



**HATA YÖNETİMİ KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİĞİN SERİ ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK
İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Mine DEĞİRMENCİOĞLU

Eskişehir 2025

**HATA YÖNETİMİ KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİĞİN SERİ ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK
İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Mine DEĞİRMENCİOĞLU

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Ana Bilim Dalı

Sivil Havacılık Yönetimi Programı

Danışman: Prof. Dr. Nuray TOKGÖZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Şubat 2025

ÖZET

HATA YÖNETİMİ KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SERİ ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Mine DEĞİRMENCİOĞLU

Sivil Havacılık Yönetimi Ana Bilim Dalı

Sivil Havacılık Yönetimi Programı

Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Şubat 2025

Danışman: Prof. Dr. NURAY TOKGÖZ

Havacılık sektörünün karmaşık ve insan faktörüne dayalı yapısı, hata yapma olasılığını artırmakta ve hataların etkili bir şekilde yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Emniyetin sürdürülebilirliği için hataların açıkça paylaşılması, hatalardan ders çıkarılarak gerekli önlemlerin alınması ve özellikle hataların bir öğrenme fırsatına dönüştürülebileceği bir örgüt kültürü oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Araştırma, hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi ve örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin aracılık rollerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Antalya Havalimanı'nda faaliyet gösteren bir yer hizmetleri işletmesi çalışanlarından veriler, yapılandırılmış ölçekler aracılığıyla toplanmış ve Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi yöntemi ile analiz edilmiştir. Bulgular, hata yönetimi kültürünün örgütsel adalet algısını ve örgütsel öğrenme düzeylerini artırırken örgütsel sessizlik davranışlarını azalttığını göstermektedir. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide seri aracılık rolleri üstlendiği belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışma, hata yönetimi kültürünün örgütler için sadece bir hata kontrol mekanizması olarak değil aynı zamanda çalışanların adalet algılarını geliştirebileceğini, sessizlik davranışlarını azaltabileceğini ve daha etkili bir öğrenme ortamı yaratabileceğini göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Hata yönetimi kültürü, Örgütsel öğrenme, seri aracılık modeli, yer hizmetleri.

ABSTRACT

THE SERIAL MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL SILENCE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ERROR MANAGEMENT CULTURE AND ORGANIZATIONAL LEARNING: A RESEARCH IN AVIATION COMPANY

Mine DEĞİRMENCİOĞLU

Department of Civil Aviation Management

Program in Civil Aviation Management

Graduate School of Anadolu University, February 2025

Supervisor: Prof. Dr. NURAY TOKGÖZ

The aviation industry's complexity and reliance on human factors heighten error risks, necessitating robust error management. Sustaining safety requires transparent error reporting, learning from mistakes, implementing preventive measures, and fostering an organizational culture that leverages errors as learning opportunities. This study aims to analyze the relationship between error management culture and organizational learning and to evaluate the mediating roles of organizational justice and organizational silence. Within this scope, data were collected from employees working in a ground service company operating at Antalya Airport using structured scales and analyzed through the Partial Least Squares Structural Equation Modeling method. The findings indicate that an error management culture enhances perceptions of organizational justice and learning levels while reducing silence behaviors. Moreover, organizational justice and organizational silence act as serial mediators between error management culture and organizational learning. In this context, the study highlights that error management culture emerges as a strategic approach that promotes justice, minimizes silence, and supports an effective learning environment beyond mere error control.

Keywords: Error management culture, Organizational learning, Serial mediation model, Ground handling services.

ÖNSÖZ

Çalışmamın hazırlanmasında emeği ve desteği bulunan birçok değerli isme minnettarım. Tez sürecimdeki yolculuğum boyunca beni her adımda yönlendiren, bilgisi ve deneyimiyle çalışmamı zenginleştiren sevgili danışman hocam Sayın Prof. Dr. Nuray TOKGÖZ'e içtenlikle teşekkür ederim. Tez izleme jürimde yer alan kıymetli hocalarım Sayın Doç. Dr. Dilek ERDOĞAN ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ergün KAYA'ya değerli katkıları ve yol göstericilikleri için derin şükranlarımı sunuyorum.. Savunma jürimde yer alarak çalışmamı değerlendiren ve görüşleriyle geliştiren değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Ayşe Aytül CENGİZ ile Sayın Doç. Dr. Yeşim KURT'a da teşekkür ederim.

