+			
Organizasyonel Heves (Yanıt)									
Whistleblowing İçin Yapılan Teşvikler			-			-			
Endüstri Türü				+					
Kamu veya Özel Kuruluş				+					
<u>Araştırmalar</u>									
	J	K	L	M	N	O	P	Q	
<u>Yanlış Uygulamanın Özellikleri</u>									
Kantların Kalitesi			+						
Yanlış Uygulamanın Ciddiyeti			+				+		
Yanlış Uygulamanın Türü									
Yanlış Uygulamayı Yapanın Sosyal Statüsü				+					
Üstlerin Whistleblowernlara Desteği									
<u>Organizasyonel Özellikler</u>									
Organizasyonel Yanlış Uygulamanın Etkisi			+						
Şirket Politikaları									
Grup Büyüklüğü				+					
Daha İyi Bir Yönetim									
Üst Düzey Yöneticilerin Uyumunun Kıymeti					+				
Yüksek Performanslı Organizasyon									
Yetersiz Kaynaklara Sahip Organizasyon									
Kurumun Büyüklüğü				+					
Bürokrasi									
Organizasyonel Ortam				+		+		+	
Organizasyonel Heves (Yanıt)					+				
Whistleblowing İçin Yapılan Teşvikler			-						
Endüstri Türü									
Kamu veya Özel Kuruluş									

**Not:** Bu tablo durumsal özelliklerin özetlenmiş halidir. Bu araştırmalar: (A) Blackburn, 1988; (B) Brewer & Selden, 1995; (C) Brewer & U.S. Dept. of Ag., 1995; (D) Dworkin & Baucus, 1995; (E) Fritzsche, 1988; (F) Keenan, 1988; (G) Keenan & Sims, 1995; (H) Miceli, Dozier & Near, 1991; (İ) Miceli, Near & Schwenk, 1991; (J) Miceli & Near, 1984; (K) Miceli & Near, 1985; (L) Miceli Near, 1988a; (M) Miceli & Near, 1984b; (N) Near, Baucus & Miceli, 1993; (O) Near & Jensen, 1983; (P) Victor et al., 1993; (Q) Zalkind & Eisenman, 1988; adlı yazarların eserlerinden derlenmiştir.

**Not:** 0 = sıfır ilişki, + = pozitif ilişki, - = negatif ilişki; bazı çalışmalar sadece içsel veya sadece dışsal whistleblower'ları kapsamaktadır.

Bütün bu araştırmalara dayanarak etik dışı uygulamayı gözlemleyen kişilerin bunu rapor etmek için neden harekette bulduklarını açıklamak için üç bakış açısı öne sürölmüştür:<sup>27</sup>

- a) whistleblower'ın ahlaki gelişimi,
- b) whistleblower'ın sadakati,
- c) durumsal değişkenler ve kişisel değişkenlerle olan potansiyel ilişkisi.

Her ne kadar ortaya konulan kanıt tutarsızlık gösterse de pek çok araştırmacı, ahlaki gelişimin ya da davranışın whistleblowing eylemi içerisinde yer aldığını ve organizasyon kültürünün veya çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin yardımıyla ahlaki davranışta bir artış meydana gelebileceğini belirtmişlerdir.

İkinci tartışma konusu ise whistleblower'ların aktif olmayan gözlemcilerle göre daha çok veya daha az sadakate sahip olduklarıdır. Buradaki sadakat, sıklıkla sosyal sadakat veya kamu yararıyla zıtlık içermektedir. Açıkçası tartışmalar farklı açılardan yapılabilir;

- Whistleblower'lar aktif olmayan gözlemcilerden daha sadıktırlar çünkü onlar yapılan etik dışı uygulamayı halkın duymasından önce kurumun duymasına yardımcı olurlar.
- Whistleblower'lar aktif olmayan gözlemcilerden daha az sadıktırlar çünkü hiç kimse kurumun yaptığı yolsuzlukları dış dünyaya asla duyurmaz.
- Whistleblower'lar aktif olmayan gözlemcilerle göre kuruma daha az, halka daha çok sadıktırlar çünkü onlar kamuoyunun yararına olan eylemlerde bulunurlar.

Bu fikir üzerinden yorum yapılması gerekirse; whistleblower'lar anti-sosyal davranmaktansa pro-sosyal davranış biçimine göre eylemde bulunurlar. Tabi ki etik dışı uygulamayla karşılaşan çalışanların, inaktif kalma ya da whistleblowing' i başlatmada

---

<sup>27</sup>A.g.m., s. 6.

hangisinin daha sadakatli olduğu konusunda organizasyon tarafından bilgilendirilmeye ihtiyaçları vardır. Ayrıca toplum da bu davalarda büyük faydalar kazanabilir.<sup>28</sup>

Son olarak, kişisel farklılıklar ve durumsal farklılıklar arasındaki durumsal değişkenler ve bunların etkileri oldukça önemlidir. Bu teorik bakış açısından whistleblowing, birkaç toplumsal aktör arasındaki dinamik ilişkiler olarak göz önünde bulundurulmalıdır: itiraz eden kişiler, yolsuzluk yapanlar, ortak çalışanlar, katılımcılar, denetmen, koalisyon üyeleri ya da kurumun üst yönetim ekibi. Bu sosyal aktörlerin gücü ve diğer kurumsal özellikler, kendileri arasında meydana gelen etkileşimleri açıkça belirgin kılmalıdır.<sup>29</sup>

Özetleyecek olursak; araştırmalar, whistleblower' ların yapılan haksızlığı gözlemleyen fakat rapor etmemeyi tercih eden kurum üyelerinden çokta farklı olmadığını göstermiştir. Diğer bir deyişle, whistleblower' ların tipik olarak aykırı kişiler olduğunu gösteren bir delil yoktur. Temel olarak, whistleblower' lar yaptıkları işleri sebebiyle yanlış zamanda yanlış yerlerde bulunan çalışanlardır. Herhangi bir sonuca varmak için erken olsa da bazı deliller gösteriyor ki, yapılan haksızlık ciddi bir boyutta ve potansiyel whistleblower' lar yapılan haksızlığı zamanında sonlandıracaklarına inanırlarsa harekete geçeceklerdir. Kurumlar whistleblowing hakkını kullanabilmeleri için çalışanlarına, misillemeden artık herhangi bir zarar görmeyeceklerinin garantisini verip, yeterli bilgiyi sağlayarak iç kanalların kullanımını teşvik edebilirler. Yapılan bir araştırma whistleblower' ların iç kanallar hakkında herhangi bir bilgiye sahip olmadıklarında ve dış kanalların kullanımının kendilerini olası bir misillemeden korumaya yeterli olacağını düşündüklerinde dış kanalları kullandıklarını göstermektedir.

---

<sup>28</sup> A.g.m., s. 6.

<sup>29</sup> A.g.m., s. 7.

## 4.WHISTLEBLOWING' TE POZİSYONUN ETKİSİ

### 4.1.Yönetimsel Düzeyde Farklılıklar

Üst düzey yöneticiler, çalışanlar ve organizasyonun tamamı için ahlaki değerlere uygun bir kültür ve ortam oluştururlar. Bu tür yöneticileri; organizasyon ve onun üyelerine gerekli vizyonu ve yönlendirmeyi sağlayan, aynı zamanda organizasyon ile dış çevre arasında etkin bir bağlantı kurarak değişken roller üstlenen kişiler olarak karakterize edebiliriz. Pozisyonlarının sağladığı üstünlükten dolayı üst düzey yöneticiler, diğer yöneticilere göre otorite ve güç bakımından baskındırlar. Onlar, organizasyonun kültürünün, değerinin ve standartlaşmış örnek davranışların tipik planlayıcı ve şekillendiricileridir.<sup>30</sup>

Orta düzey yöneticilerde, organizasyonda değişken roller üstlenen kişiler olarak adlandırılırsalar da, üst düzey yöneticilerden farklıdırlar. Orta-düzey yöneticiler, alt ve üst yönetim arasında bağlantıyı sağlamakla görevlidirler. Onlar, organizasyonun zirvesinden çıkan politikaların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak, artan baskı ve sorunları operasyonel uygulamalarla uyumlu hale getirip çözmekle yükümlüdürler. Posner ve Schmidt, orta-düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre örgütsel gereksinimler uğruna kişisel etik prensiplerinden daha fazla fedakârlık etme baskısı hissettiklerini söylemişlerdir.<sup>31</sup> Benzer bir şekilde Halcrow, orta seviye yöneticilerin diğer yöneticilerle karşılaştırıldıklarında daha fazla etik dışı davranış sergilediklerini öne sürmüştür.<sup>32</sup> Son zamanlarda organizasyonlarda yaşanan küçülme, yeniden yapılandırma ve düzenlemelerde orta seviye yöneticiler geleceklere konusunda büyük güvensizliğe düşmektedirler. Bu yüzden whistleblowing dönemlerinde riskleri üstlenme konusundaki gönüllülükleri tehlikeye girebilir.

Alt-düzey yöneticiler ise çalışanlar ile üst düzey yönetim arasındaki kişilerdir ve iki gruba da bağlılıkları azdır. Organizasyonun resmi yapısı içerisinde alt düzey yöneticiler, diğer seviyedeki yöneticilere göre çalışanlarla daha yakın ilişki içindedirler ve belki de bu yüzden çalışanların herhangi bir whistleblowing olayıyla ilgili ilk başvurdukları kişiler de yine onlardır. Ek olarak alt düzey yöneticiler çalışanlara, yönetimin ve organizasyonun yasal ve ahlaki olmayan konularda bilgiyi raporlama (iletme) konusuna nasıl baktıklarını ve ne gibi bir

---

<sup>30</sup> Posner, B. Z. - Schmidt, Ethics in American companies: A managerial perspective. Journal of Business Ethics, W. H. 1987, sayı 9, sayfa 383

<sup>31</sup> A.g.m. s. 387.

<sup>32</sup> Keenan, John P., Whistleblowing: A Study of Managerial Differences, Employee Responsibilities and Rights Journal, March 2002, sayı 14, sayfa 1.

politika belirlediklerini aktarır. Ayrıca onlar, bu politikaların etkin bir şekilde işlenmesini sağlamakla görevlidirler.<sup>33</sup>

#### **4.2. Whistleblowing’te Bireysel Eğilim**

Whistleblowing’ te bireysel eğilimin derecesi, çalışanları whistleblowing’ i başlatmaya teşvik etmeli ve eğer dolandırıcılık ya da diğer etik dışı davranışlar gibi, önemli sorunlara yol açabilecek olayları gözlemlediyse bundan dolayı kendini yükümlü hissettirmelidir. İşte bu whistleblowing’ i başlatmak için pozitif bir etkidir. Önceki araştırmalar, her türlü yönetsel düzeyde etik dışı uygulamayı raporlama eğiliminin var olduğuna işaret eder. Katz ve Kahn, üst düzey yöneticilerin, başlangıçta yapının değişmesi veya politikanın formülasyonu konusunda orta ve alt düzey yöneticilere göre daha fazla endişe taşıdıklarını öne sürmüşlerdir. Orta ve alt düzey yöneticiler ise, organizasyonun performansının devam ettirilebilmesi için yapının kullanılması konusunda endişe taşırlar.<sup>34</sup> Daha öncede belirttiğimiz gibi üst düzey yöneticiler örgüt hiyerarşisinin tepesindedir ve örgütün politikalarını yönetmek açısından içsel ve dışsal iletişimin önemini daha iyi bilmektedirler ki bu iletişim türleri; örgütün etik ve sosyal sorumlulukları açısından nerede olduğunu belirlemede önemli rol taşırlar.<sup>35</sup>

Diğer yandan orta düzey yöneticiler, etik açıdan ödün vermeye daha fazla eğilimlidirler ve dışarıya yapılacak bir açıklamanın daha fazla risk getireceğini özellikle de organizasyon kültürünün uygulamada, etik sorunlardan çok operasyonel sorunlardan zarar göreceğini düşünürler.<sup>36</sup> Perspektif bir araştırmanın sonuçlarına göre üst düzey yöneticiler, orta ve alt düzeydeki yöneticilere göre örgütün değerli kaynaklarına (para, sosyal etkileşim, anlamlı çalışmalar...) daha az bağımlıdır ve etik dışı uygulamalarla ilgili endişelerini yüksek sesle dile getirebilmektedirler. Belki de bu yüzden üst düzey yöneticiler çalışanlarına, sahtekârlık ve dolandırıcılık gibi olayları raporlamaları konusunda daha pozitif bir tutum sergilerler.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Julia Storberg-Walker, Another Look at a Historical Foundation of HRD: F.R. Roethlisberger’s Foreman, Harvard Business Review, s. 380.

<sup>34</sup> Keenan, John P., a.g.m., sayfa 3.

<sup>35</sup> Mintzberg, H., The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1973.

<sup>36</sup> Posner, B. Z., - Schmidt, a.g.m., sayfa 383–391.

<sup>37</sup> Pfeffer, J., - Salancik, a.g.m., s. 52.

### 4.3. Whistleblowing’te Organizasyonel Eğilim

Organizasyonların, whistleblowing’ i cesaretlendirme ve bilgiyi nereye iletecekleri konusunda çalışanlarını desteklemesi büyük önem taşımaktadır. Near ve Micelli, potansiyel whistleblower’ ların etik dışı aktiviteleri raporlarken dikkat etmesi gereken iki şey olduğunu, bunlardan birincisinin; elindeki bilgilerin sağlam temeller üzerine kurulması gerektiği, ikincisi de; bilgiyi nereye iletileceğidir. Özellikle de etik dışı uygulamaya bir müdür ya da üst düzey bir yönetici dâhil ise, bu konular açık bir organizasyonel politika için daha da önemlidir. Önceki araştırmalar; organizasyonel cesaretlendirme, yeterli ve sağlam bilgi ile bilginin nereye iletileceği konuları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.<sup>38</sup>

Hiyerarşide sahip oldukları pozisyondan, görev sürelerinden, politik sorunlarla olan yüksek alakalarından dolayı üst düzey yöneticiler, diğer yöneticilerle kıyaslandığında whistleblowing’ in nereye yapılacağını daha iyi bilmek isterler. Ayrıca, böylesine hassas ve kompleks konuları çözebilmek için daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaları beklenir.<sup>39</sup>

### 4.4. Kişilerarası İletişim Ortamı

Organizasyonel iklim (ortam), whistleblowing için önemli faktörlerden biridir. Diğer bir önemli faktör olarsa kişiler arası iletişim ortamını gösterebiliriz. Kişilerarası iletişim ortamı, destek ve kontrol derecelerine göre incelenebilir. Eğer desteklenmiş ve kontrole ihtiyacın olmadığı bir ortam varsa, orada iletişimin daha açık bir şekilde olacağını söyleyebiliriz. Destekleyici ortam; empatinin, anlamaya çalışmanın, dinlemenin ve karşılıklı saygının sürdürüldüğü bir ortamdır. Kontrol ihtiyacının bulunmaması demek ise; karşındakinin bayağı hissetmesine yol açmamak veya sahip olduğun statü gücünü, olayı kontrol etmek için kullanmamak demektir. Bu koşullar altında, endişe edilen bir durum, açık bir şekilde dile getirilecektir.<sup>40</sup> Keenan, 1988 yılında bu konu ile ilgili yaptığı araştırma sonucunda; kişilerarası iletişim ortamı ile whistleblowing arasında pozitif bir işbirliği olduğunu belirtmiştir. Çünkü üst düzey yöneticilerin, orta ve alt düzeydekilere göre daha büyük pozisyon gücü ve formel kontrol yetkisi vardır. Doğal olarak onların, kontrole ihtiyaç duyulmayan ve desteklenen bir iklimde çalışıyor olmaları beklenir.<sup>41</sup>

<sup>38</sup> Keenan, John P., Whistleblowing and the first-level manager: Determinants of feeling obliged to blow the whistle. *Journal of Social Behavior and Personality*, sayı 10(3), 1995, sayfa 571–584.

<sup>39</sup> Katz, D., - Kahn, R. L., *The Social Psychology of Organizations*, 2. Edisyon, New York: Wiley, 1978.

<sup>40</sup> Brief, A. P., - Motowidlo, S. J. (1987). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.

<sup>41</sup> Keenan, J. P. (1988). Communication climate, whistleblowing, and the first-level manager, a preliminary study. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 247–251.

#### 4.5. Whistleblowing’te Ahlaki Algulamalar

Bireysel sağduyunun, gözlemlenen etik dışı uygulamalarda çeşitli etkileri vardır. Victor ve Cullen; ilke, yardımseverlik ve bencilliği (egoizm) içeren ‘etik karar verme davranışını’ kavramsallaştırmışlardır.<sup>42</sup> Ayrıca yüksek seviyedeki ahlaki yargıların (tutumların), whistleblowing’ le bağlantısı olduğu görülmüştür. Yine son dönemlerde yapılan araştırmalar sonucu üst düzey yöneticilerin küçük çaplı dolandırıcılıklara karşı takındıkları ahlaki yargılarının, yöneticilerin kendi organizasyonlarında yaşanan whistleblowing olaylarında uyguladıkları prosedürler üzerine etkili çalışmaların yapılmasına neden olmuştur. Kesin bir kanıt olmamakla birlikte bu çalışmalar sonucu yönetsel basamak farklılıklarının ahlaki algılamaya etkisi olduğu gözlemlenmiştir.<sup>43</sup>

#### 4.6. Kalite İçin Whistleblowing

Vinten, 1998 yılında kalite yönetiminin ve onun ahlaki faktörlerini etkileyen etik görünüşünün üzerine bir araştırma yaparak; resmi raporlarda, yayımlarda, araştırmalarda, kanunlarda ve medyada eşi benzeri görülmemiş bir öneme sahip olmaya başlayan whistleblowing’ i düşünmenin tam zamanı olduğunu söylemiştir.<sup>44</sup>

Bu konuda etkin (sözü geçen) çevreler, whistleblowing’ ten uzak olmanın organizasyon içindeki bilgi akışının illegal ve etik dışı olmasına, maddi açıdan zafiyetin oluşmasına, sağlık ve güvenliğin tehlikeye atılmasına- insanların güvenini ve inancını sarsacak bir yıkıma neden olabileceği görüşünü belirtmektedirler.<sup>45</sup> Whistleblowing, ürün kalitesinin, hizmet kalitesinin, iş koşullarının ya da istihdamın kalitesinin artmasına ve çoğu durumda hissedarlara, müşterilere, çalışanlara ve kamuoyunun geneline çok çabuk yarar sağlayabilir. Muazzam bir sıçrama değil, kalite uzmanlarından ve whistleblower’ ların enerjisinden yararlanmayı fark edip onların bu aktivitelerini özümsemeyi, meşrulaştırmayı ve karşılıklı fayda sağlamayı sunar. İşte bu yüzden; ABD, İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya hükümetleri gerçekçi (sağlam, meşru) whistleblowing eylemlerini desteklemektedir.

<sup>42</sup> Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101–125.

<sup>43</sup> Keenan, J. P., Upper-level managers and whistleblowing: Determinants of perceptions of company encouragement and information about where to blow the whistle. *Journal of Business and Psychology*, 1990, sayı 5(2), sayfa 223–235.

<sup>44</sup> Vinten, Gerald, “Putting ethics into quality”, *Total Quality Management*, Vol. 10 No. 2, 1998, pp. 89-94.  
<http://assets.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=ADF6F4835155556A8A5DD752F77811E1?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1060100204.html>

<sup>45</sup> Vinten, Gerald, ‘Whistleblowing towards quality’, *The TQM Magazine*, bölüm 12, sayı 3, 2000, s. 166-171  
<http://www.emerald-library.com>



## 5. ETKİN BİR WHISTLEBLOWING POLİTİKASI İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

Çalışanlar, çoğu zaman kötü idareyi ilk gören ya da şüphelenen kişiler olacaklardır ki bu durum örgütü, bazen suçsuz (masum) bazen de sahtekâr, kamu için bir tehlike ya da yolsuzluğun yapıldığı bir kurum pozisyonuna düşürebilir. Etkili uygulamaları garanti etmek ve ilerlemek için onların anahtar rolü oynadıklarını bilerek, çalışanlarınızın gözlerini dört açtıklarından ve ilgilerinin arttığından emin olun. Eğer onların katkısını sağlarsanız, doğru yoldan saptırmaya çalışanlara karşı bunun yanlarına kar kalmayacağı yönünde güçlü bir mesaj vermiş olursunuz ve yakın zamanda herkes sizin her türlü yolsuzluk ve suiistimalle mücadelede ciddi olduğunuzu anlayacaktır.