Her an yanımda olan, sevgisi ve desteğiyle bana güç veren canım aileme en derin minnet duygularımı ifade etmek istiyorum. Özellikle sevgisiyle her zaman yolumu aydınlatan anneme, hoşgörüsü ve emeğiyle bana daima destek olan babama, her koşulda yanımda olup cesaret veren değerli abime yürekten teşekkür ederim.

Çalışma hayatında bana cesaret ve güç veren iş arkadaşlarım ile özel hayatımda hep yanımda olan canım dostlarıma yürekten teşekkür ederim. Zor zamanlarımda gösterdikleri anlayış, sundukları destek ve birlikte paylaştığımız güzel anılar için sonsuz minnettarım.

Alan araştırması sırasında değerli vakitlerini ayırarak çalışmama katkı sağlayan yer hizmetleri çalışanlarına da teşekkürlerimi sunuyorum.

Alana katkı sunacak bir kaynak olmasını dileyerek...

Mine DEĞRMENCİOĞLU

07/01/2025

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI	i
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
1 GİRİŞ.....	1
2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1 Hata Yönetimi Kültürü.....	6
2.1.1 Hata ve Hata Yönetimi Kavramlarının Tanımı.....	6
2.1.2 Hata Yönetimi	12
2.1.3 Hata Yönetimi Modelleri.....	19
2.1.3.1 SHELL Modeli	19
2.1.3.2 TEM (Tehdit ve Hata Yönetimi) Modeli.....	22
2.1.3.3 İsviçre Peyniri Modeli.....	24
2.1.3.4 HFACS Modeli	26
2.1.4 Kültür, Örgüt Kültürü ve Hata Yönetimi Kültürü Kavramlarının Tanımı	30
2.1.5 Hata Yönetimi Kültürünü Etkileyen Faktörler	34
2.1.6 Hata Yönetimi Kültürünün Sonuçları	37
2.2 Örgütsel Öğrenme.....	39
2.2.1 Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Kavramlarının Tanımı.....	39
2.2.2 Örgütsel Öğrenmeyi Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar.....	43

2.2.2.1	Argyris ve Schön'ün Örgütsel Öğrenme Modeli.....	45
2.2.2.2	Fiol ve Lyles'in Örgütsel Öğrenme Modeli.....	46
2.2.2.3	Huber'in Örgütsel Öğrenme Modeli	48
2.2.2.4	Crossan, Lane ve White'ın Örgütsel Öğrenme Modeli	49
2.2.3	Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler.....	52
2.2.4	Örgütsel Öğrenmenin Sonuçları.....	56
2.3	Örgütsel Adalet.....	57
2.3.1	Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramlarının Tanımı.....	57
2.3.2	Örgütsel Adaletle İlişkin Kuramsal Çerçeve.....	59
2.3.2.1	Reaktif İçerik Kuramları	60
2.3.2.2	Proaktif İçerik Kuramları.....	62
2.3.2.3	Reaktif Süreç Kuramları.....	64
2.3.2.4	Proaktif Süreç Kuramları	65
2.3.3	Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları	65
2.3.3.1	Dağıtım Adaleti.....	66
2.3.3.2	İşlem Adaleti.....	67
2.3.3.3	Etkileşim Adaleti	68
2.3.4	Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler	68
2.3.5	Örgütsel Adaletin Sonuçları	72
2.4	Örgütsel Sessizlik	76
2.4.1	Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramlarının Tanımı.....	76
2.4.2	Örgütsel Sessizliği Açıklamaya Yönelik Kuramlar	78
2.4.2.1	Fayda Maliyet Kuramı	78
2.4.2.2	Beklenti Kuramı	79
2.4.2.3	Sessizlik Sarmalı Kuramı	80
2.4.2.4	Sağır Kulak Sendromu	80
2.4.3	Çalışanlarda Sessizlik Davranışlarının Boyutları.....	81