Aşağıda Audit Commission for Local Government, The National Health Service ve Nolan Committee on Standards of Conduct in Public Life gibi kurumlar tarafından hazırlanmış olan yapılacaklar listesine bakacak olursak;<sup>46</sup>

### *Şartları ayarlayın;*

- 1) Çalışmalarınızın katılımını sağlayın, onların yanlış ve doğru sezgilerine kulak verin. Onlara organizasyon içindeki etik dışı olayların, işlerini ve müşterilerini etkileyeceğini anlatın. Diğer yolsuzlukların örgütü nasıl etkileyebileceğini tartışın.
- 2) Ciddi bir yolsuzluk bulduğunuz zaman onu açık bir şekilde ele alın. Unutmayın ki siz yardım etmeden çalışanlarınızın yüksek standartları uygulamasını bekleyemezsiniz. Eğer çalışanlarınız sizin problemi çözebileceğinizi düşünmüyorsa, sorunu size iletmeyeceklerdir.
- 3) Failler içeride ya da dışarıda da olsa örgütün dolandırıcılık ve suiistimal ile mücadele edeceğini açıkça belirtin.
- 4) Çalışanlar, hangi davranışların kabul edilemez olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır. Eğer şüphedeyseler, olayın sonunda değil başında yöneticilerine sormalılar.
- 5) Personel sendikalarını arkanıza alın ve bu yakınlaşmayı iletin.

---

<sup>46</sup> Vinten, Gerald, a.g.m., s. 170.

***Endişelere (kaygı) karşı açık olun;***

- 1) Bir endişeyi raporlamak hiçbir zaman kolay değildir, özellikle dolandırıcılık veya yolsuzluğa dönüşebilecek olanları.
- 2) Yönetimin kendisi, bir dert unsuru olmadan önce çalışanlarınıza her türlü endişelerini yöneticilere aktarabileceklerini temin etmeyi deneyin ve yönetimin eylem eksikliğinden dolayı bir kaygı unsuruna dönüşmesini engelleyin.
- 3) Kaygıları bulunan çalışanlarınızı destekleyeceğinizi ve onları misillemeden koruyacağınızı açıkça belirtin. Gizliliğe saygı adına elinizden geleni yapın.
- 4) Direkt yönetimin yanı sıra çalışanlarınızın örgüt içinde kaygılarını yönlendirecekleri başka rotaları olduğunu hatırlatın. Bu en üst düzey yönetici, alt seviyedeki bir idareci ya da kıdemli bir memurda olabilir.
- 5) Eğer içsel kanallara yeterince güvenmiyorlarsa bir dış denetçi veya düzenleyici bir organ gibi uygun bazı dışsal kanalları seçebileceklerini hatırlatın.

***Endişelerle giderin (başta çıkın);***

- 1) Her hikâyenin iki yönü olduğunu hatırlayın.
- 2) Çalışanların kariyerleri ve güvenlikleri hakkında yasal olan endişelerine dikkat edin ve saygı duyun.
- 3) Hem yöneticilere hem de personele, herhangi bir yolsuzlukla ilgili çalışanların artan endişelerinden, onları caydırmak ya da mağdur durumuna düşürmenin disiplin cezasıyla karşılık bulacağını vurgulayın.
- 4) Kötü bir niyetle asılsız iddiaları artırarak suiistimal etmenin de disiplin cezası gerektirdiğini açıkça belirtin.
- 5) Soruşturmanın sonuçları hakkında çalışanlarınıza mümkün olduğunca geri bildirimde bulunun.

## 6. WHISTLEBLOWER’LARA YAPILAN MİSİLLEMELER VE WHISTLEBLOWER’LARIN KORUNMASI

### 6.1.Misillemenin Tanımı

Herhangi bir etik dışı uygulamayı raporlayacak olan potansiyel whistleblower’ lar için misillemeden korkmama algısı veya organizasyonun kendilerini misillemeye karşı koruma derecesi çok önemlidir.

Misilleme, etik dışı bir problemi ifşa ettiği (raporladığı) için bir çalışana karşı hoş olmayan bir şekilde davranmayı ya da bu ifşadan dolayı ona hoş davranış sergilememeyi içerir.<sup>47</sup> Whistleblower’ lara karşı yapılan misillemeler, organizasyon ile çalışan arasındaki anlaşmazlığı temsil etmektedir. Bu anlaşmazlık, çalışanın raporladığı yanlış uygulamaya cevap olarak, organizasyonun çalışana karşı bir takım girişimlerde bulunmasıdır ki bu girişimlerden kasıt; çalışanın refahını, iyiliğini, mutluluğunu tehdit eden davranışlardır. Keenan de tanımında özellikle belirtmiştir ki; çalışana karşı hoş olmayan bir davranış sergilemek veya hoş bir davranış sergilememenin her ikisi de misillemeye girer. Daha basit bir tanımla söyleyebiliriz ki misilleme; çalışanın, etik dışı uygulamayı içsel veya dışsal kanallarla raporlamasına karşılık, organizasyon tarafından hoş olmayan bir harekete maruz kalmasıdır. Misilleme, bir bakıma öç alma duygusunun harekete dökülmesi olarak da görülebilir.<sup>48</sup>

### 6.2.Misilleme ile Cinsiyet Farklılığı Arasındaki Bağlantı

Sosyal rol teorisi, çalışma hayatında cinsiyete dayalı bir toplumsal bölünmeye gidilmesinin kadınların iş gruplarındaki etkisini azalttığını ve statüleri ne olursa olsun kadınların cinsel ayrımcılığa tabi tutulduklarının bu şekilde onaylandığını ileri sürmektedir. İşin gerektirdiği niteliklere ve beklentilere sahip olmalarına rağmen sosyal hayatta kadınlara atfedilen roller çalışma hayatında da benzer şekilde yüklenmektedir. Bu yüzden sosyal rol teorisyenleri, kadınların zaten rol beklentileri bakımından erkeklere oranlara daha fazla ihlale maruz kaldıklarını ve bu yüzden herhangi bir whistleblowing olayında da erkeklere göre daha fazla misillemeye maruz kalacaklarını ileri sürmektedirler. Kısacası, bir kadın olarak onlardan tutarsız olmaları beklendiği için, erkeklere oranla daha fazla cezaya çarptırılmaları da doğaldır.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Miceli, M. P., Rehg, M., Near, J. P.,&Ryan, K. C., Can laws protect whistle-blowers? Results of a naturally occurring field experiment. *Work and Occupations*, sayı 26(1), sayfa 129–151. 1999.

<sup>48</sup> Rehg T. Michael, Miceli P. Marcia, Near P. Janet, R. Van Scotter James, Antecedents and Outcomes of Retaliation Against Whistleblowers, *Organizasyon Bilimi Dergisi*, sayı 19, s. 223.

<sup>49</sup> Kidder, D., J. M. Parks. 2001. The good soldier: Who is she?, *J. Organ. Behav.* sayı228, s. 939–959.

Durumsal özellik teorisi, yüksek statünün gruplara verilen görevlerde daha fazla katkıda bulunma imkânı tanıdığını, bunu yaparken de karşı taraftan daha fazla pozitif değerlendirme alınarak başkalarının görüş ve davranışlarına da büyük etkisi olduğunu ileri sürmüştür. Bu yüzden çalışanların statüleri, onların işyerlerindeki başkalarını etkileme gücüne yön verir. Güç ve statü genel olarak misillemeyle ters orantılıdır. Onun için düşük güce sahip çalışanlar, yüksek güce sahip olanlara nazaran misillemeden daha fazla acı çekeceklerdir. Sosyal rol teorisi gibi bu teoride kadınların erkeklere oranla misilleme den daha fazla zarar gördüklerini ileri sürmektedir. Ayrıca organizasyonlar da genel olarak erkek merkezlidir ve toplumsal önyargılar kadını hep düşük statüde değerlendirir. Bu yüzden her iki teoride cinsiyetin misillemede temel etkenlerden biri olduğunu savunmaktadır.<sup>50</sup>

Sonuç olarak söyleyebiliriz ki; misillemeyle cinsiyet arasında bir ilişki vardır ve kadınlar whistleblowing eylemini gerçekleştirdiklerinde erkeklerden daha fazla misillemeye maruz kalırlar.

### **6.3. Misilleme ile Güç İlişkisi Arasındaki Bağlantı**

Near ve Miceli yaptıkları çeşitli araştırmalar sonucunda misilleme ile güç ilişkisinin, whistleblower'ın gücü ve etik dışı uygulamayı yapan kişinin gücü ile bağlantılı olduğunu ve de misilleme ile whistleblower'ın gücü arasındaki ilişkinin ters orantılı, yanlış uygulamayı yapan kişinin gücüyle ise doğru orantılı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu öğeleri açıklayacak olursak,<sup>51</sup>

#### ***Whistleblower'ın formel ve informal gücü***

Kaynak bağımlılık teorisi, organizasyonlarında *supervisor* (denetmen, gözlemci, üst düzey yönetici) gibi kademelerde bulunan whistleblower'ların daha fazla otoriteye sahip olduklarını ve bu yüzden organizasyon içinde başkalarına etki edebilmek için daha büyük bir formel gücü barındırdıklarını ileri sürer. Sahip oldukları bu güç genel bir güçtür ve whistleblowing eylemi ile sınırlı değildir. Ayrıca yaptıkları işteki yeteneklerinden dolayı, organizasyon tarafından kolay kolay kaybedilmek istenen kişiler de değildirler ve beklide bu yüzden daha az misillemeye maruz kalmaları beklenir.

Durumsal özellikler teorisi de erkek veya kadın *supervisor*'ların çok büyük yasal (formel) güçleri olduğunu çünkü yüksek kademedeki insanların daha fazla güce sahip olma

<sup>50</sup> Rehg T. Michael, Miceli P. Marcia, Near P. Janet, R. Van Scotter James, a.g.m., s. 224.

<sup>51</sup> A.g.m., s. 224-226.

eğiliminde olduklarını ileri sürmüştür. Ancak geniş bağlamda bakacak olursak erkek merkezli organizasyonlarda (yüksek kademeleri erkeklerin işgal ettikleri organizasyonlar) erkeklere verilen statü, kadınlara verilmeyebilir ya da örneğin bir kadın supervisor'ın statü gücü aynı pozisyondaki bir erkekle eşit olmayabilir. Dahası erkeğe göre az bir maaşla çalışıyor olabilir.

Öncelikle, sosyal rol teorisi kadınların kendilerinden beklenen uysallığın (kabul ediciliğin) dışına çıkmaları durumunda statükolarının (şuan ki statülerinin) tehdit edildiğini ileri sürer. Erkek merkezli bir organizasyonda kadın bir supervisor'ın varlığı geleneksel bakış açısını -kadının lider olması değil itaatkâr olması- ihlal anlamına gelebilir. İnsanlar bu kadın öncülerini daha dikkatli izleyecektir (erkek supervisor'lara göre daha göze çarpmaları ve sayıca az olmalarından dolayı) ve otorite ya da rollerindeki beklentilerinden herhangi bir sapma algıladıklarında çok düşük bir tolerans göstereceklerdir. Whistleblowing' i başlatarak geleneksel rollerini daha fazla ihlal ettiklerinde ise sahip oldukları supervisor konumu, onları misillemeden korumayabilir (en azından erkeklere oranla daha az korur). Supervisor konumundaki kadın whistleblower' lar (özellikle üst kademedekiler), kendilerinden daha altta çalışan ve beklenen rollerini daha az ihlal eden diğer kadın çalışanlara göre daha çok tehdit ve misillemeye maruz kalabilirler. Bu sebeplerden yola çıkarak şunu söyleyebiliriz ki; kadınların statülerinden dolayı sahip oldukları güce karşın, misillemeden etkilenme oranı erkeklere göre daha fazladır.

İkinci olarak şunu diyebiliriz ki; yaptıkları raporlama eylemi başkalarının gözünde yasal olan whistleblower' lar, misillemeden korunmada daha fazla güce sahip olabilirler. Miceli, iki önemli özelliğin whistleblower' ın yasal olarak gözükmemesine ve kendini korumasına büyük etkisi olduğunu söylemiştir;

Eğer gözlemciler whistleblower' ın bu eylemi işinin gereği yaptığını düşünürlerse whistleblower daha fazla yasallığa sahip olacaktır. Çünkü o, organizasyonun kendisine yüklediği görevi yerine getirmiştir. Örneğin A.B.D.'de yapılan bir araştırmada; whistleblowing eylemini gerçekleştiren denetçilerin (mali denetçiler) misillemeye maruz kalma oranı %7'dir (diğer pozisyonlarda çalışan işçilerde bu oran %16-%21'dir). Bu denetçiler, davranışlarını yasal ve görevlerinin gereği olduğunu düşünmekteydiler. Beklide bu nedenle organizasyonları, yanlış uygulamayı raporlamaktan dolayı onları suçlayamadı çünkü mesleki zorunluluklarını yerine getirmişlerdi. Diğer taraftan farklı pozisyondaki çalışanlar, organizasyonları tarafından suçlu olarak görüldü çünkü yaptıkları şey işlerinin bir parçası değildi. Ayrıca getirdikleri bilgilere de şüpheli gözüyle bakılmaktaydı.

Aynı şekilde, eğer etik dışı uygulama whistleblower' ı da etkiliyorsa, raporlama eylemi meşruiyet kazanabilir çünkü whistleblower bu işe direkt dâhil olmuştur ve bu yüzden de etik dışı uygulama hakkında bilgiye sahiptir. Yine yukarıda belirttiğimiz supervisor statülerinde olduğu gibi burada da kadınların daha az korunduğunu söyleyebiliriz. Örneğin, kadın whistleblower' ın yaptığı davranışa, rolü ne olursa olsun gayrimeşru gözle bakılabilir.

Son olarak whistleblower bazı özel durumlarda baskı kurabilir ya da baskın taraf olabilir. Burada, genelde kendilerinin bir statü gücü yoktur ancak etik dışı uygulamayı yapan ya da şikâyeti alan kişinin üzerine bir baskı kurabilir ki bu onun informel gücüdür. Bu tür informel bir güç değişik nedenlerden kaynaklanabilir. Örneğin, whistleblower etik dışı uygulama hakkında kesin delillere sahiptir veya yanlış uygulamayı yapan kişi bu delillerin farkında olabilir.

Öyleyse diyebiliriz ki; whistleblower' ın sahip olduğu güç, kendisine yapılan misillemeyle ters orantılıdır ve aradaki bu bağlantının kuvveti, kadınlara nazaran erkekler için daha fazladır.

#### ***Etik dışı uygulamayı yapanın gücü***

Etik dışı uygulamayı yapan kişiler, organizasyonlarında yüksek seviyeli bir konumda buldukları zaman, whistleblower' lar bu kişileri rahatsız ettikleri için muhtemelen misillemeye maruz kalacaklardır. Yüksek dereceli etik dışı uygulamalar, beklide stratejik bir kararı yansıtmaktadır. Yani üst düzey yöneticiler rekabeti sürdürebilmek için gerekli olan şeyi yaptıklarını düşünebilirler. Buna karşın düşük dereceli etik dışı uygulamalar, cinsel istismar gibi izole edilmiş (saklanmış) ve organizasyon stratejisiyle alakası olmayan davranışları içerebilir. Etik dışı uygulamayı yapan insanlar, yönetimin isteğiyle hareket etmeseler dahi, yönetimdekiler bu yüksek rütbeli çalışanları kaybetmek istemeyebilir ve bu yüzden whistleblower' a misilleme yapılabilir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; yanlış uygulamayı yapan kişinin organizasyon içindeki gücü, whistleblower' lara karşı yapılan misillemeyle bağlantılıdır.

#### 6.4. Whistleblower'ın Korunması

Öncelikle belirtmek gerekir ki, raporlanan her bilgi korunmaz. Raporlanan bilginin doğru ve önemli olması gerekir. Bir bilginin doğru ve önemli olmasında ölçüt işletmeye zarar verme potansiyeli ile doğrudan ilgilidir. Bilginin kamuoyunu ilgilendirmeyen, basit ve önemsiz bir hususu içermesi halinde raporlama söz konusu olmaz. Öte yandan, raporlanan bilginin görüş farklılığından kaynaklanması halinde de whistleblowing' in varlığı kabul edilmez.

Whistleblowing' in doğruluğu ya da önemi göreceli olduğundan aşağıda inceleyeceğimiz gibi işçinin hareket tarzı da dikkate alınmalıdır;<sup>52</sup>

Çalışanın raporladığı bilgi yanlış ya da önemsiz olsa dahi, eğer çalışan iyi niyetle hareket ediyor ve raporladığı bilgi sebebi ile bir kazanç elde etmiyorsa, bu çalışanın da korunması gerekir.

Whistleblower' ın korunabilmesinin ikinci koşulu; çalışanın makul bir süreci izlemiş olmasıdır. Bunun anlamı, çalışanın edindiği bilgiyi öncelikle amirlerine duyurması, sonuç alamaması halinde ve varsa o konudaki yetkili otoriteye bildirmesi ve nihayet kamuoyuna ve medyaya duyurmasıdır. Ancak, çalışanın durumu amirine bildirmede bir yarar ummaması; delillerin yok edileceğini tahmin etmesi; aynı zamanda amirine de bildirim yapması halinde doğrudan yetkili otoriteye (vergi dairesi, polis, bakanlık) başvurması mümkündür.

Böyle bir durumda raporlamaya konu etik dışı uygulama ile ilgili bir otoritenin bulunmaması halinde ise bilginin doğrudan doğruya medyaya-kamuoyuna duyurulmasını uygun bulmak gerekir. Buna karşın çalışanın edindiği bilgi ile ilgili olarak doğrudan doğruya medyaya başvurması halinde, benzer nitelikte özel bir gerekçe bulunmaması durumunda, çalışanın korunmaması gerekir.

Whistleblower' ın korunması için aranan koşullardan üçüncüsü ise çalışanın iyi niyetle ve mantıklı-makul sebeplerle hareket etmiş olmasıdır. Başka bir ifade ile whistleblower, işle ilgili edindiği bilgileri raporlamakta kişisel bir düşmanlıkla hareket etmemesi, kişisel bir kazanç elde etme amacının bulunmaması gerekir. Bu anlamda çalışanın işyerinde işlenen bir suç sebebiyle ve kendisini de ilgilendiren cezadan kurtarmak; diğer insanların zarar görmesini engellemek gibi amaçlarla bilgiyi raporlaması halinde korunmaya değer menfaatinin bulunduğunu kabul etmek gerekir.

---

<sup>52</sup> Aydın, Ufuk, a.g.m., s. 86-87.

Son olarak söylemeliyiz ki, whistleblower'ın sonradan raporladığı bilgi sebebiyle bazı kazanımlar elde etmiş olması, onun korunmayacağı anlamına gelmemelidir. Örneğin whistleblower'ın mesleğinde terfi etmesi ya da işsiz kalmasına rağmen raporladığı bilgiye ilişkin ücretli konferanslar vermesi, onun korunmamasına yol açmaz.

## 7.WHISTLEBLOWING İLE İLGİLİ YAŞANMIŞ ÖRNEK OLAYLAR

Toplumun derinden etkileyen büyük çaptaki felaketler, krizler ve yanlış uygulamalar; kamuoyunun yararına çalışan whistleblower'ların değerleri konusunda onlara iftira atmanın zor olduğu durumlardır. Buna karşın whistleblower'lar çoğu zaman hak ettikleri saygıyı göremezler. Geçmişe bakacak olursak nadir de olsa etik dışı olayları raporlayanlar; organizasyonlar için baş belası olmaktan çıkıp bir halk kahramanına dönüşebilmişlerdir.<sup>53</sup>

Krizler ve felakete kaderin bir oyunu olarak bakmaktansa sistemin başarısızlığı olarak görmek daha doğru olacaktır. Ancak kader olsa bile, felaketleri telafi etmek ve beklenmedik olaylara karşı hazırlıklı olup uygun yönetsel taktikler üzerinde çalışılmalıdır. Burada öncelikle düşünmemiz gereken şey potansiyel kategoride olan sorunlardır çünkü aktif olanlar, raporlama eylemi yoluyla çözülemeyecek kadar hızlıdır ve her zaman böyle potansiyel sorunların açığa çıkarılması için whistleblower'lar zaten var olacaktır. Yeter ki ileriye çıkıp dışsal raporlamanın risklerini kabullensinler.<sup>54</sup>

Aşağıda, büyük bir kamuoyu ilgisinin ve hatta çoğu zaman tüm dünyanın da dikkatini çeken bazı whistleblowing olayları verilmiştir;

**-Karen Gay Silkwood Olayı:** 1972'de Oklahoma'daki Kerr-McGee şirketinde kimyasal teknisyen olarak işe başlayan ve sağlık-güvenlik araştırmalarının başına getirilen Silkwood, sağlık düzenlemelerinde; çalışanların kimyasal atıklara maruz kalması, örneklerin uygunsuz depolanması, hatalı solunum ekipmanları gibi sayısız ihlallerin olduğunu savunuyordu. Ayrıca yetersiz temizlenme (duş) yerlerinden dolayı çalışanların kimyasal atıklardan etkilenme riskinin arttığını da savunmaktaydı.<sup>55</sup>

1974 yazında Atomik Enerji Komisyonuna bu konularda ifade verdi ve üretimin hızlanması sonucu sağlık standartlarının gerilediğini iddia ederek, işçilerin eksik eğitimi

---

<sup>53</sup> Vinten, Gerald, a.g.m. s. 166.

<sup>54</sup> Vinten, Gerald, Whistleblowing towards disaster prevention and management, Disaster Prevention and Management, bölüm 9, sayı 1, 2000, s. 18.

<sup>55</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Karen\\_Silkwood](http://en.wikipedia.org/wiki/Karen_Silkwood)



oldukları görevlerde kullanıldıklarını belirtti. Ayrıca Kerr-McGee şirketinin yanlış yakıt çubukları kullandığını ve sahte muayene kayıtları düzenlediğini dile getirdi.

5 Kasım 1974'te Silkwood, kendi üzerinde rutin bir kontrol yaparak yasal sınırın 400 katı kadar plütonyum kirliliği tespit etti. Fabrika içinde arındırılarak idrar ve benzeri örnekler alınmak üzere evine gönderildi. Tuhaf bir şekilde, önceden kullanmış olduğu Glovebox' la<sup>56</sup> dokunduğu dış yüzeylerde plütonyum kalıntıları vardı. Ancak Glovebox' ta herhangi bir delik yoktu. Buna göre kirlilik eldivenin içinden değil başka bir kaynaktan gelmiş olmalıydı.

**Şekil 3. Tipik Bir Glovebox**



Kaynak: <http://en.wikipedia.org/wiki/Glovebox>

Kerr-Mcgee yönetimi, Silkwood'u şirketi karalamak için bilerek kendine kimyasal atık bulaştırdığını ileri sürdü. Aslında şirket kimyasal atıkların güvenliği konusunda o kadar dikkatsizdi ki işçilerden biri oğluna sömestr hediyesi olarak ufak bir plütonyum topu bile hediye etmişti.

Silkwood iddialarını belgelerle kanıtlamak için bir araya getirdi ve bunları kamuoyuna sunmaya karar vererek New York Times gazetesinden bir muhabirle konunun gazetede yayınlanması için temaslarda bulundu. 13 Kasım 1974'te birliğin bir toplantısından ayrılarak arabasına bindi ve 48 km uzaklıktaki Oklahoma'ya, New York Times muhabiri David Burnham ve Birliğin çalışanlarından Steve Wodka'le buluşmak için yola çıktı. Daha sonra o toplantıda bulunan bir katılımcı, Silkwood'un yanında bir cilt belgeyle ayrıldığına dair ifade verdi.

Aynı günün geç saatlerinde Silkwood, yolun kenarındaki bir su kanalında arabasının içinde ölü bulundu ve arabada hiçbir belgeye rastlanmadı. Kaza ilk bakışta 'klasik uyuklu bir

<sup>56</sup> Bir görüntüleme penceresi olan ve üzerindeki eldivenler sayesinde radyoaktif ya da zehirli maddelere güvenli biçimde dokunmayı sağlayan bir laboratuvar cihazı.

sürücü kazası' gibi görünmekteydi. Çünkü olay yeri inceleme ekibi arabanın içinde yatıştırıcı ilaçlar ve marihuana bulmuştu. Kanında yapılan testlerde her iki maddeden de yüksek oranlarda kullandığı saptandı.

Araçta Silkwood'un yanında bulundurduğu belgelerden hiç birine rastlanmadı. Ailesi, kazadan sonra bu belgelerin Silkwood'un kanıtlarını yok edip davayı başlamadan bitirmek amacıyla çalındığını iddia ederek, ölümünden çok kısa bir süre önce defalarca telefon yoluyla tehdit mesajları aldığını belirtti.

Silkwood'un organları Atomik Enerji Komisyonu ve Devlet Tıp Müfettişliği Birimi'nin isteği üzerine Los Alamos Doku Analizi Bölümünde incelendi. Radyasyonun büyük bir bölümü akciğerlerindeydi ki buda zehrin solunum yoluyla alındığının kanıtıydı. Tuvalet kâğıdında yapılan testler sonucu ikinci büyük katmanın mide ve bağırsaklarında olduğu görüldü.

Kamuoyunda oluşan şüpheler sonucu firma hakkında güvenlik soruşturması açıldı ve Ulusal Halk Radyosu 20 ila 30 kg arası plütonyumun kayıp olduğunu duyurdu. Silkwood'un hikâyesi, nükleer enerjinin tehlikelerine bir kez daha vurgu yaparak şirketlerin sorumluluklarını ve güvenilirliklerini sorgulamaya yöneltti. Kerr-McGee şirketi 1975 yılında nükleer yakıt tesislerini kapattı. Şirketin bulunduğu çevrede 25 yıl sonra bile temizleme çalışmaları yürütülmekteydi.

**-Piper Alpha Felaketi:** Piper Alpha, Occidental Petroleum şirketi tarafından Kuzey Denizinde petrol üretimi için kullanılan bir platformdu. Üretime 1976 yılında başlayan Piper Alpha başlangıçta petrol üretimi için kullanılırken daha sonra gaz üretimi için dönüştürülmüştür. Platformda 6 Temmuz 1988 yılında 167 kişinin öldüğü ve sadece 59 kişinin kurtarıldığı bir patlama meydana gelmiştir. Ölenlerin arasında kurtarma ekibinden iki kişide vardı. Toplam kayıp 3,4 milyar Amerikan Dolar'ıdır. Bu, açık denizlerde meydana gelmiş en büyük insan ve mal kayıplı petrol kazası olarak dünya kayıtlarına geçmiştir. Kaza sırasında platform Kuzey Denizindeki petrol ve gaz üretiminin %10 unu karşılamaktaydı.

Kazada acil tahliyenin yapılabilmesi için yeterli zamanın olduğu konusunda tartışmalar yapılmaktaydı. İlk patlama ve yangının ardından saatler geçmesine rağmen hala insanlar platformdan çıkmaktaydılar. Ana problem, ilk patlamada kontrol odasındaki tahliye emrini vermeye yetkili personelin ölmesiydi. Bunun nedeni platformun dizaynı ve patlamaya dirençli duvarların olmayıştıydı. Bir diğer önemli etkende hemen bitişiğindeki Tartan ve Claymore adlı platformların Piper Alpha'ya gaz ve petrol pompalamaya devam etmesiydi ta

ki ikinci patlamadan sonra bağlantıyı sağlayan boru hattının çatlamasına kadar. Piper Alpha'nın yandığını görmelerine rağmen, operasyonel mürettebatın üretimi durdurmaları gerektiğine inanmamaları ayrı bir tartışma konusudur.<sup>57</sup>

Civarda demirlemiş olan dalış destek gemisi Lowland Cavalier'in raporuna göre ilk patlama saat 22.00' da ve ikinci patlama da yirmi iki dakika sonrasında gerçekleşmişti. Sivil ve askeri helikopterler olay yerine ulaştığında alevler 100 metreden fazla bir yüksekliğe ulaşmıştı ve yaklaşık 120 km öteden görülebiliyordu. Ancak 3 hafta sonra alevler söndürülebildi.

Kasım 1988' de felaketin sebeplerini araştırmak üzere Cullen adlı soruşturma başlatıldı. Kasım 1990 da açıklanan sonuca göre ilk patlamanın nedeni bir pompada ve güvenlik kapakçığında yürütülen bakım-onarım çalışmalarından kaynaklanmaktaydı. Bunun sorumlusu olarak, yetersiz bakım-onarım ve güvenlik prosedürleri nedeniyle işletmeciler firma Occidental Petroleum suçlu bulunmuş ancak şirkete karşı hiçbir cezai yaptırım uygulanmamıştır.

Soruşturmanın ikinci aşamasında Kuzey Denizi güvenlik prosedüründe 106 değişiklik öneren ve petrol endüstrisi tarafından da kabul edilen bir tasarı sunuldu. Bu tasarımın en önemli unsuru; Kuzey Deniz'inde güvenliği artırmanın sorumluluğu, üretim ve güvenlik denetiminde çıkar çatışmalarının yaşandığı Enerji Bakanlığı'ndan alınıp, Sağlık ve Güvenlik Kuruluna devredilmesi olmuştur.

**- ADM'deki Fiyat-Sabitleme Olayı:** 1992'de FBI, Archer Daniels Midland (ADM) şirketine karşı kurumsal casusluk soruşturması başlattı. Soruşturma sırasında Mark Whitacre bir FBI ajanına kendisi ve diğer ADM yöneticilerinin uluslararası bağlantılı bir fiyat-sabitlemeye dâhil olduklarını söylemiş ve sonraki 3 yıl boyunca Whitacre, ADM yöneticileri ve rakip şirketler hakkında bilgi toplamak ve ses kayıtları edinmek amacıyla gizli bir FBI ajanı olarak çalışmıştır. Bunun sonucunda ADM federal suçlarından dolayı 100 bin Amerikan Doları, müşterilerine ve davacılara da milyonlarca dolar ödemek zorunda kalmıştır (sadece yüksek fruktozlu mısır şurubu davasında 400 milyon \$)<sup>58</sup>

Başlangıçta Whitacre'yi ADM'deki yasa dışı fiyat-sabitleme aktivitelerini FBI'a bildirmesini aksi takdirde bunu kendisinin yapacağını söyleyerek eşi zorlamıştır. Fiyat-sabitleme soruşturmasından birkaç yıl sonra Whitacre FBI'daki amirlerine, ADM şirket

---

<sup>57</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Piper\\_Alpha](http://en.wikipedia.org/wiki/Piper_Alpha)

<sup>58</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Mark\\_Whitacre](http://en.wikipedia.org/wiki/Mark_Whitacre)

hisselerinde ve para aklama konularında suç işlediğini itiraf etti. Sonuç olarak FBI ile çalıştığı süre içerisinde zimmetine 9 milyon dolar para geçirdiği kanıtlanmıştır. Teknik olarak yaptığı şey sahte bir offshore şirketi aracılığıyla naylon fatura düzenleyip bunu ADM'e yollamak ve yine kendi imzasıyla bunu onaylamaktı.

Whitacre'nin ifadesi Amerikan Adalet Bakanlığın'da bir kargaşaya neden olmuştur. FBI'daki amirleri, onun bu hoşgörülü davranışının fiyat-sabitleme olayındaki kritik rolünden dolayı olumlu karşılanıp bu davanın kapatılması yönünde görüş bildirdiler. Buna rağmen Amerikan savcılarını Whitacre'yi vergi dolandırıcılığı ve para aklamakla suçlayarak 8 yıl 6 ay eyalet hapisanesinde cezaya çarptırdı.

**-Challenger Uzay Mekiği Faciası:** Challenger, NASA'nın Columbia'dan sonra kullanıma soktuğu ikinci uzay mekiğiydi. İlk uçuşunu 4 Nisan 1983 yılında yapan Challenger bundan sonraki dokuz görevini de başarıyla tamamladıktan sonra onuncu görevinde, 28 Ocak 1986'da fırlatılışından 10 saniye sonra yedi mürettebatın tamamının ölümüyle sonuçlandığı bir facia sonucu infilak etti. Mürettebat 6 profesyonel astronot ve 1 öğretmenden oluşmaktaydı.<sup>59</sup>

NASA yıllardır başarıyla yürüttüğü –en azından hiçbir ölüm yaşanmaksızın- uzay görevlerinin vermiş olduğu rahatlığı ve güveni bir anda yitirdi. Kazanın nedenini araştırmak üzere dönemin ABD başkanının (Ronald Reagan) başkanlık ettiği; politikacılar, astronotlar, ordu görevlileri ve tek bir bilim adamından oluşan bir kurul toplandı. Kuruldaki tek bilim adamı Richard Feynman, alanının uzmanı gözü pek bir insandı. Uzay mekiği programında reklamın (propaganda) dikkat ve güvenliğin önüne geçtiğini görmüştü. Kurul, Feynman'ın raporunu NASA'yı utandırıcı bir duruma soktuğu düşüncesiyle hasıraltı etmeye çalıştı ve sadece bir ek olarak sundu.

Kurul, soruları yanıtlamak için canlı basın toplantısını kabul ettiği zaman, Feynman mekiğin contalarından ('O' halkalarından) biri ve bir bardak buzlu su ile bugün çok iyi bilinen deneyini milyonlarca izleyicinin önünde canlı olarak yaptı.

Deney, anahtar rolündeki contaların başarısızlığının nedeninin; mühendislerin havanın fırlatma işlemini sürdürmek için fazla soğuk olduğu yönündeki uyarılarının, görev

---

<sup>59</sup> <http://www.itusozluk.com/goster.php/challenger+facias%FD>

takvimlerinin dakiklığı ile patronlarını etkileme hırsına kapılmış yöneticiler tarafından kulak arkası edilmesi olduğunu dramatik bir biçimde kanıtlıyordu.

Bir başka örnekte; 1994 yılında 300 Kenyalının ölümüne sebep olan Mombasa feribotu kazasında yolsuzluk iddiaları gündeme gelmiş ancak önemsenmemiş ve örtbas edilmiştir. The Union Carbide şirketinin zehirli madde emisyonu (salıverme) sonucu Hindistan'ın Bhopal kentinde 3.000 kişi ölmüş ve 200.000'den fazlası da hastalanmıştır. Yerel bir gazete kazanın nedenlerini ve işçilerin endişelerini dile getirmesine rağmen olayın üstüne gidilmeyerek görmezden gelinmiştir. Çernobil'deki nükleer felakette benzer içeriklere sahiptir.<sup>60</sup>

Ramwell ve Madge, ticaret gemisi Derbyshire davasındaki çeşitli örtbas etmeleri gündeme getirmişlerdir. Bu gemi dünyanın en büyük gemisiydi ve Titanic, onun yanında cüce kalmaktaydı (ta ki İngiliz gemi kayıtlarında kaybolana kadar). Gemi 1980'de hiçbir tehlike belirtisi olmadan aniden battı. Frame 65' te de benzer bir felaket omurgadaki kırıışların yapı kolaylığı için orijinal şartnamenin aksine erken durdurulması sonucu yaşanmıştır. Ocak 1990'dan sonraki iki yıl içinde 40'tan fazla dev maden gemisi batmış ya da kaybolmuştur ayrıca 300'e yakın kişi hayatını kaybetmiştir. Ticari baskılar, uygun olmayan malzemelerin kullanımı, belirli bir boyut ve yaşın üzerinde olan toplu taşıyıcıların tasarım hataları, bu kazaların nedenleri olarak gösterilebilir. 1987'deki resmi soruşturmada bir üretim yöneticisi olan William Jowett şöyle demiştir;<sup>61</sup>

*'Biz gemilerin boyutunun doğası gereği bazı problemlerle karşılaşacağımızı biliyorduk, işte bu yüzden kalite kontrolü çok önemliydi.'*

Bu açıklama maalesef birçok olaya uygun düşmektedir. Uyarıyı yapmayı sessiz kalan veya yapıp ta susturulan ya da cezalandırılan çalışanlar her zaman var olacaktır. İşte hem bireyler için, hem şirketler için, hem de kamuoyunun iyiliği için, kalite hareketinin kurumsallaştırılmasının özü budur.

Yukarıda verdiğimiz örneklerin yanında bir diğer önemli örnekte; 2003 yılında Time Dergisinin, çalıştıkları kurumdaki etik dışı olayları raporlayan üç kadını yılın insanı seçmesiydi.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Gerald Vinten, a.g.m., s. 170.

<sup>61</sup> A.g.m., s. 170.

<sup>62</sup> Aydın, Ufuk, a.g.m , s. 80, Ayrıntı için bkz. TIME, "Persons Of The Year", Special double issue, 30.12.2002/06.01.2003, s.36-62.

Bu kadınlardan biri olan Sherron Watkins, ABD'nin en büyük 7. Şirketi olan Enron'un Genel Müdür Yardımcısı olduğu sırada şirketteki muhasebe yolsuzluklarını fark edip bu durumu şirketin en tepesindeki yetkiliye (CEO) bildirmiştir. Ancak şirket tarafından dikkate alınmadığı gibi Watkins pasif bir göreve atanmıştır. Bunun üzerine Watkins işyerindeki yolsuzlukları ilgili mercilere bildirip, işinden ayrılmış ve artık Enron'un çöküşüyle sonuçlanacak süreç başlamıştır.

2003'te Time Dergisi tarafından yılın insanı seçilenlerden biri olan Coleen Rowley ise bir FBI ajanıdır ve 11 Eylül saldırılarının FBI tarafından bilindiğini ortaya çıkarmıştır. Rowley 11 Eylül'den aylar önce şüpheli bazı kişilerin ABD'de uçuş dersleri aldığını, hatta bunlardan Moussaoui'nin önemli bir şüpheli olduğunu amirlerine bildirmiş; ancak sesini duyuramamış ve tarihin en büyük terör saldırılarından biri gerçekleşince, yazdığı 13 sayfalık raporu Senato İstihbarat Komitesi üyelerine vermiştir. Yapılan birçok baskı ve ayrımcı muameleye rağmen Rowley FBI'daki görevine devam etmiştir.

Cynthia Cooper'ın yılın insanı seçilmesinin nedeni ise, yine dünyaca ünlü WorldCom şirketinin mali denetçisi ve başkan yardımcısıyken şirket hesaplarında oynama yapılarak gerçekleştirilen 9 milyar dolarlık yolsuzluğu saptamış olmasıdır. Bu durumu, denetçi şirket Arthur Andersen'e bildirmiş ancak bu şirketin durumu görmezden gelmesi üzerine, belirlediği hususları hükümete bildirip yolsuzluğu ortaya çıkarmıştır. Olay sonucu WorldCom finans müdürü 65 yıl hapis istemiyle yargılanırken, Cooper terfi ettirilmiş ve maaşına iki kat zam yapılmıştır.

Yukarıdaki her bir olayın farkında olunmasına rağmen tehlike ve riskler önemslenmemiş, uyarılar dikkate alınmamıştır. Sonuç olarak ta whistleblower' lar bu olayları kamuoyuna açıklamalarından dolayı kurumlar çok katı cezalandırmalara maruz kalmışlardır.

Bütün bu örneklerin yanında ülkemizde de her ne kadar az da olsa bir takım whistleblowing olayları gerçekleşmiştir. Ancak yolsuzlukların ve etik dışı uygulamaların açığa çıkmasında gerekli olan whistleblowing mekanizması henüz ülkemizde tam anlamıyla yer edinmemiştir. Bu yüzden, bu tür olayların açığa çıkması ancak tesadüflere bağlı kalmıştır. Örneğin, ülkemizde devlet içinde yasal olmayan örgütlerin var olduğu, Susurluk'ta tesadüfen meydana gelen bir trafik kazasının neticesinde ortaya çıkmıştır. Yine Emlak-Bank skandalı da, tarafların kendi aralarındaki iç hesaplaşma sonucunda kamuoyunun gündemine gelmiştir. İSKİ skandalı olarak bilinen olayın da açığa çıkması da bir aşk ilişkisi sebebiyle olmuştur.

**Susurluk skandalı ya da Susurluk kazası:** 3 Kasım 1996'da saat 19.25 sularında Balıkesir-Bursa karayolunda Susurluk ilçesi Çatalceviz mevkiinde meydana gelen trafik kazası sonucu, yasadışı polis-mafya-aşiret ilişkilerinin ortaya çıkması ile patlak veren skandal Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en önemli skandallarındandır.

DYP Şanlıurfa milletvekili Sedat Edip Bucak, İstanbul Kemalettin Eröge Polis Okulu Müdürü Hüseyin Kocadağ, Mehmet Özbay sahte kimlikli Abdullah Çatlı ile 1970 doğumlu Gonca Us, 1 Kasım 1996 günü akşam saatlerinde Kuşadası Onura Otel'e gelmişlerdir. Bucak'a ait 06 AC 600 plakalı Mercedes marka siyah renkli otomobille Hüseyin Kocadağ yönetiminde İstanbul'a gitmek üzere yola çıkan grup, 3 Kasım 1996 günü saat 19.25 sularında Susurluk ilçesi Çatalceviz mevkiinde benzin istasyonundan yola çıkan Hasan Gökçe yönetimindeki 20 RC 721 plakalı kamyonu çarparak trafik kazası yapmıştır. Bu kaza, basın literatürüne "Susurluk Skandalı" veya "Susurluk Kazası" olarak geçmiştir.<sup>63</sup>

Kazada, Mercedes'i kullanan Hüseyin Kocadağ, üzerinde Mehmet Özbay kimliği bulunan Abdullah Çatlı ve Melahat Özbay sahte kimlikli Gonca Us ölmüş, DYP Şanlıurfa Milletvekili Sedat Bucak yaralı olarak kurtulmuştur. Olay sonrası DGM Sedat Edip Bucak hakkında soruşturma açmış ve hakkında 2 yıl hapis cezası istenmiştir

Kazanın ardından kamuoyu, "devlet, siyaset, mafya" üçgeninde yasadışı ilişkilerin ortaya çıkartılmasını talep etti. "Aydınlık İçin Bir Dakika Karanlık" ismi verilen sivil toplum eylemleriyle ve medyanın desteği ile üstü örtülen ilişkilerin ve faaliyetlerin açıklanmasını talep etti.

Susurluk olayıyla ilgili olarak MİT'e Susurluk Raporu hazırlanmış ve bu rapor gazetelere yansıtılmıştır. Bu raporda yanlış ve alakasız konular sıralanmış ve kamuoyu tarafından Susurluk Olayının kapatılması için yazıldığı günün gazetelerinde konuşulmuştur. Rapor da; "Aynı yıl kurulan 54. Hükümet (REFAH-DYP Koalisyonu) bünyesinde ise İçişleri Bakanlığı görevinde bulunmuş olup, 8 Kasım 1996 tarihinde görevinden istifa etmiştir." denerek Mehmet Ağar İçişleri Bakanı olarak gösterilmiştir. Aydınlık Gazetesinde çıkartılan bir haber esas alınarak da hiç alakası olmayan şahıslarında rapora dâhil edildiği, olayın kapatılmaya çalışıldığı kritiği de yapılmıştır.