2.4.3.1	Kabullenmeye Dayalı Sessizlik.....	83
2.4.3.2	Savunma Amaçlı Sessizlik	84
2.4.3.3	Prososyal Sessizlik.....	85
2.4.3.4	Fırsatçılığa Dayalı Sessizlik.....	85
2.4.4	Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler.....	86
2.4.4.1	Bireysel Faktörler.....	87
2.4.4.2	Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler	89
2.4.5	Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	90
2.4.5.1	Bireysel Sonuçlar.....	91
2.4.5.2	Örgütsel Sonuçlar.....	92
3	KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞİMİ	93
3.1	Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi.....	93
3.1.1	Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme Teorileri.....	93
3.1.2	Sistem Teorisi	95
3.2	Hipotez Gelişimi	97
3.2.1	Hata Yönetimi Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki.....	97
3.2.2	Hata Yönetimi Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü.....	99
3.2.3	Hata Yönetimi Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Rolü.....	101
3.2.4	Hata Yönetimi Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizliğin Seri Aracılık Rolü.....	104
4	YÖNTEM.....	107
4.1	Evren ve Örneklem	107
4.2	Veri Toplama Aracı	109
4.2.1	Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği	109
4.2.2	Örgütsel Öğrenme Ölçeği.....	109
4.2.3	Örgütsel Adalet Ölçeği	110

4.2.4	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	111
4.3	Veri Analiz Stratejisi.....	111
4.3.1	Aracılık Etki Analizi.....	112
4.3.1.1	Seri Aracılık Modeli.....	117
4.4	Etik Bildirim.....	111
5	BULGULAR	119
5.1	Demografik Bulgular	119
5.2	Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular	119
5.2.1	Birinci Düzey Yapılara İlişkin Bulgular	125
5.2.2	İkinci Düzey Yapılara İlişkin Bulgular.....	132
5.3	Yapısal Modele İlişkin Bulgular	135
5.4	Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	136
6	SONUÇ	142
	KAYNAKÇA.....	151
	EKLER	
	ÖZ GEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1 Performans Seviyeleri ve Hata Tipleri.....	9
Tablo 2.2 Hata Tiplerinin Ayırt Edici Özellikleri	11
Tablo 4.1 Farklı Evrenler için Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri	108
Tablo 5.1 Demografik Bulgular	119
Tablo 5.2 Birinci Düzey Yapılara İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlik Bulguları.....	127
Tablo 5.3 Birinci Düzey Yapıların Fornell-Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliği Sonuçları	129
Tablo 5.4 Birinci Düzey Yapıların HTMT Oranına Göre Ayrışma Geçerliği Sonuçları	130
Tablo 5.5 İkinci Düzey Yapılara İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Bulguları	132
Tablo 5.6 İkinci Düzey Yapıların Fornell-Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliği Sonuçları	133
Tablo 5.7 İkinci Düzey Yapıların HTMT Oranına Göre Ayrışma Geçerliği Sonuçları	133
Tablo 5.8 İkinci Düzey Yapılara İlişkin Yol Yüklemelerine İlişkin İstatistikler.....	134
Tablo 5.9 Yapısal Modele İlişkin Analiz Sonuçları.....	135
Tablo 5.10 Yapısal Modele İlişkin Bulgular (Doğrudan Etki Katsayıları).....	139
Tablo 5.11 Yapısal Modele İlişkin Bulgular (Spesifik Dolaylı Etki Katsayıları).....	140
Tablo 5.12 Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	140

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1 Performans Seviyeleri ve Eylem Kontrol Seçenekleri	7
Şekil 2.2 Yıllara Göre Tarifeli Ticari Uçuşlarda Yaşanan Kaza ve Ölüm ve Kaza Sayıları	13
Şekil 2.3 Olay Kategorisine Göre Kazalar	14
Şekil 2.4 SHELL Modeli	20
Şekil 2.5 TEM (Tehdit ve Hata Yönetimi) Modeli	24
Şekil 2.6 İsviçre Peyniri Modeli	25
Şekil 2.7 İnsan Faktörleri Sınıflandırma Sistemi.....	26
Şekil 2.8 İnsan Faktörleri Sınıflandırma Sistemi.....	27
Şekil 2.10 Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme	46
Şekil 2.11 Dinamik Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme	52
Şekil 3.1 Ölçüm Modeli.....	106
Şekil 4.1 Basit Aracılık Modelinin İstatistiksel Diyagramı.....	113
Şekil 4.2 Seri Aracılık Modelinin İstatistiksel Diyagramı	118
Şekil 5.1 Ölçüm Modeli.....	123
Şekil 5.2 Birinci Düzey Ölçüm Modeline İlişkin Analiz Sonuçları	131
Şekil 5.3 İkinci Düzey Ölçüm Modeline İlişkin Analiz Sonuçları.....	134
Şekil 5.4 Yapısal Modele İlişkin Analiz Sonuçları	138