**Emlak Bankası Skandalı:** 1996-1999 döneminde Emlakbank'ın 9 şubesi vasıtasıyla 492 milyon 165 bin 500 dolarlık hayali ihracat için fiktif döviz işlem yapıldığı ortaya çıkarıldı.

<sup>63</sup> [http://tr.wikipedia.org/wiki/Susurluk\\_skandal%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/Susurluk_skandal%C4%B1)

Hazine Müsteşarlığı Başkontrolörü Sadettin Parmaksız tarafından, hayali ihracatın para hareketleri ile ilgili yapılan incelemede, trilyonlarca liralık fiktif döviz işlemi tespit edildi. Dokuz şubenin kullanıldığı Parmaksız tarafından hazırlanan raporda, hayali ihracatta ağırlıklı olarak Türkiye Emlak Bankası'nın, Galata, Mersin Serbest Bölgesi, Bahçekapı, Karaköy, Gaziantep, Galeria, Fındıklı, Heykel ve Şirinevler şubelerinin kullanıldığı saptandı. Bu şubelerden, 1996 ve 1999 döneminde, muvazaalı ve fiktif (kurmaca) işlemler yapıldığı tespit edildi. Raporda, kaydi döviz yatırılması suretiyle bu şubelerden, 492 milyon 165 bin 500 dolar tutarında ihracat bedeli döviz alışı yapıldığı vurgulandı. Raporda, düzenlenen ihracata ilişkin döviz alım belgeleri ile belirtilen tutardaki dövizin yurda getirilmesinin imkânsız olduğu da kaydedildi. Raporda, aynı şubelerin hayali yabancı sermaye girişi için de kullanıldığı belirtildi. Kontrolörün incelemesine göre, Emlakbank'ın şubeleri kullanılarak, 2 milyon 405 bin 882 dolarlık hayali yabancı sermaye girişi de yapıldı. Böyle bir döviz girişi olmamasına rağmen, banka kayıtlarında 2,4 milyon dolarlık bir yabancı sermaye gelmiş gibi gösterildi. Emlakbank, bu hayali işlemler karşılığında alım ve satım arasındaki olumlu farkı, komisyon geliri adı altında tahsil etti. Hazine suç duyurusunda bulundu Hazine Müsteşarlığı, tespit edilen fiktif işlemlerle ilgili tasfiye edilen Türkiye Emlak Bankası hakkında suç duyurusunda bulundu. Ankara Cumhuriyet Savcısı, Sami Kuzu, konuyla ilgili yaptığı soruşturma sonucunda Emlakbank hakkında dava açılmasını istedi.<sup>64</sup>

**İSKİ Skandalı:** İSKİ genel müdürlüğünün ihalelerini paravan olarak kurduğu şirketlere vermesi ve bu ihalelerde büyük yolsuzluklar yapması olayıdır.

1989 yılında İstanbul Büyükşehir Belediye başkanı seçilen SHP'li Nurettin Sözen; 70'li yılların sonlarına doğru başlatılan ve o dönem Düzenleme Kurulu Başkanlığı görevini üstlendiği Taksim Toplantıları'ndan arkadaşları Ergun Göknel'i İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi genel müdürlüğü, Tuncer Çelik'i İstanbul Gaz Dağıtım Sanayii ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürlüğü görevine getirdi.

1990'lı yılların başlarında tarihinin en susuz dönemini yaşayan İstanbul'un içme suyu temin etmekle görevli kurumu İSKİ'nin Genel Müdürü Ergun Göknel'in, kurumun ihalelerini paravan olarak kurduğu şirketlere verdiği ve bu ihalelerde büyük yolsuzluklar yaptığı ortaya çıktı. Olayın ortaya çıkması ise Göknel'in eşi ile olan ilişkisinin bozulmasına dayanıyordu. Eşi Nurdan Erbuğ'la ilişkisi bozulan Göknel, İSKİ'de sekreterliğini yapan Feray Işık ile aşk

<sup>64</sup> <http://www.tumgazeteler.com/?a=129877>



ilişkisi yaşamaya başlamıştı. Bu durumdan hoşnut olmayan Nurdan Erbuğ, eşi Ergun Göknel'in yaptığı yolsuzlukları ortaya çıkardı.<sup>65</sup>

Sanıklar ilk olarak 25 Ekim 1993'te satın alınan klorun bedelinin yüksek gösterilerek yolsuzluk yapıldığı suçlamasıyla hakim karşısına çıktı. 6 Aralık 1993'te davanın tutuklu zanlılarında Ergun Göknel'in İsviçre'de bulunan Amerikan Discon Bank'ta 30.000 ABD Doları ve 670.000 Alman Markı bulunduğu saptandı. Göknel'in tüm hesaplarına el konulurken, İsviçre'deki paranın da iadesi de istendi.

Murat Karayalçın, Sözen ve Yüksel Çengel, İSKİ davasında beraat ederken; 1994'teki yerel seçimlerde SHP'nin oyları %13,6'ya düştü.

Ülkemizde meydana gelen bu olaylara ek olarak bir başka whistleblowing örneği de Roche firmasında yaşananlardır;

Türkiye'de uluslararası ilaç devi Roche'un NeoRecormon adlı kanser ilacını, küçük bir depoya 88 bin TL'ye, SSK'ya ise 230 bin TL'ye fatura ederek, devleti yüksek fiyatla ilaç satarak, 8,2 milyon TL zarara uğrattığı skandaldır. Ayrıca Roche'un Başer Ecza Deposu dışındaki diğer depoların SSK ihalelerine katılmasına engel olduğu, böylece hâkim durumunu kötüye kullandığı, Roche'un pazar paylaşımı içine girdiği ve fiyat belirlediği, depolar arasında ayrımcılık yaptığı, ihalelerde ulusal rekabet mevzuatına aykırı davrandığı tespit edilmiş. Bununla beraber, Roche'un iç denetim raporunda da rekabet kurallarının ihlal edildiği bilgisini basına sızdıran Roche yöneticilerinden Veysi Mungan'ın, çalıştığı şirkette yaşanan skandalı açığa çıkarmasının ardından 'Whistleblowing kavramının kurumlar açısından önemi tabiri caizse ortaya çıkarmıştır.

Roche Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Yöneymen, yaşanan krizle ilgili Milliyet Gazetesine yaptığı özeleştiri de, bu olayda büyük hatalar yaptıklarını anlatmış ve şunları söylemiştir: En büyük hatamız olay patladığında kamuoyu ile doğrudan bir iletişim kuramamak oldu. Doğal olarak "Roche devleti dolandıran bir şirkettir" yargısı oluştu. Birileri elinde asılsız belgelerle, medyayı dolaşırken biz kabuğumuza çekildik. Kriz meydana geldikten sonra, kurumun en üst yetkilisinin ağzından dökülen bu sözcükler de kurumsal iletişimin, kurumlar için yaşamsal önemini ifade etmektedir. Bu olayı aşağıdaki tabloda şöyle analiz edebiliriz;<sup>66</sup>

<sup>65</sup> [http://www.unayculhaci.com/alternatif/haber\\_ayrinti.asp?id=37](http://www.unayculhaci.com/alternatif/haber_ayrinti.asp?id=37)

<sup>66</sup> Yılmaz, G. Emel, a.g.m., s. 17. Erişim tarihi 10 Mart 2009.)

**Tablo 4. Örnek Olayın Analizi**

<b>Whistleblowing analizi</b>	
<b>Whistleblowing'in konusu nedir?</b>	<p>Türkiye'de uluslararası ilaç firması Roche'un 22 Aralık 2003 yılında yapılan ihalede, NeoRecormon adlı kanser ilacını, fahiş fiyatla SSK'ya (Sosyal Sigortalar Kurumu) fatura ederek, devleti 8.2 milyon YTL zarara uğratması, Başer Ecza Deposu dışındaki diğer depoların SSK ihalelerine katılmasına engel olduğu, ihaleye fesat karıştırmak, pazar paylaşımı içine girdiği ve fiyat belirlediği, depolar arasında ayrımcılık yaptığı, ihalelerde ulusal rekabet mevzuatına aykırı davrandığı (www.rekabet.gov.tr/pdf/06-32-396-M.pdf), rüşvet vererek haksız kazanç elde ettiği, rekabet ortamı yaratılmadığı, yaratmak isteyenlerin engellendiği, yabancı şirketlerin tekel olma özelliklerini koruyabilmeleri için, ithal ilaçların muadillerine ruhsat verilmesinin engellenmesi, başta kanser ve diyaliz hastaları olmak üzere ilaca bağımlı yaşayan pek çok hastanın mağdur olduğu (Gürleyen, Tempo Dergisi, 30.09.2004).</p>
<b>Whistleblowing niçin yapılmıştır?</b>	<p>Kişisel nedenler: İlaç ihaleleriyle (Yücebiyık, Milliyet Business, 15 Ekim 2004), devletin soyulduğu (Zaman Gazetesi, 17.02.2005), SSK hastanelerin onkoloji servislerinde bu ilacı satın alabilmek için böbreklerini satmaya çalışan insanları görmesinden duyduğu vicdani rahatsızlık,</p> <p>—...Menfaat sağlamaya çalışmadım. Aksine devletimin yurtdışında borç aradığı dönemde bir yabancı sermaye şirketinin devletin kaynaklarından haksız kazanca neden olacak uygulamalar konusunda uyarıda bulundum (Yeni Şafak Gazetesi, 02.10.2004) dedi.</p> <p>(22 Aralık 2003, ihalesinden hemen sonra bu uygulamanın yasadışı olduğunu belirterek, sorumlu kişilerin tespit edilip gereğinin yapılmasını" isteyen bir mail atıyor. İhaleden ve ihale ile ilgili konuların gündeme getirilmesinden 10 gün sonra da (2 Ocak 2004) işten çıkarılıyor (Yücebiyık, Milliyet Business, 15 Ekim 2004).</p> <p>Organizasyonel nedenler: Başer Ecza Deposu'ndan ödemelerini zamanında yapmadığı gerekçesiyle duyduğu rahatsızlık, Başer'e ihale bedelinin altında fatura kesilerek hem devletin, hem de şirketin zarara uğratıldığı, bunun yasadışı bir uygulama olduğu, sorumlu kişilerin tespit edilip gereğinin yapılmasını istemesi, .</p>

<p><b>Whistleblowing nasıl ve hangi yöntemlerle yapılmıştır?</b></p>	<p>Aleni whistleblowing: Etik-dışı davranış ve eylemler kurum içine (üst düzey yöneticilere) ve kurumun dışına (yargıya ve medyaya), kimlik gizlenmeksizin hem yazılı hem de sözlü iletim şeklinde gerçekleşmiştir.</p> <p>—Roche`yi haksız kazanç konusunda uyardım (Yeni Şafak, 02.10. 2004)l.</p> <p>".....Başer'e ihale bedelinin altında fatura kesilerek hem devletin, hem de şirketin zarara uğratıldığını, bunun yasadışı bir uygulama olduğunu belirterek, sorumlu kişilerin tespit edilip gereğinin yapılmasını" isteyen bir mail atıyor...(Yücebıyık, Milliyet Business, 15 Ekim 2004)”</p> <p>Araçlar: Yüz yüze görüşme, telefon, e-mail vs.</p>
<p><b>Whistleblower, yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranışı ve eylemleri nereye/kime bildirmiştir?</b></p>	<p>İçsel whistleblowing: Etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler Roche'un üst yönetimine sözlü ve yazılı rapor edilmiş, toplantılarda konuyla ilgili rahatsızlıklar dile getirilmiştir.</p> <p>Süreç şöyle işler (Yücebıyık, Milliyet Business, 15 Ekim 2004):</p> <p>-Veysi Mungan'ın, 2 Ocak 2004 işine son verilir.</p> <p>- 4 Ocak 2004'de eski genel müdür Yöneymen arar ve anlaşmak istediğini söyler.</p> <p>"...5 Ocak'ta (2004) Yöneymen'la yaptığımız toplantıda, kendisinden bir kez daha söz aldım. Devletin zararlarının karşılanmaması halinde elimdeki belgeleri yargıya götürmeye kararlı olduğumu tekrarladım.¶</p> <p>“6 Ocak'ta önüme hayli cömert bir sözleşme konuldu. SSK'dan Sorumlu İdari İşler Müdürü oluyordum. Maaşım da 7,5 milyardan 15 milyar liraya yükseltilmişti."</p> <p>-Veysi Mungan, Faruk Yöneymen'dan yapılan yolsuzlukların araştırılıp çözeceğine dair söz de alarak işine geri döner. 3,5 ay çalışır.</p> <p>"Faruk Bey, verdiği sözleri tutma yönünde hiçbir çaba göstermiyordu. Sabredip, bekledim. 12 Nisa 2004'de bir mail attım. 'Bana verdiğiniz sözleri tutma yönünde hiçbir girişiminiz olmadı. Bu durumda, yargıya gideceğim' dedim."</p> <p>Dışsal whistleblowing: Kurum içinde sorunu çözemeyen whistleblower etik değerlere uygun olmayan eylemleri Roche'un dışında sorunu ortaya çıkaracak ve çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları ve medya) açıklamıştır.</p>

<p><b>Whistleblower, yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranışı ve eylemleri ne zaman bildirmiştir?</b></p>	<p>— Olay açığa çıktığında; yani SSK, 22 Aralık tarihinde 24,5 trilyonluk bir ihaleye çıkmış ve ihale sonrasında Mungan, Yöneymen'a "Başer'e ihale bedelinin altında fatura kesilerek hem devletin, hem de şirketin zarara uğratıldığı (Yücebıyık, Milliyet Business, 15 Ekim 2004) yönündeki kaygılarını dile getirmiş ve harekete geçmiştir.</p>
<p><b>Kurumdaki yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişiler (whistleblower) kimlerdir?</b></p>	<p>'Müşteri İlişkileri Müdürü' olan Veysi Mungan'dır. Mungan, olay açığa çıkardığı sırada enformasyon sahibidir ve Roche'da istihdam edilen çalışandır.</p>
<p><b>Kurum içi iletişim analizi</b></p>	
<p><b>Whistleblower'ın kullandığı kurum içi biçimsel iletişim yöntemleri nelerdir?</b></p>	<p>Mungan, 2003 yılındaki ihaleden sonra yapılan uygulamaları gerek yazılı (mail ve rapor), gerekse sözlü olarak eleştirdiğini, Faruk Yöneymen'ı defalarca uyardığını vurguluyor.</p>
<p><b>Whistleblower'ın kullandığı kurum içi biçimsel olmayan iletişim yöntemleri nelerdir?</b></p>	<p>Roche'un üst düzey yöneticileriyle yapılan yüz yüze görüşmeler, kurum içindeki söylenti ve dedikodular.</p> <p>“Swissotel'de buluştuk, dön dedi (Yücebıyık, Milliyet Business, 15 Ekim 2004)”</p> <p>“Kuran'a el basıldı (Yücebıyık, Milliyet Business, 15 Ekim 2004)”</p>
<p><b>Whistleblower'ın karşılaştığı riskler ve olumsuzluklar nelerdir?</b></p>	
<p><b>Whistleblower'ın kurum içinde karşılaştığı riskler ve olumsuzluklar nelerdir?</b></p>	<p>İki kez işten kovulma, yaşam standardında düşme, kariyerini yitirme, psikolojik şiddet, yoğun stres.</p> <p>- —Roche SSK'ya iskonto isteyen iki çalışanını işten kovdu (Habervitrini, 05 .08.2004)”</p> <p>- Veysi Mungan'ın —Roche Genel Müdürü Faruk Yöneymen'ı işe geri dönmek için tehdit ettiği iddiasıyla hakkında dava açılması (Cengiz, Birgün Gazetesi, 01.10.2004)”</p>

<p><b>Whistleblower'in özel yaşamında karşılaştığı riskler ve olumsuzluklar nelerdir?</b></p>	<p>Veysi Mungan, polis eşliğinde, Roche'dan çıkarılarak, Şişli 2. şube Gasp Dairesi'ne götürülür ve orada saatlerce sorgulanır.</p> <p>Eşi ve kızı içinde bulunulan durumun tüm sıkıntılarını (yaşam standartlarının değişmesi, medyada karşılıklı suçlamalar, toplumsal ve çevresel sorgulanma, v.s) Mungan'la aynı derecede yaşarlar.</p>
<p><b>Whistleblower yaşadığı duruma ne tür bir tepki vermiştir?</b></p>	<p>“Yine yapar mıydın dersiniz, evet, yapardım...(Yücebıyık, Milliyet Business, 15 Ekim 2004)”</p> <p>“...aldığım paranın, makam aracımın, pozisyonumun esiri olsaydım ve sussaydım, vicdanım ne olacaktı? İyi standartlarda yaşayan bir insandım, standartlarımı değiştirdim. Devlet kaynaklarının sömürülmesine göz yumamazdım. Şimdi dimdik yürüyorum" (Yücebıyık, Milliyet Business, 15 Ekim 2004) .</p>
<p><b>Whistleblowing'in Medyaya Yansıması (Gazetelerden Bazı Örnekler)</b></p>	
	<p>“Hedefteki Roche çalışanları ilaçtaki vurgun çarkını anlattı (Algan, Vatan Gazetesi, 09.08.2004)”</p> <p>“SSK'da “devlet malı deniz” tarifesi (Sanyer, Radikal Gazetesi, 11.08.2004)”</p> <p>“Roche'un kirli çamaşırları. Roche ilaç şirketinin, doktorları nasıl rüşvetle satın alıp, hasta olmayanlara bile kendi ilaçlarını sattığı, personelin iç yazışmalarıyla gözler önüne serildi... (Öztürk, Vatan Gazetesi 08.10.2006)”</p> <p>“Skandalı faturalar ortaya çıkardı (Radikal Gazetesi, 15.02.2005)”</p> <p>“İşte Roche'u çökerten BİLİRKİŞİ RAPORU (Algan, Özdemir, Vatan Gazetesi, 16.02.2005)”</p> <p>“Pahalı ilacı satın alan SSK Müdürü firar etti (Yıldız, Vatan Gazetesi, 11.08.2004)”</p> <p>“Roche yöneticilerinin sorgusu sürüyor (CNN TÜRK, 16.02. 2005.)”</p> <p>“Roche, Eczacıbaşı ve Başer'e ceza (CNN TÜRK, 13.07.2006)”</p>

	<p>“Türkiye'nin sağlığı ile oynuyorlar (Gürleyen, Tempo Dergisi, 30.09.2004)”</p> <p>“İlaç yolsuzluğunda iki kişi tutuklandı (Yeni Şafak, 18.02.2005)”</p> <p>“Roche Genel Müdürü`ne tutuklama talebi (Halka ve Olaylara Tercüman, 19.02.2005)”</p>
<b>Kurumun çevresiyle iletişiminin analizi</b>	
<i>Whistleblower sahip olduğu bilgiyi kurum dışında kimlerle paylaşmıştır?</i>	Medya, Yargı ve Polis
<i>Bu paylaşım sonucunda kurumun yaşadığı olumsuzluklar nelerdir?</i>	<p>-Roche Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Yöneymen, krizle ilgili Milliyet Gazetesi`ne yaptığı özeleştiri de bu olayda büyük hatalar yaptıklarını anlatmış ve şöyle konuşmuştu: "En büyük hatamız olay patladığında kamuoyu ile doğru bir iletişim kuramamak oldu. Doğal olarak “Roche devleti dolandıran bir şirkettir” yargısı oluştu. Birileri elinde asılsız belgelerle, medyayı dolaşırken biz kabuğumuza çekildik. Krizi yönetemedik, büyük hatalar yaptık. (Yücebıyık, Milliyet Business, 15 Ekim 2004)" Dışsal whistleblowing`den sonra oluşan yargı süreci sonucunda kurum parasal cezalara çarptırılmış pek çok kişi işten çıkarılmış yolsuzluk nedeniyle tutuklanmış ve gözaltına alınmıştır. En önemlisi de kurum kamuoyunda yolsuzluk ve dolandırıcılık sıfatlarıyla gündemde yer almıştır.</p> <p>—...Cumhuriyet Savcılığı`nın tutuklama talebinden birkaç saat sonra Roche Türkiye, Yöneymen`ın şirketteki tüm görevlerinden emekli olduğunu açıkladı... (Hürriyet Gazetesi, 19.02.2005)l</p> <p>“Bazı çevrelerin güvenini kaybettik (Sezer, Türkiye Gazetesi, 16.07.2005)”</p>
<i>Kurum kamuoyunu ikna etmek adına ne tür iletişim faaliyetlerinde bulunmuş ve ne</i>	<p>-Roche`un imajının nerede olduğunu görmek için bir anket çalışması yapılmış ve durum tespitinde bulunulmuştur. Ayrıca yeniden yapılanma çalışmaları başlamıştır (Türkiye Gazetesi, 13.07.2006).</p>

*tür mesajlar  
verilmiştir?*

-Basın toplantıları düzenleyen Roche Türkiye Genel Müdürü George Hadjiev, kamuoyuna, yeniden yapılandıkları, ciddi bir değişim süreci içinde oldukları, Roche`un merkezi yönetimi ve yeni yerel yöneticileri olarak geçmişe ait ve halen devam etmekte olan davalarla ilgili konular yüzünden manşetlerde yer almaktan üzüntü duyduklarını dile getirmiş ve raporlara göre kamuya verilen zarar konusunda Sağlık Bakanlığı yöneticileriyle görüştiklerini ve görüş farklılıkları ortaya konulduktan sonra 1,4 milyon Euro ödeme yaptıklarını (Star Gazetesi, 18.10. 2006) belirterek kamu vicdanını rahatlatma yoluna gitmişlerdir.

-George Hadjiev, 2005 yılında yaşananların şirketin çalışanlarından kaynaklandığını da dile getirerek o olaylardan sonra 200-300`e yakın kişinin işten çıkarıldığını belirtmiş, kurumdaki pek çok birimi yenilediklerini vurgulamıştır (Akşam Gazetesi, 18.10.2006). Böylece kamuoyuna meydana gelen etik sorunların kurumun politikasından değil, çalışanlar tarafından meydana getirildiği mesajı verilmiştir.

-Hadjiev, kurumda bir etik sorunun yaşandığını kabul etmiş ancak bunun kurumdan değil de çalışanlardan kaynaklandığını vurgulamak için aşağıdaki söylemde bulunmuştur: —...bilgileri bize aktaran polise teşekkür ederiz. Çünkü kurum olarak kişisel e-mail sistemine ulaşma imkânımız yok. E-mailler bize verildi. Bizim için kabul edilemeyecek bazı hususlar olduğu kesin (Dünya Gazetesi, 17.10.2006).

-Yeni Genel Müdür George Nikolov Hadjiev, basınla tanışma yemeği düzenlemiş ve yemekte gazeteciler, Roche `un SSK`ya sattığı ilaçla ilgili sorular sormuşlardır. Bu sorulara, dava devam ettiği için net yanıt verilemeyeceğini ancak, bu konuda şirketlerinin bir yanlışlarının olmadığı yönündeki yanıtı yinelemiş ve Roche `un Türkiye `de yaptığı ve yapacağı çalışmaları anlatmıştır. Bunların içinde Türkiye`nin, üretilen ilaçların geliştirme merkezi olması yönünde çalışmalar yaptıklarını anlatmış `Roche olarak, 2005 yılında dünyada 30 milyar dolarlık ciro yaptıklarını Türkiye `deki satışlarımız içinde kamu ihalelerinin miktarı ise yüzde 10`u geçmez` (Star Gazetesi, 13.07.2006) diye konuşmuştur. Böylece kamuoyuna, SSK`daki ilaç yolsuzluğunun boyutunun sanıldığı kadar büyük olmadığı örtük mesajını vermiştir.

-2004 yılında faaliyete başlatılan Roche Gebze Üretim Tesisleri`nin bir yıl

	<p>sonra resmi açılışı için basın gezisi düzenlenmiş ve tesisin ne kadar istihdam alanı yarattığı ve üretim kapasitesi hakkında bilgi verilerek, Roche'un yaptığı bu yatırımla Türkiye'nin bugününe ve yarınına güven duyduklarını, Türkiye ile geçmişten gelen ve devam edecek güçlü bağları olduğunu ve Türkiye'nin geleceğinin bir parçası olacaklarını, bundan da gurur duyduklarını belirterek (Sezer, Türkiye Gazetesi, 16.07.2005) kamuoyunda güven tazeleme yönünde mesajlar vermişlerdir.</p> <p>-İmajlarını düzeltmek için kurumsal ilkeler yeniden gündeme gelmiş, yeni yönetimle çalışanlar etik çalışma konusunda eğitime alınmış ve tüm kurallara uyulduğu ve böyle devam edecekleri basın toplantılarında vurgulanmıştır.</p> <p>Eskiden yaşanan olaylar yeni yönetimle bağlantılanmadığı sürece sonuçları kamuoyunun göreceği sık sık dile getirilmiştir (Dünya Gazetesi, 17.10.2006). Ayrıca basın toplantılarında SSK'ya verilen zararın tamamıyla teknik bir hata olduğu, kötü niyet içermeyen bu hatalarını tanzim ettiklerini, vergilerini ödedikleri, promosyonlarda etik dışı davranmayı doğru bulmadıklarını dile getirerek kamuoyundaki zarar gören itibarlarını yeniden kazanmak için çeşitli mesajlar vermişlerdir (Hürriyet Gazetesi, 18.10.2006).</p> <p>-Toplumsal sorumluluk projeleri ile kamuoyunda gündem yaratma ve yıpranan imajlarını iyileştirme çalışmalarında bulunmuşlardır.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mavi Bisiklet</li><li>➤ UNICEF</li><li>➤ Roche Klinik Çalışmalar Okulu</li><li>➤ Roche Hukuk Günleri</li><li>➤ Roche Tıp Araştırma Ödülü</li><li>➤ RO-CODEC</li><li>➤ 17 Ağustos Depremi Ardından</li></ul>
--	---

Kaynak: Yılmaz, Emel G., Kurumsal İletişim Ve Prensipere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing, s.9., <http://www.google.com.tr/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&ved=0CAYQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffidc.sdu.edu.tr>



# İKİNCİ BÖLÜM

## UYGULAMA

### 1. UYGULAMANIN AMACI

Çalışmanın amacı Sağlık Bakanlığı'na bağlı 4 hastanede (Bursa Dörtçelik Çocuk Hastanesi, Bursa Şevket Yılmaz Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Uludağ Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi ile Şişli Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi) hasta güvenliği kültürünün ne ölçüde yerleştiğini ortaya koymaktır. Yine bu hastanelerde çalışan; doktor, hemşire ve idari personelin; örgütsel bağlılık düzeyi, görev yapılan birime ilişkin işleyiş algısı, yönetici algısı, iletişim algısı, raporlama düzeyi, hastaneye ilişkin genel işleyiş algısı ve hata karşısında davranış biçimi algısı başlıkları altında görüşlerini almak ve analiz etmek araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Özellikle örgütsel bağlılık düzeyini ölçmekteki amaç; çalışanların mesleklerine mi yoksa örgütlerine mi daha fazla bağlılık gösterdiklerini ortaya koymaktır. Daha önce yapılmış olan tutarlı araştırmalar gösteriyor ki;<sup>67</sup> örgütlerine bağlılık gösteren çalışanlar kurumlarının zarar görmemesi ve toplumda negatif imaj yaratmaması için hasta güvenliği ile ilgili meydana gelen etik dışı olayları içsel kanallarla çözme yoluna başvurmaktadır. Mesleki bağlılıkları ön planda olan çalışanlar ise konuyla ilgili etkin bir sonuca ulaşmanın yolunu dışsal kanalları kullanarak aramaktadır.

### 2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın uygulama bölümünde örnek olay çalışması yapılmıştır. Örnek olay çalışması, incelenmek istenilen konuya ilişkin bir uygulama hakkında detaylı ve geniş bir bilgi edinme sürecidir. Bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde inceler.<sup>68</sup> Örnek olay çalışmalarında veri toplama yöntemi olarak anket, görüşme ve gözlem gibi çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anket en basit tanımıyla soru-cevap tekniğiyle uygulanan sistematik bir veri toplama yöntemidir ve önceden belirlenmiş insanlara bir takım sorular sorularak uygulanır. Yani bir çeşit yazılı iletişim tekniği ile uygulanan veri toplama yöntemidir.

<sup>67</sup> Sorra JS, Nieva VF, Hospital Survey on Patient Safety Culture, 2004

<sup>68</sup> Yıldırım, Ali., Şimşek, Hasan., Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 190.

Araştırma Sorra ve Nieva<sup>69</sup> tarafından geliştirilmiş olan ve AHRQ<sup>70</sup> tarafından da Amerika Birleşik Devletleri'nde hastanelerde hasta güvenliği kültürünün yerleşme düzeyini değerlendirmek amacıyla kullanılan **Patient Safety Culture Assessment Survey** anketi kullanılacaktır. Ayrıca bu ölçek Prof. Dr. Bilçin TAK tarafından daha önce İngilizce' den Türkçe' ye çeviri-geri çeviri yöntemi ile çevrilerek Türk doktor ve hemşirelerden oluşan bir örneklem üzerinde çalışmaya tabi tutulmuştur.<sup>71</sup> Yine sayın Prof. Dr. Bilçin TAK söz konusu ölçeği de içeren bir anket formunu kullanarak; Azerbaycan, Bosna Hersek, Makedonya, Arnavutluk, Suriye, Filistin, İsrail, Ürdün, Lübnan, Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan, Yemen ve İran'ı kapsayan eş zamanlı bir başka araştırma da yürütmektedir. Dolayısıyla bu araştırmalar da elde edilecek sonuçlar ilerde ülkeler bazında bir karşılaştırmaya tabi tutulma imkânına sahip olabilecektir.

### **3. UYGULAMADA TESPİT EDİLEN BULGULAR**

#### **3.1.Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Alanda anket uygulaması sonucu elde edilen veri seti SPSS 19,0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programında analiz edilmiştir. Analiz kapsamında, sıklık tabloları, güvenilirlik ve geçerlilik analizi (Reliability Analysis), tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA), Tukey testi, bağımsız örneklem t testi ( Independent Samples t Test), Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırmada bazı veriler 5'li Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Yargı ortalaması;

1-1,49 arası olanlar en düşük katılım düzeyini (kesinlikle katılmıyorum) ifade ederken,

1,50-2,49 arası olanlar düşük katılım düzeyini ( katılmıyorum),

2,50-3,49 arası olanlar kararsızlık düzeyini,

3,50-4,49 arası olanlar yargıya ilişkin olumlu görüş düzeyini(katılıyorum),

Ve 4,50-5,00 arası olanlar ise en yüksek katılım düzeyini (kesinlikle katılıyorum) ifade etmektedir.

---

<sup>69</sup> Sorra JS, Nieva VF, a.g.e.

<sup>70</sup> Agency for Healthcare Research and Quality Publication

<sup>71</sup> Tak, Bilçin, Türk Sağlık Sektöründe Hasta Güvenliği Kültürünün Yerleşme Düzeyinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Ocak 2010

### 3.2. Veri Setinin Analizi

Araştırmada yer alan örgütsel bağlılık düzeyi, görev yapılan birime ilişkin işleyiş algısı, yönetici algısı, iletişim algısı, raporlama düzeyi, hastaneye ilişkin genel işleyiş algısı ve hata karşısında davranış biçimi algısı ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 5.** Güvenilirlik Analizi

<b>Ölçek</b>	<b>Cronbach's Alfa</b>
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	90,4
<b>Birim İşleyiş Algısı</b>	73,7
<b>Yönetici Algısı</b>	79,4
<b>İletişim Algısı</b>	81,0
<b>Raporlama Düzeyi</b>	57,8
<b>Hastane (Genel) İşleyiş Algısı</b>	82,2
<b>Davranış Biçimi Algısı</b>	70,7

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklere ilişkin alfa değerleri incelendiğinde 7 ölçeğin de güvenilir olduğu belirlenmiştir.

### 3.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

**Tablo 6.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Haftalık çalışma süresi	20 saatten az		20-39		40-59		60-79		80-99		100 saat ve +	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	2	9	32	15.2	88	41.7	78	37.0	11	5.2	-	-
Uzmanlık Süresi	1 yıldan az		1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16-20 yıl		21 yıl ve +	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	23	10.9	67	31.8	62	29.4	48	22.7	3	1.4	8	3.8
Birimdeki Görev Süresi	1 yıldan az		1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16-20 yıl		21 yıl ve +	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	42	19.9	113	53.6	35	16.6	13	6.2	3	1.4	5	2.4
Hastanedeki Görev Süresi	1 yıldan az		1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16-20 yıl		21 yıl ve +	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	44	20.9	135	64.0	19	9.0	11	5.2	2	1,0	-	-
Olay sayısı	0		1-2		3-5		6-10		11-20		21 ve +	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	64	30.3	64	30.3	48	22.7	33	15.6	2	0.9	-	-
Hasta ile birebir temas	Evet						Hayır					
	N			%			n			%		
	198			93.8			13			6.2		

Araştırmada yer alan katılımcılar demografik ve mesleki özellikleri bakımından incelendiğinde; %41,7 gibi çoğunluğunun haftada 40-59 saat arası çalıştığı, %31,8'inin 1-5 yıl arası uzmanlık süresine sahip olduğu, birimdeki çalışma süresi bakımında %53,6'lık çoğunluğun 1-5 yıl arası birimde görev yaptığı görülmüştür. Ayrıca hastanedeki görev süresi dağılımı bakımından yine büyük çoğunluğun (%64) 1-5 yıl arası görev yaptığı, görev yapılan

hastanede geçen 12 ay içerisinde raporlanan olay sayısı bakımından %60,6'lık kesimin görev aldığı hastanelerde 2 veya daha az olayın raporlandığı anlaşılmıştır. Son olarak %93,6'lık büyük bir kesimin görevinin hastalar ile birebir temas kurmayı gerektirdiği görülmektedir.

### 3.4.Katılımcıların Görev/Yetkinlik Dağılımı

**Tablo 7.** Katılımcıların Görev/Yetkinlik Dağılımı

	N	%
Birden fazla	11	5.2
Dahiliye	15	7.1
Cerrahi	31	14.7
Kadın doğum	14	6.6
Çocuk	15	7.1
Anestezi	11	5.2
Acil tıp	6	2.8
Yoğun bakım	28	13.3
Psikiyatri	3	1.4
Fizik tedavi	6	2.8
Eczane	2	0.9
Laboratuvar	12	5.7
Radyoloji	3	1.4
Hemşire	38	18.0
Yönetici / İdari kısım	2	0.9
Aile hekimliği	7	3.3
Kardiyoloji	6	2.8
KBB Personeli	1	0.5
Toplam	211	100.0

Katılımcılar görev/yetkinlik dağılımı bakımından incelendiğinde; %18'lik çoğunluğun hemşire statüsünde görev yaptıkları görülmektedir. KBB personeli statüsündeki katılımcılar ise %0,5'lik oranla sıklık bakımından en düşük grubu oluşturmaktadır.

### 3.5.Anket Formunda Yer Alan Yargılara İlişkin Betimleyici İstatistikler

#### 3.5.1. Örgütsel Bağlılık Yargıları

**Tablo 8.** Örgütsel Bağlılık Yargıları

	N	Min	Maks	Ort	SS
Biri bu hastaneyi eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissedirim.	211	1.00	5.00	2.8199	1.23666
Diğer kişilerin bu hastane hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.	211	1.00	5.00	2.9810	1.09962
Bu hastane hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanmayı tercih ederim.	211	1.00	5.00	3.0569	1.06752
Bu hastanenin elde ettiği başarıları, kendi başarımmış gibi algılarım.	211	1.00	5.00	3.0332	1.18073
Biri bu hastane için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissedirim.	211	1.00	5.00	3.1706	0.94076
Medyada hastanemize yönelik olumsuz bir eleştiri yapıldığında bundan utanç duyarım.	211	1.00	5.00	3.0284	1.09507
Diğer hastanelerin sunduğu hizmetlerin, bizim sunduğumuz sağlık hizmetinden daha kötü olduğuna inanıyorum.	211	1.00	5.00	2.8246	0.93226
Diğer hastanelerin bize zarar vermeye çalıştıklarını düşünüyorum.	211	1.00	5.00	2.4929	1.05275
Bazı kişiler, hastanemiz hakkında yanlış veya olumsuz şeyler söylemelerinde sinirleniyorum.	211	1.00	5.00	2.7725	0.89730
Bu hastaneyi eleştiren kişilere hemen müdahale eder ve hastaneyi savunurum.	211	2.00	5.00	3.0379	0.89893
Bu hastanede çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum.	211	1.00	5.00	3.1943	0.97842
Bu hastanede önümüzdeki yıllarda da çalışmaya devam etmek istiyorum.	211	1.00	5.00	3.3460	1.06847
Önümüzdeki yıl kendimi güvenceye almak üzere başka	211	1.00	5.00	2.6398	0.92228

bir hastaneye geçmeyi düşünüyorum						
Önümüzdeki 5 yılda, yine bu hastanede çalışıyor olacağım.	211	1.00	5.00	3.0569	0.93940	
Önümüzdeki yıl büyük ihtimalle başka bir hastaneye geçmek için fırsat arıyor olacağım.	211	1.00	4.00	2.6256	0.74776	
Şu an çalışmakta olduğum hastaneden ayrılmayı ciddi biçimde düşünüyorum.	211	1.00	5.00	2.5877	0.86500	
Kendimi, hemşirelik/ hekimlik mesleğinin bir üyesi olarak hissediyorum.	211	1.00	5.00	3.7393	0.84702	
Diğer hekim/ hemşireler ile aramda güçlü bir bağ varmış gibi hissediyorum.	211	1.00	5.00	3.5213	0.74532	
Hekim / hemşire olmaktan rahatsızlık duyuyorum.	211	1.00	5.00	2.2938	0.91491	
Kendimi, birçok kez bu mesleği neden seçtim diye sorgularken buluyorum.	211	1.00	4.00	1.9384	0.82288	
Bu mesleğin mensubu olduğumu saklamaya çalışıyorum.	211	1.00	5.00	1.8957	0.74228	
Bu mesleği seçmiş olmaktan memnunum.	211	1.00	5.00	3.2986	1.23093	
Biri ile tanıştığımda mesleğimi vurgulayarak kendimi hekim/ hemşire olarak tanıtmaktan hoşlanıyorum.	211	1.00	5.00	3.4313	1.01829	
Bu mesleğin bir üyesi olmak benim için önemlidir.	211	1.00	5.00	3.5118	0.96787	
Hekimlik/ hemşirelik yapmayı bırakmayı sıklıkla düşünüyorum.	211	1.00	5.00	2.4882	1.12275	
Hekimlik/ hemşirelik dışında başka bir iş yapma fırsatı olup- olmadığını inceliyorum.	211	1.00	4.00	2.3318	0.97779	
Mesleğimi bir süre daha yapmaya niyetim var.	211	2.00	5.00	3.6209	0.89886	
Önümüzdeki yıl büyük olasılıkla mesleğimi bırakırım.	211	1.00	5.00	2.2370	0.99559	

Örgütsel bağlılık algısı ölçeğine ilişkin betimleyici istatistikler tablosu incelendiğinde; katılımcıların en olumlu bakış açısına sahip oldukları yargının 3,73 yanıt ortalaması ile “Kendimi, hemşirelik/ hekimlik mesleğinin bir üyesi olarak hissediyorum.” olarak

şekillendiği görülmüştür. En olumsuz bakış açısına sahip yargı ise 1,89 yanıt ortalaması ile “Bu mesleğin mensubu olduğumu saklamaya çalışıyorum.” biçiminde şekillenmiştir.

### 3.5.2. Birim İşleyiş Algısı

**Tablo 9.** Birim İşleyiş Algısı

	N	Min	Mak	Ort	SS
Çalıştığım birimde insanlar birbirlerine destek olurlar.	211	2.00	5.00	3.6066	0.79985
İş yükü açısından uygun sayıda personelle sahibiz.	211	1.00	4.00	2.7725	0.92345
Çok sayıda acil iş söz konusu olduğunda, takım olarak birlikte çalışabilmekteyiz.	211	2.00	5.00	3.4360	0.85045
Çalıştığım birimde herkes birbirine saygılıdır.	211	2.00	5.00	3.6635	0.77185
Çalıştığım birimde çalışma saatlerimiz hastaya en iyi hizmetin verilebileceği optimum/ideal süreyi aşmaktadır.	211	1.00	5.00	3.0521	0.77591
Çalıştığım birimde hasta güvenliğini geliştirmek için çaba sarf edilmektedir.	211	2.00	5.00	3.5071	0.80101
Çalıştığım birimde daimi kadromuzda olmayan, sözleşmeli çalışan sayısı hasta bakımı için ideal olan sayıdan daha fazladır.	211	1.00	4.00	2.7062	0.75524
Çalışanlar hatalarının kendilerine karşı kullanılacağını düşünürler.	211	1.00	5.00	3.4550	0.91110
Çalıştığım birimde hatalar olumlu değişimlere yol açmakta, bir iyileştirme fırsatı olarak görülmektedir.	211	2.00	5.00	3.2512	0.83292
Çalıştığım birimde şimdiye kadar çok ciddi hatalar yapılmamış olması sadece şanslı olmamız yüzündendir. Yani hata yapmaya çok uygun bir sistemimiz var.	211	1.00	4.00	2.8863	1.00776
Çalıştığım birimde birinin iş yoğunluğu artarsa, diğer çalışanlar ona yardım ederler.	211	1.00	5.00	3.3886	0.88407
Bir sorunun rapor edilmesi sanki sorunun değil de kişinin rapor edildiği hissi yaratır	211	1.00	5.00	3.3934	1.02435
Hasta güvenliğini arttırmak amacıyla bir iyileştirme yapıldığında bunun etkin sonuç verip vermediğini izleriz.	211	1.00	5.00	3.5640	0.85045
Çok fazla sayıda işi çok çabuk yapabilmek için kriz madunda çalışmaktayız.	211	1.00	5.00	2.9242	0.81295



Daha fazla iş yapabilmek için hasta güvenliği asla tehlikeye atılmaz.	211	2.00	5.00	3.9194	0.82124
Çalışanlar, yaptıkları hataların kendi dosyalarına işlenmesinden endişe ederler.	211	1.00	5.00	3.7393	0.78274
Birimde hasta güvenliği sorunları yaşanmaktadır.	211	1.00	5.00	3.0047	1.04425
Uygulanan prosedürler ve sistemler hataları önlemek konusunda yeterlidir.	211	1.00	5.00	3.0379	0.68902

Birim işleyiş algısı ölçeğine ilişkin betimleyici istatistikler tablosu incelendiğinde; katılımcıların en olumlu bakış açısına sahip oldukları yargının 3,73 yanıt ortalaması ile “Çalışanlar, yaptıkları hataların kendi dosyalarına işlenmesinden endişe ederler.” olarak şekillendiği görülmüştür. En olumsuz bakış açısına sahip yargı ise 2,70 yanıt ortalaması ile “Çalıştığım birimde daimi kadromuzda olmayan, sözleşmeli çalışan sayısı hasta bakımı için ideal olan sayıdan daha fazladır.” biçiminde şekillenmiştir.