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ALPA	: The Air Line Pilots Association, International (Uluslararası Havayolu Pilotları Derneği)
ASN	: Aviation Safety Network - Havacılık Emniyet Ağı
AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
BEA	: Bureau of Enquiry and Analysis for Civil Aviation Safety (Sivil Havacılık Emniyeti Soruşturma ve Analiz Bürosu)
CBS-SEM	: Covariance Based Structural Equation Modelling (Kovaryans Tabanlı Yapısal Eşitlik Modellemesi)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
EASA	: The European Aviation Safety Agency (Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı)
FAA	: Federal Aviation Administration (Federal Havacılık İdaresi)
HFACS	: The Human Factors Analysis and Classification System (İnsan Faktörleri Analiz ve Sınıflandırma Sistemi)
IAC	: The Interstate Aviation Committee (Devletler Arası Havacılık Komitesi)
IATA	: The International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
ICAO	: International Civil Aviation Organization (Uluslararası Sivil Havacılık Otoritesi)
NTSB	: National Transportation Safety Board (Ulusal Ulaşım Emniyet Kurulu)
PLS-SEM	: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SMS	: Safety Management System (Emniyet Yönetimi Sistemi)

TEM	: Threat And Error Management (Tehdit ve Hata Yönetimi)
UAEAC	: The Civil Aviation Authority of Colombia (Kolombiya Sivil Havacılık Otoritesi)
VIF	: Variance Inflation Factor (Varyans Artış Faktörü)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi



1 GİRİŞ

Örgütlerde hatalar ile karşılaşma olasılığı her zaman mümkün olmakla birlikte hata yapma olasılığı örgütün faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık gösterebilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe yer alan havayolu işletmeleri, yer hizmeti şirketleri ve uçak bakım kuruluşları gibi insan faktöründen yoğun bir şekilde yararlanan havacılık sektöründe hataların ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir (ICAO, 2002; Wiegmann and Shappell, 2003). Çünkü havacılık sisteminde yer alan uçaklar, havaalanları, seyrüsefer yardımcıları gibi her türlü donanımı tasarlayan, üreten, kullanan ve denetimini yapanlar insanlardır. Aynı zamanda hataların ortaya çıkma olasılığını azaltmak amacıyla her türlü düzeltici ve önleyici tedbirleri düzenleyen ve hayata geçirenler de yine insanlardır. Öte yandan insanlar çeşitli sebeplerle hataların ortaya çıkma olasılığını azaltmak için kullanılan kuralları ihlal etmekte ya da prosedürleri gerektiği gibi uygulamamaktadırlar. Bu bağlamda havacılık sisteminin tüm süreçlerinde insan unsurunun yer alması hata olasılığını kaçınılmaz hale getirebilmektedir (Gerede, 2018).

Hatalar kaçınılmaz olmakla birlikte örgütler açısından oldukça önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Havacılık sektöründe hataların en ciddi ve istenmeyen sonucu kuşkusuz emniyeti azaltması ve bu doğrultuda kazalara ve can kayıplarına sebep olabilmesidir. Buna karşın hatalar her zaman emniyeti düşürecek sonuçlara sebep olmayabilir. Uçuşların gecikmesine, zamanında kalkış başarısının düşmesine, örgütün verimliliğinin ve gelirlerinin azalmasına ve böylece de maliyetlerin artmasına da neden olabilmektedir (Gerede, 2018). Bununla birlikte hatalar maddi kayıp, kaynak israfı, zaman kaybı veya imaj kaybı gibi istenmeyen olumsuz sonuçlara (Van Dyck vd., 2005) sebep olmanın yanında hatalardan ders çıkarma ve öğrenme (Jones ve O'Brien, 1991; McCune, 1997) gibi olumlu sonuçları da sağlayabilmektedir.