### 3.5.3. Yönetici Algısı

**Tablo 10.** Yönetici Algısı

	N	Min	Maks	Ort	SS
Yöneticimiz, hasta güvenliği prosedürlerine uygun yürütülen işleri gördüğünde açıkça takdir eder.	211	2.00	5.00	3.3649	0.88614
Yöneticimiz, çalışanların hasta güvenliğini geliştirmeye yönelik önerilerini ciddi biçimde değerlendirir.	211	2.00	5.00	3.5024	0.88573
İş yoğunluğundan dolayı baskı altında kaldığımızda, bir takım ihlal ya da ihmallere neden olsa da, yöneticimiz daha hızlı çalışmamızı ister.	211	1.00	4.00	2.4502	0.84015
Yöneticimiz, tekrar tekrar meydana gelen hasta güvenliği sorunlarına göz yummaktadır.	211	1.00	5.00	2.3791	0.94028

Yönetici algısı ölçeğine ilişkin betimleyici istatistikler tablosu incelendiğinde; katılımcıların en olumlu bakış açısına sahip oldukları yargının 3,50 yanıt ortalaması ile “Yöneticimiz, çalışanların hasta güvenliğini geliştirmeye yönelik önerilerini ciddi biçimde değerlendirir.” olarak şekillendiği görülmüştür. En olumsuz bakış açısına sahip yargı ise

2,37 yanıt ortalaması ile “Yöneticimiz, tekrar tekrar meydana gelen hasta güvenliği sorunlarına göz yummaktadır.” biçiminde şekillenmiştir.

### 3.5.4. İletişim Algısı

**Tablo 11.** İletişim Algısı

	N	Min	Maks	Ort	SS
Raporlanmış olaylara dayanılarak yapılan değişiklikler hakkında sürekli bilgilendirilmekteyiz.	211	2.00	5.00	2.8720	0.90381
Hastaların güvenliğini/sağlığını olumsuz etkileyeceğini gördüğümüz durumlar hakkında rahatlıkla konuşabilmekteyiz.	211	1.00	5.00	2.7678	1.07708
Birimde gerçekleşen hatalar hakkında sürekli bilgilendirilmekteyiz.	211	1.00	5.00	2.8720	0.98934
Üstlerimizin karar ve davranışları hakkında rahatlıkla soru sorabilmekteyiz.	211	1.00	5.00	2.3934	0.90066
Tekrar edebilecek hataları önlemenin yolları hakkında tartışabilmekteyiz.	211	1.00	5.00	2.6967	0.95266
Bize pek doğru gelmeyen durumlar hakkında soru sormaktan çekiniriz.	211	1.00	5.00	3.0521	1.07886

İletişim algısı ölçeğine ilişkin betimleyici istatistikler tablosu incelendiğinde; katılımcıların tüm yargılara kararsız bakış açısına sahip oldukları görülmektedir. 3,05 yanıt ortalaması ile “Bize pek doğru gelmeyen durumlar hakkında soru sormaktan çekiniriz.” yargısı birinci sırada yer almaktadır.

### 3.5.5. Raporlama Düzeyi

**Tablo 12.** Raporlama Düzeyi

	N	Min	Maks	Ort	SS
Bir hata yapılır, ancak bu hata hastayı etkilemeden fark edilir ve düzeltilirse,	211	1.00	4.00	2.3460	0.60845
Bir hata yapılır, ancak bu hata hastaya zarar verebilecek bir nitelikte olmazsa,	211	1.00	5.00	2.4882	0.97277
Bir hata yapılır, ancak bu hata hastaya zarar verebilecek nitelikte olmasına rağmen bir zarar oluşmazsa,	211	1.00	5.00	2.7062	1.29059

Katılımcıların yukarıdaki tabloda en olumlu görüş belirttikleri konunun 2,70 yanıt ortalaması ile “Bir hata yapılır, ancak bu hata hastaya zarar verebilecek nitelikte olmasına rağmen bir zarar oluşmazsa” biçiminde oluştuğu gözlemlenmiştir.

### 3.5.6. Hastane (Genel) İşleyiş Algısı

**Tablo 13.** Genel İşleyiş Algısı

	N	Min	Maks	Ort	SS
Hastane yönetimi, hasta güvenliğini geliştirmeyi destekleyen bir iş ortamı yaratmaktadır.	211	2.00	5.00	3.0190	0.85614
Hastanedeki birimler birbirleri ile iyi koordine olamamaktadır.	211	1.00	4.00	2.7488	0.73578
Hastalar bir birimden diğerine aktarılırken işler arapsaçına dönmektedir.	211	1.00	4.00	2.4455	0.92614
Hastanenin birimleri arasında iyi bir işbirliği vardır.	211	1.00	5.00	3.2322	0.71588
Vardiya değişimlerinde hasta güvenliği ile ilgili önemli bilgiler sıklıkla kaybolmaktadır.	211	1.00	4.00	2.6967	0.95765
Hastanenin diğer birimlerinden birileriyle çalışmaktan hoşlanılmamaktadır.	211	1.00	5.00	2.5829	0.96436
Sorunlar genellikle, hastanenin birimleri arasındaki bilgi alış veriş sırasında çıkmaktadır.	211	1.00	5.00	2.8531	0.87409
Hastane yönetiminin tutumu, hasta güvenliğinin birinci öncelik olduğunu göstermektedir.	211	1.00	5.00	3.0853	0.89566
Hastane yönetimi, sadece bir terslik ortaya çıktığında hasta güvenliği ile ilgileniyor gibi görünmektedir.	211	1.00	5.00	2.9194	0.95526
Hastanenin tüm birimleri, hastalara en iyi hizmeti sunmak için birlikte çalışmaktadırlar.	211	1.00	5.00	3.0616	0.85690
Vardiya değişimleri hastalar için bir problemdir.	211	1.00	5.00	2.6256	0.98904

Hastane (genel) işleyiş algısı ölçeğine ilişkin betimleyici istatistikler tablosu incelendiğinde; katılımcıların en olumlu bakış açısına sahip oldukları yargının 3,23 yanıt

ortalaması ile “Hastanenin birimleri arasında iyi bir işbirliği vardır.” olarak şekillendiği görülmüştür. En olumsuz bakış açısına sahip yargı ise 2,44 yanıt ortalaması ile “Hastalar bir birimden diğerine aktarılırken işler arapsaçına dönmektedir.” biçiminde şekillenmiştir.

### 3.5.7. Hata Karşısında Davranış Biçimi

**Tablo 14.** Hata Karşısında Davranış Biçimi

	N	Min	Maks	Ort	SS
Olayı hastane dışındaki kişilerle paylaştım.	211	1.00	4.00	1.8578	0.80396
Olayı ildeki sağlık müdürlüğü, tabip odası gibi yasal mercilere bildirdim.	211	1.00	4.00	2.1232	0.79521
Olayı basın kuruluşları yoluyla kamuoyuna açıkladım.	211	1.00	5.00	1.8863	0.95934
Olayı bağlı olarak çalıştığım yöneticime letirdim.	211	2.00	5.00	3.6351	0.78346
Olayı doğrudan üst kademe yönetime letirdim.	211	1.00	5.00	3.7014	0.71110
Bu tür durumları hastane içindeki resmi kanallar yoluyla raporladım.	211	1.00	5.00	3.7299	0.80947
Hastanede kullandığımız prosedürlere göre hareket ederdim.	211	1.00	5.00	3.3886	0.86226
Sessiz kalırdım.	211	1.00	4.00	1.8578	0.68220
Görmediğimi, haberim olmadığını iddia ederdim.	211	1.00	3.00	1.5829	0.65936

Hata karşısında davranış biçimi ölçeğine ilişkin betimleyici istatistikler tablosu incelendiğinde; katılımcıların en olumlu bakış açısına sahip oldukları yargının 3,72 yanıt ortalaması ile “Bu tür durumları hastane içindeki resmi kanallar yoluyla raporladım.” olarak şekillendiği görülmüştür. En olumsuz bakış açısına sahip yargı ise 1,58 yanıt ortalaması ile “Görmediğimi, haberim olmadığını iddia ederdim.” biçiminde şekillenmiştir.

### 3.5.8. Katılımcıların Görev Aldıkları Birimlere İlişkin Hasta Güvenliğine Yönelik Değerlendirmeleri

**Tablo 15.** Hasta Güvenliğine Yönelik Değerlendirmeler

	<b>n</b>	<b>%</b>
Kötü	30	14.2
Sorunlu	75	35.5
Makul	81	38.4
Çok iyi	17	8.1
Mükemmel	8	3.8
Total	211	100.0

Tabloda görüldüğü gibi katılımcılar görev aldıkları birimlere ilişkin hasta güvenliğine yönelik yanıtları makul (%38,4) ve sorunlu (%35,5) seçeneklerinde toplanmıştır. Bunun yanında katılımcıların yalnızca %11,9 unun çok iyi ve mükemmel yanıtını vermiş olmaları göze çarpan bir diğer sonuçtur.

### 3.6.Karşılaştırmalar

**Tablo 16.** Genel Algı Tablosu

	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>Görüş</b>
Örgütsel Bağlılık	3.2674	0.51806	<b>Kararsız</b>
Birim İşleyiş Algısı	3.3734	0.36628	<b>Kararsız</b>
Yönetici Algısı	3.5095	0.69900	<b>Katılıyor</b>
İletişim Algısı	2.7583	0.70675	<b>Kararsız</b>
Raporlama Düzeyi	2.5134	0.73406	<b>Kararsız</b>
Hastane (Genel) İşleyiş Algısı	2.7704	0.53241	<b>Kararsız</b>
Davranış Biçimi Algısı	2.1811	0.43205	<b>Katılmıyor</b>

Yukarıda katılımcıların belirtilen konulara ilişkin verdikleri yanıtların puan ortalamaları ve genel düşünceleri görülmektedir. Bu bağlamda katılımcılar örgütsel bağlılık, birim işleyiş, iletişim, raporlama ve hastane işleyişi konusunda belirtilen yargılara genel

olarak “kararsızım” biçiminde yanıt verirken, yönetici algısı konusunda belirtilen yargılara genel olarak “katılıyorum” ve hata karşısında davranış biçimi konusunda belirtilen yargılara ise “katılmıyorum” biçiminde yanıt vermişlerdir.

**Tablo 17.** Hastanede Görev Yapılan Süreye İlişkin Karşılaştırmalar

		<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Bağlılık	1 yıldan az	44	3.4854	0.44436	3.192	0.014
	1-5 yıl	135	3.2116	0.52459		
	6-10 yıl	19	3.1353	0.49937		
	11-15 yıl	11	3.3799	0.56566		
	16-20 yıl	2	2.8750	0.12627		
Birim	1 yıldan az	44	3.5947	0.39221	9.977	0.000
	1-5 yıl	135	3.2835	0.33169		
	6-10 yıl	19	3.3012	0.23374		
	11-15 yıl	11	3.7071	0.34435		
	16-20 yıl	2	3.4167	0.27499		
Yönetim	1 yıldan az	44	3.8750	0.77291	5.560	0.000
	1-5 yıl	135	3.4389	0.65965		
	6-10 yıl	19	3.1184	0.54879		
	11-15 yıl	11	3.6591	0.49082		
	16-20 yıl	2	3.1250	0.88388		
İletişim	1 yıldan az	44	3.3485	0.84512	13.653	0.000
	1-5 yıl	135	2.5642	0.57734		
	6-10 yıl	19	2.5877	0.52519		
	11-15 yıl	11	3.0606	0.48461		
	16-20 yıl	2	2.8333	0.47140		
Raporlama	1 yıldan az	44	3.0833	0.98601	11.757	0.000
	1-5 yıl	135	2.3728	0.56728		
	6-10 yıl	19	2.1404	0.55905		
	11-15 yıl	11	2.7273	0.38925		
	16-20 yıl	2	1.8333	0.23570		
Davranış	1 yıldan az	44	2.0278	0.33473	2.978	0.020
	1-5 yıl	135	2.2296	0.42347		
	6-10 yıl	19	2.0702	0.40098		
	11-15 yıl	11	2.4040	0.71366		
	16-20 yıl	2	2.1111	0.47140		
Hastane	1 yıldan az	44	2.2479	0.70510	18.521	0.000
	1-5 yıl	135	2.9024	0.36391		
	6-10 yıl	19	3.0048	0.19749		

11-15 yıl	11	2.7603	0.62360
16-20 yıl	2	3.1818	0.25713

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda hastanede farklı görev sürelerine sahip katılımcılar arasında örgütsel bağlılık, birim işleyiş, iletişim, raporlama, hastane işleyişi yönetici algısı hata karşısında davranış biçimi konularına ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. ( $p < 0,05$ )

Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Tukey testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve aşağıdaki verilere ulaşılmıştır;

Yapılan Tukey testi sonucunda görev yaptığı hastanede 1 yıldan az olan katılımcıların örgütsel bağlılık konusuna ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, çalışma süresi 1-5 yıl arası olan katılımcılara göre daha olumludur sonucuna varılmıştır. Bunun yanında;

Görev süresi 11-20 yıl arası olan çalışanların görev yapılan birim işleyişi algısına ilişkin düşünceleri, görev süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlara göre daha olumludur.

Görev süresi 1 yıldan az olan katılımcıların yönetim, iletişim, raporlama konularına ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, görev süresi 1-10 yıl arası olan katılımcılara göre daha olumludur.

Görev süresi 1 yıldan az olan katılımcıların hata karşısında davranış biçimi konularına ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, görev süresi 1-5 ve 11-15 yıl arası olan katılımcılara göre daha olumsuzdur.

Son olarak; görev süresi 1 yıldan fazla olan katılımcıların hastane (genel) işleyişi konularına ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, görev süresi 1 yıldan az olan katılımcılara göre daha olumludur.

**Tablo 18.** Bağlı Bulunan Birimde Görev Yapılan Süreye İlişkin Karşılaştırmalar

	N	Ort	SS	F	p	
Bağlılık	1 yıldan az	42	3.5323	0.45912	4.589	0.001
	1-5 yıl	113	3.1318	0.49474		
	6-10 yıl	35	3.3969	0.51572		
	11-15 yıl	13	3.2115	0.62227		
	16-20 yıl	3	3.3214	0.37115		
	21 yıl ve +	5	3.3143	0.40830		

Birim	1 yıldan az	42	3.6720	0.43517	9.475	0.000
	1-5 yıl	113	3.2620	0.31352		
	6-10 yıl	35	3.4016	0.30132		
	11-15 yıl	13	3.2949	0.27347		
	16-20 yıl	3	3.2963	0.12830		
	21 yıl ve +	5	3.4333	0.15416		
Yönetim	1 yıldan az	42	4.0893	0.74249	9.451	0.000
	1-5 yıl	113	3.4027	0.66601		
	6-10 yıl	35	3.3786	0.45119		
	11-15 yıl	13	3.0385	0.48783		
	16-20 yıl	3	3.2500	0.43301		
	21 yıl ve +	5	3.3500	0.48734		
İletişim	1 yıldan az	42	3.5040	0.83007	20.024	0.000
	1-5 yıl	113	2.5074	0.50758		
	6-10 yıl	35	2.6190	0.48435		
	11-15 yıl	13	2.6154	0.37506		
	16-20 yıl	3	2.7222	0.96225		
	21 yıl ve +	5	3.5333	0.68109		
Raporlama	1 yıldan az	42	3.1111	10.04029	9.230	0.000
	1-5 yıl	113	2.3717	0.53406		
	6-10 yıl	35	2.3143	0.49138		
	11-15 yıl	13	2.2051	0.46225		
	16-20 yıl	3	2.4444	0.76980		
	21 yıl ve +	5	2.9333	10.01105		
Davranış	1 yıldan az	42	2.1111	0.24045	3.784	0.003
	1-5 yıl	113	2.1268	0.44242		
	6-10 yıl	35	2.4603	0.33349		
	11-15 yıl	13	2.1282	0.77757		
	16-20 yıl	3	2.2222	0.38490		
	21 yıl ve +	5	2.1556	0.25580		
Hastane	1 yıldan az	42	2.2554	0.79182	17.666	0.000
	1-5 yıl	113	2.8665	0.30275		
	6-10 yıl	35	3.1584	0.19516		
	11-15 yıl	13	2.6294	0.44915		
	16-20 yıl	3	2.7879	0.52486		
	21 yıl ve +	5	2.5636	0.58352		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda birimde farklı görev sürelerine sahip katılımcılar arasında örgütsel bağlılık, birim işleyiş, iletişim, raporlama, hastane işleyişi



yönetici algısı hata karşısında davranış biçimi konularına ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. ( $p < 0,05$ )

Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Tukey testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve aşağıdaki verilere ulaşılmıştır;

Tukey testi sonucunda görev yaptığı birimde 1 yıldan az olan katılımcıların örgütsel bağlılık konusuna ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, çalışma süresi 1-5 yıl arası olan katılımcılara göre daha olumludur sonucuna varılmıştır. Ayrıca görev süresi 1 yıldan az olan çalışanların görev yapılan birim işleyişi, yönetim, iletişim, raporlama konularına ilişkin düşünceleri, görev süresi 1-15 yıl arası olan çalışanlara göre daha olumludur.

Yine görev süresi 1 yıldan az olan katılımcıların yönetim, iletişim, raporlama konularına ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, görev süresi 1-10 yıl arası olan katılımcılara göre daha olumludur.

Görev süresi 6-10 yıl arası olan katılımcıların hata karşısında davranış biçimi ve genel hastane işleyişi konularına ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, görev süresi 6 yıldan az olan katılımcılara göre daha olumludur.

**Tablo 19.** Haftalık Çalışma Süresine İlişkin Karşılaştırmalar

		N	Ort	SS	F	p
Bağlılık	20 saatten az	2	2.7679	0.4293	4.799	0.001
				1		
	20-39	32	3.4185	0.4128		
				5		
	40-59	88	3.3149	0.5215		
			4			
	60-79	78	3.2422	0.5324		
				0		
	80-99	11	2.7175	0.2445		
				6		
Birim	20 saatten az	2	3.0833	0.2749	6.515	0.000
				9		
	20-39	32	3.3646	0.4675		
				7		
	40-59	88	3.5069	0.3906		
			5			
	60-79	78	3.2628	0.2517		

				7		
	80-99	11	3.1667	0.0000		
				0		
	20 saatten az	2	3.1250	0.1767		
				8		
	20-39	32	3.8984	0.6922		
				9		
Yönetim	40-59	88	3.5994	0.7633	8.569	0.000
				3		
	60-79	78	3.2051	0.5124		
				2		
	80-99	11	3.8864	0.4658		
				8		
	20 saatten az	2	2.6667	0.0000		
				0		
	20-39	32	2.8021	0.7164		
				7		
İletişim	40-59	88	2.9337	0.8515	5.922	0.000
				4		
	60-79	78	2.4829	0.4418		
				5		
	80-99	11	3.1970	0.0674		
				2		
	20 saatten az	2	1.8333	0.2357		
				0		
	20-39	32	2.6042	0.8271		
				3		
Raporlama	40-59	88	2.7462	0.8227	6.332	0.000
				2		
	60-79	78	2.2265	0.4938		
				1		
	80-99	11	2.5455	0.4287		
				6		
	20 saatten az	2	2.5556	0.1571		
				3		
	20-39	32	1.8611	0.2662		
				5		
Davranış	40-59	88	2.0492	0.3351	17.944	0.000
				8		
	60-79	78	2.4259	0.4681		
				3		
	80-99	11	2.3636	0.1413		

					4		
					0		
					9		
Hastane	20 saatten az	2	3.0909	0.0000	6.582	0.000	
	20-39	32	2.6165	0.6844			
	40-59	88	2.6219	0.5833			
	60-79	78	2.9382	0.3271			
	80-99	11	3.1570	0.2036			
					5		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda farklı haftalık çalışma sürelerine sahip katılımcılar arasında örgütsel bağlılık, birim işleyiş, iletişim, raporlama, hastane işleyişi yönetici algısı hata karşısında davranış biçimi konularına ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. ( $p < 0,05$ )

Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Tukey testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve aşağıdaki verilere ulaşılmıştır;

Tukey testi sonucunda haftalık çalışma süresi 80-99 saat arası olan katılımcıların örgütsel bağlılık konusuna ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, çalışma süresi 20-79 saat arası olan katılımcılara göre daha olumludur sonucuna varılmıştır. Bunun yanında; çalışma süresi 40-59 saat arası olan çalışanların görev yapılan birim işleyişi algısına ilişkin düşünceleri, çalışma süresi 60 saat ve üzeri olan çalışanlara göre daha olumludur.

Çalışma süresi 60-79 saat olan katılımcıların yönetim, iletişim konularına ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, çalışma süresi 20-49 ve 80-99 saat arası olan katılımcılara göre daha olumsuzdur.

Çalışma süresi 60-79 saat olan katılımcıların raporlama konusuna ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, çalışma süresi 20-49 ve 80-99 saat arası olan katılımcılara göre daha olumsuzdur.

Çalışma süresi 20-39 saat arası olan katılımcıların hata karşısında davranış biçimi konusuna ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, çalışma süresi 40 saat ve daha fazla olan katılımcılara göre daha olumsuzdur.

Son olarak; çalışma süresi 20-59 saat arası olan katılımcıların genel hastane işleyişi konusuna ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, çalışma süresi 60 saat ve daha fazla olan katılımcılara göre daha olumsuzdur.

**Tablo 20.** Bağlı Bulunan Uzmanlık Alanında Görev Yapılan Süreye İlişkin Karşılaştırmalar

		N	Ort	SS	F	p
Bağlılık	1 yıldan az	23	3.2609	0.28048	4.209	0.001
	1-5 yıl	67	3.4835	0.52091		
	6-10 yıl	62	3.1659	0.59132		
	11-15 yıl	48	3.0930	0.44465		
	16-20 yıl	3	3.3452	0.04124		
	21 yıl ve +	8	3.2813	0.34807		
Birim	1 yıldan az	23	3.1522	0.28289	2.164	0.059
	1-5 yıl	67	3.3798	0.40092		
	6-10 yıl	62	3.3862	0.37739		
	11-15 yıl	48	3.4479	0.34101		
	16-20 yıl	3	3.3889	0.19245		
	21 yıl ve +	8	3.4028	0.15359		
Yönetim	1 yıldan az	23	2.9130	0.46837	4.802	0.000
	1-5 yıl	67	3.5970	0.64396		
	6-10 yıl	62	3.5040	0.79894		
	11-15 yıl	48	3.6979	0.59241		
	16-20 yıl	3	3.1667	0.57735		
	21 yıl ve +	8	3.5313	0.71261		
İletişim	1 yıldan az	23	2.2681	0.88011	6.013	0.000
	1-5 yıl	67	2.6592	0.43075		
	6-10 yıl	62	2.8280	0.85356		
	11-15 yıl	48	2.8854	0.52610		
	16-20 yıl	3	3.9444	0.67358		
	21 yıl ve +	8	3.2500	0.74001		
Raporlama	1 yıldan az	23	1.9855	0.50730	4.134	0.001
	1-5 yıl	67	2.4876	0.73013		
	6-10 yıl	62	2.7258	0.85042		
	11-15 yıl	48	2.4861	0.41233		
	16-20 yıl	3	3.1111	1.53960		
	21 yıl ve +	8	2.5417	0.85333		
Davranış	1 yıldan az	23	2.4155	0.51598	1.981	0.083
	1-5 yıl	67	2.1625	0.49590		
	6-10 yıl	62	2.1129	0.30278		

	11-15 yıl	48	2.1528	0.44006		
	16-20 yıl	3	2.3333	0.19245		
	21 yıl ve +	8	2.3056	0.27698		
	1 yıldan az	23	2.8696	0.35720		
	1-5 yıl	67	2.8087	0.52442		
	6-10 yıl	62	2.6672	0.67630		
Hastane	11-15 yıl	48	2.8295	0.36151	1.497	0.192
	16-20 yıl	3	3.0909	0.15746		
	21 yıl ve +	8	2.4886	0.58299		

Tek yönlü varyans analizi tablosunda görüldüğü üzere uzmanlıkta farklı görev sürelerine sahip katılımcılar arasında birim işleyiş, hastane işleyişi ve hata karşısında davranış biçimi konularına ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. ( $p > 0,05$ )

Bunun yanında yani aynı katılımcı grupları arasında örgütsel bağlılık, iletişim, raporlama ve yönetici algısı konularına ilişkin düşünceler bakımından anlamlı bir farklılık vardır. ( $p < 0,05$ )

Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Tukey testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve aşağıdaki verilere ulaşılmıştır;

Tukey testi sonucunda uzmanlık süresi 1-5 yıl arası olan katılımcıların örgütsel bağlılık konusuna ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, uzmanlık süresi 6-15 yıl arası olan katılımcılara göre daha olumludur sonucuna varılmıştır. Ayrıca uzmanlık süresi 1 yıldan az olan çalışanların görev yapılan birim ve yönetim konularına ilişkin düşünceleri, uzmanlık süresi 1-15 yıl arası olan çalışanlara göre daha olumludur.

Yine uzmanlık süresi 1 yıldan az olan katılımcıların iletişim konularına ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, uzmanlık süresi 6-10 yıl arası olan katılımcılara göre daha olumsuzdur.

Uzmanlık süresi 1 yıldan az olan katılımcıların raporlama konularına ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, uzmanlık süresi 1-10 yıl arası olan katılımcılara göre daha olumsuzdur.

**Tablo 21.** Görev Gereği Hastalar İle Birebir Temas Halinde Olan Ve Olmayan Gruplara İlişkin Karşılaştırmalar

		N	Ort	SS	t	p
Bağlılık	Evet	198	3.2597	0.51866	-0.841	0.401
	Hayır	13	3.3846	0.51449		
Birim	Evet	198	3.3774	0.37455	1.059	0.304
	Hayır	13	3.3120	0.20100		
Yönetim	Evet	198	3.5265	0.70728	1.841	0.085
	Hayır	13	3.2500	0.51031		
İletişim	Evet	198	2.7626	0.72564	0.713	0.483
	Hayır	13	2.6923	0.30312		
Raporlama	Evet	198	2.5404	0.73453	2.100	0.037
	Hayır	13	2.1026	0.61440		
Davranış	Evet	198	2.1740	0.41322	-0.619	0.547
	Hayır	13	2.2906	0.67057		
Hastane	Evet	198	2.7695	0.54435	-0.146	0.886
	Hayır	13	2.7832	0.30949		

Yapılan t testi sonucunda görevi gereği hastalar ile birebir temasta bulunan ve bulunmayan katılımcılar arasında raporlama haricinde diğer tüm konulara ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ( $p > 0,05$ )

Ortalamalar incelendiğinde görevi gereği hastalar ile temas halinde bulunan katılımcıların raporlama konusundaki yargılarına yönelik düşünceleri, görevi gereği hastalar ile temas halinde bulunmayan katılımcılara göre daha olumludur.

**Tablo 22.** Birim İşleyişine İlişkin Algı Puanları İle 12 Ay İçerisinde Raporlanan Olay Sayısının Karşılaştırması

		Birim işleyişi algı puanları
Olay sayısı	Pearson Korelasyon	-0.155*
	P	0.025
	N	211

Korelasyon tablosunda görüldüğü gibi katılımcıların birim işleyişi algısı yargılarına ilişkin katılım düzeyleri arttıkça raporlanan olay sayısı azalmaktadır. Söz konusu ilişki negatif yönde ve zayıf şiddettedir. Bu ilişki ters yönlü olarak da geçerlidir. ( $p < 0,05$ )

Bir başka ifade ile görev yapılan birimin genel işleyişi konusundaki algı puanları arttıkça 12 ay içerisinde meydana gelen ve raporlanan olay sayılarında bir azalış görülmektedir.

**Tablo 23.** İletişim Yargılarına Verilen Yanıtların Puan Ortalamalarına İlişkin Regresyon Analizi

	<i>Standartlaştırılmamış Katsayılar</i>		<i>Standartlaştırılmış Katsayılar</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>S. hata</i>	<i>Beta</i>		
Sabit	0.316	0.217		1.454	0.148
İletişim	0.798	0.076	0.586	10.443	0.000
<b>Model Özeti</b>					
<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></i>		<i>S<sub>X</sub></i>	
0.586	0.343	0.340		0.78239	
<b>ANOVA</b>					
	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Regresyon	66.754	1	66.754	109.051	0.000
Artık	127.937	209	0.612		

(*S<sub>X</sub>*: Standart hata kestirimi; *KT*: Kareler toplamı; *Sd*: Serbestlik derecesi; *KO*: Kareler ortalaması)

Bu aşamada katılımcıların hasta güvenliği konusundaki düşüncelerine ilişkin puan ortalamaları bağımlı değişken olarak ele alınmış ve hastanedeki iletişim yargılarına ilişkin puan ortalamalarının, bağımlı değişken skorlarındaki değişimi hangi düzeyde yordadığı aşağıdaki regresyon sonuçları ile irdelenmiştir.

Tablodaki bulgular incelendiğinde;

Hasta güvenliği algısı puanındaki değişimin %34 ü söz konusu hastanedeki iletişim algısı tarafından açıklanmaktadır. Buradan hareketle ve beta değeri göz önünde bulundurularak iletişim düzeyinin hasta güvenliği düzeyi üzerinde yüksek sayılabilecek bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

ANOVA tablosunda görüldüğü üzere oluşturulan model bir bütün olarak %5 anlam düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlıdır. ( $p < 0,05$ )

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Hastanelerde örgütsel bağlılık, yönetim, iletişim, birim işleyişi, genel işleyiş, raporlama ve hata karşısında gösterilen davranış biçimi algılarının irdelendiği bu araştırmada katılımcılar demografik ve mesleki özellikleri bakımından incelendiğinde;

%41,7 gibi çoğunluğunun hafta da 40-59 saat arası çalıştığı, %31,8'inin 1-5 yıl arası uzmanlık süresine sahip olduğu, birimdeki çalışma süresi bakımında %53,6'lık çoğunluğun 1-5 yıl arası birimde görev yaptığı görülmüştür. Hastanedeki görev süresi dağılımı bakımından yine büyük çoğunluğun (%64) 1-5 yıl arası görev yaptığı anlaşılmıştır. Görev yapılan hastanede geçen 12 ay içerisinde raporlanan olay sayısı bakımından %60,6'lık kesimin görev aldığı hastanelerde 2 veya daha az olayın raporlandığı ve son olarak %93,6'lık büyük bir kesimin görevinin hastalar ile birebir temas kurmayı gerektirdiği görülmektedir.

Katılımcılar görev/yetenlik dağılımı bakımından incelendiğinde ise, %18'lik çoğunluğun hemşire statüsünde görev yaptıkları görülmektedir. KBB personeli statüsündeki katılımcılar ise %0,5'lik oranla sıklık bakımından en düşük grubu oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılık algısı ölçeğinde; katılımcıların en olumlu bakış açısına sahip oldukları yargının 3,73 yanıt ortalaması ile “Kendimi, hemşirelik/ hekimlik mesleğinin bir üyesi olarak hissediyorum.” olarak şekillendiği görülürken, en olumsuz bakış açısına sahip yargı ise 1,89 yanıt ortalaması ile “Bu mesleğin mensubu olduğumu saklamaya çalışıyorum.” biçiminde şekillenmiştir.

Birim işleyiş algısı ölçeği incelendiğinde; katılımcıların en olumlu bakış açısına sahip oldukları yargının 3,73 yanıt ortalaması ile “Çalışanlar, yaptıkları hataların kendi dosyalarına işlenmesinden endişe ederler.” olarak şekillendiği görülürken. En olumsuz bakış açısına sahip yargı ise 2,70 yanıt ortalaması ile “Çalıştığım birimde daimi kadromuzda olmayan, sözleşmeli çalışan sayısı hasta bakımı için ideal olan sayıdan daha fazladır.” biçiminde oluşmuştur.

Yönetici algısı ölçeği incelendiğinde; katılımcıların en olumlu bakış açısına sahip oldukları yargının 3,50 yanıt ortalaması ile “Yöneticimiz, çalışanların hasta güvenliğini geliştirmeye yönelik önerilerini ciddi biçimde değerlendirir.” olarak şekillendiği görülürken. En olumsuz bakış açısına sahip yargı ise 2,37 yanıt ortalaması ile “Yöneticimiz, tekrar tekrar meydana gelen hasta güvenliği sorunlarına göz yummaktadır.” biçiminde belirlenmiştir.



İletişim algısı ölçeği incelendiğinde; katılımcıların tüm yargılara kararsız bakış açısına sahip oldukları görülmektedir. 3,05 yanıt ortalaması ile “Bize pek doğru gelmeyen durumlar hakkında soru sormaktan çekiniriz.” yargısı birinci sırada yer almaktadır.

Katılımcıların raporlama bağlamında en olumlu görüş belirttikleri konunun 2,70 yanıt ortalaması ile “Bir hata yapılır, ancak bu hata hastaya zarar verebilecek nitelikte olmasına rağmen bir zarar oluşmazsa” biçiminde oluştuğu gözlemlenmiştir.

Hastane (genel) işleyiş algısı ölçeği incelendiğinde; katılımcıların en olumlu bakış açısına sahip oldukları yargının 3,23 yanıt ortalaması ile “Hastanenin birimleri arasında iyi bir işbirliği vardır..” olarak şekillendiği görülürken, en olumsuz bakış açısına sahip yargı ise 2,44 yanıt ortalaması ile “Hastalar bir birimden diğerine aktarılırken işler arapsaçına dönmektedir.” biçiminde şekillenmiştir.

Hata karşısında davranış biçimi ölçeği incelendiğinde katılımcıların en olumlu bakış açısına sahip oldukları yargının 3,72 yanıt ortalaması ile “Bu tür durumları hastane içindeki resmi kanallar yoluyla raporlardım.” olarak şekillendiği görülürken, en olumsuz bakış açısına sahip yargı ise 1,58 yanıt ortalaması ile “Görmediğimi, haberim olmadığını iddia ederdim. ” biçiminde oluşmuştur.

Bunun yanında;

Katılımcılar görev aldıkları birimlere ilişkin hasta güvenliğine yönelik yanıtları makul (%38,4) ve sorunlu (%35,5) seçeneklerinde toplanmıştır. Bunun yanında katılımcıların yalnızca %11,9 unun çok iyi ve mükemmel yanıtını vermiş olmaları göze çarpan bir diğer sonuçtur.

Katılımcılar örgütsel bağlılık, birim işleyiş, iletişim, raporlama ve hastane işleyiş konusunda belirtilen yargılara genel olarak “kararsızım” biçiminde yanıt verirken, yönetici algısı konusunda belirtilen yargılara genel olarak “katılıyorum” ve hata karşısında davranış biçimi konusunda belirtilen yargılara ise “katılmıyorum” biçiminde yanıt vermişlerdir.

Demografik özelliklere ilişkin yapılan karşılaştırmalarda ise;

Görev yaptığı hastanede 1 yıldan az olan katılımcıların örgütsel bağlılık konusuna ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, çalışma süresi 1-5 yıl arası olan katılımcılara göre daha olumludur sonucuna varılmıştır. Bunun yanında; görev süresi 11-20 yıl arası olan çalışanların görev yapılan birim işleyiş algısına ilişkin düşünceleri, görev süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlara göre daha olumludur.

Görev süresi 1 yıldan az olan katılımcıların yönetim, iletişim, raporlama konularına ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, görev süresi 1-10 yıl arası olan katılımcılara göre daha olumludur. Yine görev süresi 1 yıldan az olan katılımcıların hata karşısında davranış biçimi konularına ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, görev süresi 1-15 yıl arası olan katılımcılara göre daha olumsuzdur.

Görev süresi 1 yıldan fazla olan katılımcıların hastane (genel) işleyişi konularına ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, görev süresi 1 yıldan az olan katılımcılara göre daha olumludur.

Görev yaptığı birimde 1 yıldan az olan katılımcıların örgütsel bağlılık konusuna ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, çalışma süresi 1-5 yıl arası olan katılımcılara göre daha olumludur sonucuna varılmıştır. Ayrıca görev süresi 1 yıldan az olan çalışanların görev yapılan birim işleyişi, yönetim, iletişim, raporlama konularına ilişkin düşünceleri, görev süresi 1-15 yıl arası olan çalışanlara göre daha olumludur.

Görev süresi 6-10 yıl arası olan katılımcıların hata karşısında davranış biçimi ve genel hastane işleyişi konularına ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, görev süresi 6 yıldan az olan katılımcılara göre daha olumludur.

Haftalık çalışma süresi 40-59 saat arası olan çalışanların görev yapılan birim işleyişi algısına ilişkin düşünceleri, çalışma süresi 60 saat ve üzeri olan çalışanlara göre daha olumludur.

Haftalık çalışma süresi 60-79 saat olan katılımcıların yönetim, iletişim konularına ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, çalışma süresi 20-49 saat arası olan katılımcılara göre daha olumsuzdur.

Haftalık çalışma süresi 60-79 saat olan katılımcıların raporlama konusuna ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, çalışma süresi 20-49 saat arası olan katılımcılara göre daha olumsuzdur.

Haftalık çalışma süresi 20-39 saat arası olan katılımcıların hata karşısında davranış biçimi konusuna ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, çalışma süresi 40 saat ve daha fazla olan katılımcılara göre daha olumsuzdur.

Haftalık çalışma süresi 20-59 saat arası olan katılımcıların genel hastane işleyişi konusuna ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, çalışma süresi 60 saat ve daha fazla olan katılımcılara göre daha olumsuzdur.

Uzmanlık süresi 1-5 yıl arası olan katılımcıların örgütsel bağlılık konusuna ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, uzmanlık süresi 6-15 yıl arası olan katılımcılara göre daha olumludur sonucuna varılmıştır. Ayrıca uzmanlık süresi 1 yıldan az olan çalışanların görev yapılan yönetim konularına ilişkin düşünceleri, uzmanlık süresi 1-15 yıl arası olan çalışanlara göre daha olumludur.

Uzmanlık süresi 1 yıldan az olan katılımcıların iletişim konularına ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, uzmanlık süresi 6-10 yıl arası olan katılımcılara göre daha olumsuzdur.

Uzmanlık süresi 1 yıldan az olan katılımcıların raporlama konularına ilişkin belirtilen yargılara yönelik düşünceleri, uzmanlık süresi 1-10 yıl arası olan katılımcılara göre daha olumsuzdur.

Görevi gereği hastalar ile temas halinde bulunan katılımcıların raporlama konusundaki yargılarına yönelik düşünceleri, görevi gereği hastalar ile temas halinde bulunmayan katılımcılara göre daha olumludur.

Katılımcıların birim işleyişi algısı yargılarına ilişkin katılım düzeyleri arttıkça raporlanan olay sayısı azalmaktadır. Söz konusu ilişki negatif yönde ve zayıf şiddettedir. Bu ilişki ters yönlü olarak da geçerlidir. Bir başka ifade ile görev yapılan birimin genel işleyişi konusundaki algı puanları arttıkça 12 ay içerisinde meydana gelen ve raporlanan olay sayılarında bir azalış görülmektedir.

Hasta güvenliği algısı puanındaki değişimin %34 ü söz konusu hastanedeki iletişim algısı tarafından açıklanmaktadır. Buradan hareketle iletişim düzeyinin, hasta güvenliği düzeyi üzerinde yüksek sayılabilecek bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Son olarak şunları söyleyebiliriz;

Hastanelerde yapılan bu anket araştırması gösteriyor ki; sağlık sektöründe meydana gelen etik dışı olayların raporlanma oranı oldukça düşüktür. Çalışanların büyük bir çoğunluğu yaptığı işten memnun olmasına rağmen (mesleki sadakat), yaptıkları hataların kendilerine olumsuz bir geri dönüşü olacağını düşünmekte ve kendilerine doğru gelmeyen konular hakkında yorum ve öneri yapmaktansa, kaçınma eğilimindedirler. Ülkemiz kültüründe var olan belirsizlikten kaçınma eğiliminin bir yansıması olarak, çalışanların bu tarz bir davranış içine girmeleri çok da beklenmedik bir yaklaşım değildir. Ancak unutulmamalıdır ki etik dışı eylemlerin görmezden gelinerek çözüme kavuşturulmaması, ileride hem çalışanlar hem de kurum açısından daha büyük sorunlar ve yükümlülükler getirebilir. Özellikle sağlık

sektöründe yaşanan etik dışı olaylara göz yumulması, kişilerin sağlığının bozulmasına ve hatta hayatlarına bile mal olabilir. Bu noktaya gelmemek için öncelikle whistleblowing mekanizması, kurum kültürüyle iç içe ve uyumlu bir hale getirilmeli, devamında da; yüksek kademelerdeki çalışanların destek ve teşvikiyle alt kademe personeli bu konuda eğitilip cesaretlendirilmelidir. Böyle bir sistemin, toplumu oluşturan bütün kesimler açısından sağlayacağı yararlar da kaçınılmaz olacaktır.

## EKLER

### EK-1 ANKET FORMU

Sayın İlgili;

Bu çalışma tümüyle akademik amaçlıdır. Araştırmadan elde edilecek sonuçlar Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Tez'inde kullanılacaktır.

İşbirliğiniz, samimiyetiniz ve ayırdığınız değerli zamanınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Bilçin TAK  
Uludağ Üniversitesi Bursa Türkiye  
[btak@uludag.edu.tr](mailto:btak@uludag.edu.tr)

Saban BAKAR

Lütfen görüşünüze uygun seçeneğin üzerine (x) işaretleyiniz.

1. Biri bu hastaneyi eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
2. Diğer kişilerin bu hastane hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
3. Bu hastane hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanmayı tercih ederim..	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
4. Bu hastanenin elde ettiği başarıları, kendi başarımları gibi algularım.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
5. Biri bu hastane için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
6. Medyada hastanemize yönelik olumsuz bir eleştiri yapıldığında bundan utanç duyarım.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
7. Diğer hastanelerin sunduğu hizmetlerin, bizim sunduğumuz sağlık hizmetinden daha kötü olduğuna inanıyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
8. Diğer hastanelerin bize zarar vermeye çalıştıklarını düşünüyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
9. Bazı kişiler, hastanemiz hakkında yanlış veya olumsuz şeyler söylemelerinde sinirleniyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
10. Bu hastaneyi eleştiren kişilere hemen müdahale eder ve hastaneyi savunurum.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
11. Bu hastanede çalışıyor	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle

<b>olmaktan gurur duyuyorum.</b>	katılmıyorum	m			katılıyorum
<b>12. Bu hastanede önümüzdeki yıllarda da çalışmaya devam etmek istiyorum.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>13. Önümüzdeki yıl kendimi güvenceye almak üzere başka bir hastaneye geçmeyi düşünüyorum</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>14. Önümüzdeki 5 yılda, yine bu hastanede çalışıyor olacağım.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>15. Önümüzdeki yıl büyük ihtimalle başka bir hastaneye geçmek için fırsat arıyorum olacağım.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>16. Şu an çalışmakta olduğum hastaneden ayrılmayı ciddi biçimde düşünüyorum.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>17. Kendimi, hemşirelik/ hekimlik mesleğinin bir üyesi olarak hissediyorum.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>18. Diğer hekim/ hemşireler ile aramda güçlü bir bağ varmış gibi hissediyorum.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>19. Hekim / hemşire olmaktan rahatsızlık duyuyorum.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>20. Kendimi, birçok kez bu mesleği neden seçtim diye sorgularken buluyorum.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>21. Bu mesleğin mensubu olduğumu saklamaya çalışıyorum.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>22. Bu mesleği seçmiş olmaktan memnunum.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>23. Biri ile tanıştığında mesleğimi vurgulayarak kendimi hekim/ hemşire olarak tanıtmaktan hoşlanıyorum.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>24. Bu mesleğin bir üyesi olmak benim için önemlidir.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>25. Hekimlik/ hemşirelik yapmayı bırakmayı sıklıkla düşünüyorum.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>26. Hekimlik/ hemşirelik dışında başka bir iş yapma fırsatı olup-olmadığımı inceliyorum.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>27. Mesleğimi bir süre daha yapmaya niyetim var.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>28. Önümüzdeki yıl büyük olasılıkla mesleğimi bırakırım.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

**BU BÖLÜM HASTANENİZDE HASTA GÜVENLİĞİNİ TEHDİT EDEN TIBBİ VE TIBBİ OLMAYAN NİTELİKTEKİ HATALARA İLİŞKİN GÖRÜŞÜNÜZÜ ALMAYI AMAÇLAMAKTADIR.**

**BÖLÜM A: Çalıştığınız Alan/Birim**

*Araştırmanın bu kısmında, zamanınızın çoğunu geçirdiğiniz, çalışmalarınızın çoğunu gerçekleştirdiğiniz birimi, departmanı ya da kliniği düşünerek cevap veriniz.*

*Sizin çalıştığınız ana birim aşağıdakilerden hangisidir? Lütfen sadece bir kutucuğu işaretleyiniz.*

<input type="checkbox"/> Hastanenin birçok bölümü / belirli bir bölüm söz konusu değil.	<input type="checkbox"/> Yoğun bakım
<input type="checkbox"/> dâhiliye	<input type="checkbox"/> Psikiyatri
<input type="checkbox"/> cerrahi	<input type="checkbox"/> Fizik tedavi ve rehabilitasyon
<input type="checkbox"/> kadın doğum	<input type="checkbox"/> Eczane
<input type="checkbox"/> çocuk	<input type="checkbox"/> Laboratuvar
<input type="checkbox"/> Anestezi	<input type="checkbox"/> Radyoloji
<input type="checkbox"/> Acil tıp	<input type="checkbox"/> Diğer. Lütfen belirtiniz
	.....

*Lütfen, çalıştığınız bölüme/birime ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz. İfadenin karşısındaki ilgili kutucuklardan birini işaretlemeniz yeterlidir.*

<b>Çalıştığım birimde insanlar birbirlerine destek olurlar.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>İş yükü açısından uygun sayıda personelle sahibiz.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Çok sayıda acil iş söz konusu olduğunda, takım olarak birlikte çalışabilmekteyiz.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Çalıştığım birimde herkes birbirine saygılıdır.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Çalıştığım birimde çalışma saatlerimiz hastaya en iyi hizmetin verilebileceği optimum/ideal süreyi aşmaktadır. (çalışma saatlerinin çok oluşu performansı düşürür)</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Çalıştığım birimde hasta güvenliğini geliştirmek için çaba sarf edilmektedir.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Çalıştığım birimde dâimi kadromuzda olmayan, sözleşmeli çalışan sayısı hasta bakımı için ideal olan sayıdan daha fazladır.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Çalışanlar hatalarının kendilerine karşı kullanılacağını düşünürler.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Çalıştığım birimde hatalar olumlu değişimlere yol açmakta, bir iyileştirme fırsatı olarak görülmektedir.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Çalıştığım birimde şimdiye kadar çok ciddi hatalar yapılmamış olması sadece şanslı olmamız yüzündendir. Yani hata yapmaya çok uygun bir sistemimiz var.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Çalıştığım birimde birinin iş yoğunluğu artarsa, diğer çalışanlar ona yardım ederler.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Bir sorunun rapor edilmesi sanki sorunun değil de kişinin rapor edildiği hissi yaratır</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Hasta güvenliğini arttırmak amacıyla</b>	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle

bir iyileştirme yapıldığında bunun etkin sonuç verip vermediğini izleriz.	katılmıyorum				katılıyorum
Çok fazla sayıda işi çok çabuk yapabilmek için kriz modunda çalışmaktayız.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Daha fazla iş yapabilmek için hasta güvenliği asla tehlikeye atılmaz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Çalışanlar, yaptıkları hataların kendi dosyalarına işlenmesinden endişe ederler.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Birimde hasta güvenliği sorunları yaşanmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Uygulanan prosedürler ve sistemler hataları önlemek konusunda yeterlidir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

### **BÖLÜM B: Amiriniz / Yöneticiniz**

Lütfen, aşağıdaki ifadeleri doğrudan bağlı olduğunuz amiriniz/yöneticiniz ile ilgili olarak değerlendiriniz.

Yöneticimiz, hasta güvenliği prosedürlerine uygun yürütülen işleri gördüğünde açıkça takdir eder.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Yöneticimiz, çalışanların hasta güvenliğini geliştirmeye yönelik önerilerini ciddi biçimde değerlendirir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İş yoğunluğundan dolayı baskı altında kaldığımızda, bir takım ihlal ya da ihmellere neden olsa da, yöneticimiz daha hızlı çalışmamızı ister.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Yöneticimiz, tekrar tekrar meydana gelen hasta güvenliği sorunlarına göz yummaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

### **BÖLÜM C: İletişim**

Lütfen, aşağıdaki ifadelerde yer alan durumları, çalıştığınız birimde yaşanma sıklıklarına göre değerlendiriniz.

Raporlanmış olaylara dayanılarak yapılan değişiklikler hakkında sürekli bilgilendirilmekteyiz.	Asla	Çok nadiren	Bazen	Sıklıkla	Devamlı
Hastaların güvenliğini/sağlığını olumsuz etkileyeceğini gördüğümüz durumlar hakkında rahatlıkla konuşabilmekteyiz.	Asla	Çok nadiren	Bazen	Sıklıkla	Devamlı
Birimde gerçekleşen hatalar hakkında sürekli bilgilendirilmekteyiz.	Asla	Çok nadiren	Bazen	Sıklıkla	Devamlı
Üstlerimizin karar ve davranışları hakkında rahatlıkla soru sorabilmekteyiz.	Asla	Çok nadiren	Bazen	Sıklıkla	Devamlı
Tekrar edebilecek hataları önlemenin yolları hakkında tartışabilmekteyiz.	Asla	Çok nadiren	Bazen	Sıklıkla	Devamlı
Bize pek doğru gelmeyen durumlar hakkında soru sormaktan çekiniriz.	Asla	Çok nadiren	Bazen	Sıklıkla	Devamlı



**BÖLÜM D: Hasta güvenliğine ilişkin olayların raporlanma / kayda geçirilme oranı**

Aşağıdaki ifadelerde yer alan hatalar çalıştığınız birimde ortaya çıktığında, hangi sıklıkla raporlanmaktadırlar?  
Lütfen ifadeleri buna göre değerlendiriniz.

Bir hata yapılır, ancak bu hata hastayı etkilemeden fark edilir ve düzeltilirse,	Asla	Çok nadiren	Bazen	Sıklıkla	Devamlı
Bir hata yapılır, ancak bu hata hastaya zarar verebilecek bir nitelikte olmazsa,	Asla	Çok nadiren	Bazen	Sıklıkla	Devamlı
Bir hata yapılır, ancak bu hata hastaya zarar verebilecek nitelikte olmasına rağmen bir zarar oluşmazsa,	Asla	Çok nadiren	Bazen	Sıklıkla	Devamlı

**BÖLÜM E: Hasta Güvenlik Derecesi**

Lütfen çalıştığınız birimi, hasta güvenliği konusunda genel olarak değerlendiriniz.

( ) Mükemmel                      ( ) Çok iyi                      ( ) Makul bir düzeyde                      ( ) Sorunlu                      ( ) Kötü

**BÖLÜM F: Hastanemiz**

Lütfen, aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız hastaneye ilişkin olarak değerlendiriniz.

Hastane yönetimi, hasta güvenliğini geliştirmeyi destekleyen bir iş ortamı yaratmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Hastanedeki birimler birbirleri ile iyi koordine olamamaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Hastalar bir birimden diğerine aktarılırken işler Arapsaçına dönmektedir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Hastanenin birimleri arasında iyi işbirliği vardır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Vardiya değişimlerinde hasta güvenliği ile ilgili önemli bilgiler sıklıkla kaybolmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Hastanenin diğer birimlerinden birileriyle çalışmaktan hoşlanılmamaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Sorunlar genellikle, hastanenin birimleri arasındaki bilgi alış veriş sırasında çıkmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Hastane yönetiminin tutumu, hasta güvenliğinin birinci öncelik olduğunu göstermektedir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Hastane yönetimi, sadece bir terslik ortaya çıktığında hasta güvenliği ile ilgileniyor gibi görünmektedir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Hastanenin tüm birimleri, hastalara en iyi hizmeti sunmak için birlikte çalışmaktadırlar.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Vardiya değişimleri hastalar için bir problemdir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

Aşağıdaki ifadeleri değerlendirirken ‘‘ hastanenizde hasta güvenliğini tehlikeye atan ve genel olarak yanlış yapıldığına inandığınız bir işlem veya uygulamaya şahit olsaydınız nasıl davranırdınız ‘‘ diye düşünerek yanıtlayınız.

<b>Olayı hastane dışındaki kişilerle paylaştım.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Olayı ildeki sağlık müdürlüğü, tabip odası gibi yasal mercilere bildirdim.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Olayı basın kuruluşları yoluyla kamuoyuna açıkladım.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Olayı bağlı olarak çalıştığım yöneticime iletirdim.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Olayı doğrudan üst kademe yönetime iletirdim.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Bu tür durumları hastane içindeki resmi kanallar yoluyla raporladım.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Hastanede kullandığımız prosedürlere (örneğin hasta güvenliğini sağlama, beklenmeyen olayları raporlama, uygun olmayan ürün ve hizmetin kontrolü prosedürü gibi ) göre hareket ederdim.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Sessiz kalırdım.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Görmediğimi, haberim olmadığını iddia ederdim.</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

### **BÖLÜM G: Raporlanmış Olay Sayısı**

Geçen on iki ayda hangi sayıda raporlanmış olay bulunmaktadır? Lütfen belirtiniz.

- Hiçbir olay raporlanmamıştır.  6 / 10 olay raporlanmıştır.  
 1 veya 2 olay raporlanmıştır.  11 / 20 olay raporlanmıştır.  
 3 veya 5 olay raporlanmıştır.  21 veya daha fazla olay raporlanmıştır.

### **BÖLÜM H: Ek Bilgiler**

Çalıştığınız hastanede ne kadar süredir görev yapmaktasınız?

- 1 yıldan az  11 / 15 yıl arası  
 1 / 5 yıl arası  16 / 20 yıl arası  
 6 / 10 yıl arası  21 yıldan fazla

Şu an çalıştığınız birimde ne kadar süredir görev yapmaktasınız?

- 1 yıldan az  11 / 15 yıl arası  
 1 / 5 yıl arası  16 / 20 yıl arası  
 6 / 10 yıl arası  21 yıldan fazla

Haftada kaç saat çalışmaktasınız?

- 20 saatten az  60 / 79 saat arası

- 20 / 39 saat arası  
 40 / 59 saat arası

- 80 / 99 saat arası  
 100 saatten fazla

Uzmanlık alanınızda / mesleğinizde kaç yıldır çalışmaktasınız?

- 1 yıldan az  
 1 / 5 yıl arası  
 6 / 10 yıl arası

- 11 / 15 yıl arası  
 16 / 20 yıl arası  
 21 yıldan fazla

Bulduğunuz kadro gereği hastalarla birebir temas halinde misiniz?

- Evet, hastalarla doğrudan temas kurar ya da ilgilenirim.  Hayır, hastalarla doğrudan temasım ya da ilgim yoktur.

## KAYNAKLAR

### Kitaplar

- Yıldırım Ali ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 190.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 11. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007
- Püsküllüoğlu, A., **“Öz Türkçe Sözlük”**, 11. baskı, Arkadaş Yayınları, Ankara, 1994

### Makaleler

- Aktan, Coşkun C., **Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Ret Davranışı : Whistleblowing**, Mercek Dergisi, s. 30, 2008
- Aydın, Ufuk, **İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması**, Sosyal Bilimler Dergisi, s. 81, 2002-2003
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J., **Prosocial Organizational Behaviors**, Academy of Management Review, 11(4), s. 710-725, 1987
- Eroğlu, Erhan, **Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi**, Sosyal Bilimler Dergisi, 2003
- Gerçek, Hasan, **Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi**, Madencilik, Cilt 44, Sayı 4, , Aralık 2005
- Jubb, Peter B., **Whistleblowing: A Restrictive Definition And Interpretation**, Journal of Business Ethics, Hollanda, 1999
- Katz, D., & Kahn, R. L., **The Social Psychology of Organizations**, 2. Edisyon, New York: Wiley, 1978
- Keenan, John P., **Communication climate, whistleblowing, and the first-level manager, a preliminary study**, Academy of Management Best Paper Proceedings, ss. 247–251, 1988
- Keenan, John P., **Upper-level managers and whistleblowing: Determinants of perceptions of company encouragement and information about where to blow**

**the whistle**, Journal of Business and Psychology, sayı 5(2), ss. 223–235, 1990

Keenan, John P., **Whistleblowing and the first-level manager: Determinants of feeling obliged to blow the whistle**, Journal of Social Behavior and Personality, sayı 10(3), sayfa 571–584, 1995

Keenan, John P., **Whistleblowing: A Study of Managerial Differences**, Employee Responsibilities and Rights Journal, March 2002

Kidder, D., J. M. Parks, **The good soldier: Who is she?**, J. Organ. Behav, Sayı 228, s. 939–959, 2001

Miceli, Marcia P., Near, Janet P., **What makes whistle-blowers effective**, Human Relations, s. 456-460, <http://hum.sagepub.com> at Uludag Univ. Rektörlüğü Kasım 11, 2009

Miceli, Marcia P., Near, Janet P., **Whistle-Blowing: Myth and Reality**, Journal of Management, Özel Konu, Sayı. 22, Konu 3, ss 4, 1996

Miceli, M. P., Rehg, M., Near, J. P., & Ryan, K. C., **Can laws protect whistle-blowers? Results of a naturally occurring field experiment**, Work and Occupations, sayı 26(1), sayfa 129–151. 1999

Miethe, T.D. **Whistle-blowing at work: Tough choices in exposing fraud, waste and abuse on the job**, Boulder, CO: Westview Press, 1998

Mintzberg, H., **The Nature of Managerial Work**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1973

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. **The external control of organizations**, New York: Harper & Row, 1978

Posner, B. Z., & Schmidt, **Ethics in American companies: A managerial perspective**, Journal of Business Ethics, W. H., sayı 9, 1987

Rehg, Michael T., Miceli, Marcia P., Near, Janet P., James R. Van Scotter, **Antecedents and Outcomes of Retaliation Against Whistleblowers: Gender Differences and Power Relationships**, Organization Science, sayı 19, bölüm 2, 2008

Sorra JS, Nieva VF, **Hospital Survey on Patient Safety Culture**, 2004

Storberg-Walker, Julia, **Another Look at a Historical Foundation of HRD: F.R. Roethlisberger's Foreman**, Harvard Business Review, ss. 380-384

Victor, B., & Cullen, J. B., **The organizational bases of ethical work climates**, Administrative Science Quarterly, 33, ss. 101-125, 1987

Vinten, Gerald, **Whistleblowing towards disaster prevention and management**, Disaster Prevention and Management, bölüm 9, sayı 1, ss. 18-28, 2000

Vinten, Gerald, **Whistleblowing towards quality**, The TQM Magazine, sayı 3, bölüm 12, ss. 168-169, 2000

Vinten, Gerald, **Putting ethics into quality**", Total Quality Management, Vol. 10 No. 2, 1998

### **Diğer Kaynaklar**

Tak, Bilçin, **Türk Sağlık Sektöründe Hasta Güvenliği Kültürünün Yerleşme Düzeyinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**, Ocak 2010

Yılmaz, Emel G., **Kurumsal İletişim Ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı:Whistleblowing**,ss.9.,<http://www.google.com.tr/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&ved=0CAYQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffidc.sdu.edu.tr>

<http://www.emerald-library.com>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Karen\\_Silkwood](http://en.wikipedia.org/wiki/Karen_Silkwood)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Piper\\_Alpha](http://en.wikipedia.org/wiki/Piper_Alpha)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Mark\\_Whitacre](http://en.wikipedia.org/wiki/Mark_Whitacre)

<http://www.itusozluk.com/goster.php/challenger+facias%FD>

<http://www.tumgazeteler.com/?a=129877>

[http://tr.wikipedia.org/wiki/Susurluk\\_skandal%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/Susurluk_skandal%C4%B1)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Piper\\_Alpha](http://en.wikipedia.org/wiki/Piper_Alpha)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Mark\\_Whitacre](http://en.wikipedia.org/wiki/Mark_Whitacre)

<http://www.itusozluk.com/goster.php/challenger+facias%FD>

[http://www.unayculhaci.com/alternatif/haber\\_ayrinti.asp?id=37](http://www.unayculhaci.com/alternatif/haber_ayrinti.asp?id=37)

<http://www.haytaforum.com/informel-iletisim-nedir-t219.html>.

## ÖZGEÇMİŞ

ÖZGEÇMİŞ			
<b>Adı, Soyadı</b>	Şaban		BAKAR
<b>Doğum Yeri ve Yılı</b>	Karamürsel		1986
<b>Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi</b>	İngilizce		İyi
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Başlama - Bitirme Yılı</b>		<b>Kurum Adı</b>
<b>Lise</b>	2000	2004	Karamürsel Anadolu Lisesi
<b>Üniversite</b>	2004	2004	Uludağ Üniversitesi
<b>Yüksek Lisans</b>	2008	2012	Uludağ Üniversitesi
<b>Doktora</b>			
<b>Çalıştığı Kurum (lar)</b>	<b>Başlama</b>	<b>- Ayrılma Yılı</b>	<b>Çalışılan Kurumun Adı</b>
1.	2011	-	T.C. Ziraat Bankası
2.			
3.			
<b>Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar</b>			
<b>Katıldığı Proje ve Toplantılar</b>			
<b>Yayımlar:</b>			
<b>Diğer:</b>			
<b>İletişim (e-posta):</b>	sbakar@ziraatbank.com.tr		
	<b>Tarih</b>	03/08/2012	
	<b>İmza</b>		
	<b>Adı Soyadı</b>	ŞABAN BAKAR	