Öte yandan, büyük, karmaşık ve çok bileşenli bir yapıya sahip olan havacılık sektöründe, farklı sistem unsurları birbirleri üzerinde çeşitli etkiler oluştururken, insan faktörü bu sistemin en hassas ve hataya en açık bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Gerede, 2018). Bu çerçevede, sistem içerisinde meydana gelen hataların yalnızca bireysel düzeyde ele alınması yetersiz olup, tüm sistemin işleyişine olan etkileri bağlamında analiz edilmesi gerekmektedir. Nitekim Reason'a (1997) göre, insan hataları çoğunlukla sistemik sorunların, prosedürel eksikliklerin veya operasyonel zayıflıkların bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, insan hataları kazaların doğrudan sebebi olmaktan

ziyade, kök sorunların belirtileri veya göstergeleri olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda hataların ortaya çıkmasına yol açan faktörlerin, sistemde var olan gizil koşulların ve bağlamsal etkenlerin belirlenmesi ve hataların tekrarlanmasına neden olan sistemsel yapıların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Bu noktada, hata yönetimi kültürü kavramı ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürünün bir alt unsuru olarak değerlendirilen hata yönetim kültürü, hataların hızlı bir şekilde tespit edilmesi ve analiz edilmesi, hatalara yol açan süreçlere ilişkin bilgi paylaşımı, etkili hata iletişimi, iş birliği sağlanması ve hatalardan ders çıkarılması gibi hataların önlenmesine ve yönetilmesine yönelik uygulamaları içermektedir (Dyck vd., 2005). Bununla birlikte hata yönetimi kültürü, hataların bireysel başarısızlıklardan ziyade sistemik nedenlerden kaynaklandığının değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamakta ve hataların tamamen önlenemez olduğunu kabul ederek, olumsuz sonuçlara odaklanmak yerine olumlu kazanımlara yönelmenin önem taşıdığını savunmaktadır (Frese 1991). Bu çerçevede, çalışanların yaptıkları hataları gizlemelerine yol açabilecek bir örgüt kültürü yerine, hatalarını örgütle paylaşabilecekleri ve bu durumu bir öğrenme fırsatına dönüştürebilecekleri bir yönetim anlayışının benimsenmesi, örgütler açısından kritik bir öneme sahiptir (Nergiz, 2015). Nitekim örgütsel öğrenme konusunda önemli çalışmalarda bulunan Argyris ve Schön (1978), örgütsel öğrenmeyi, hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesi yoluyla örgütün davranışlarını geliştirme süreci olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, örgütler öğrenme süreci sayesinde hatalardan ders çıkararak, benzer hataların gelecekte tekrarlanmaması için davranışlarını ve hareket tarzlarını değiştirmektedirler (Avcı ve Küçükusta 2009).

Havacılık faaliyetlerinde emniyetinin sağlanabilmesi, örgütsel öğrenme süreçlerinin etkin bir şekilde işletilmesine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Çünkü emniyetin sürdürülebilirliği açısından, tehlike oluşturan her türlü hatanın, eksikliğin, aksaklığın açık bir iletişim ortamında paylaşılması ve bu süreçlerden dersler çıkarılarak gerekli önlemlerin alınması doğrultusunda birey, grup ve örgüt seviyesinde öğrenmenin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Gerede, 2018). Ancak Reason'a (1997) göre, örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için de her türlü hatanın, eksikliğin ya da aksaklığın çalışanlar tarafından bildiriliyor olması gerekmektedir. Özellikle büyük, karmaşık ve çok katmanlı bir yapıya sahip olan havacılık sisteminde, emniyetin artırılmasına yönelik gerekli veri ve bilgiler, doğrudan operasyonel süreçlerde görev alan çalışanların gözlem

ve deneyimlerine dayanmaktadır. Çalışanlar tarafından yapılan bildirimler, havacılık operasyonlarının emniyetini tehdit edebilecek arızaların veya hataların tespit edilmesini sağlayabilmektir. Böylece doğrudan bir tehlike oluşturmayan ancak önlem alınmadığı takdirde gelecekte emniyetsizliğe yol açabilecek potansiyel risklerin de önüne geçilmesini olanaklı hale getirmektedir (SHGM, 2016; Ünder, 2022).

Son yıllarda, havacılık operasyonlarının her alanında emniyetin sürekli iyileştirilmesine yönelik önemli adımlar atılmasına rağmen, meydana gelmeye devam eden kaza ve ciddi olaylar, havacılık emniyetinin karmaşık doğasını ve insan ile örgütsel faktörlerin ele alınmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (EASA, 2019). Bu doğrultuda, havacılık emniyetinin etkili bir şekilde yönetilebilmesi, örgütlerin süreçler ve faaliyetlerle ilgili her türlü gelişmeden haberdar olmasını zorunlu kılmaktadır. Başka bir ifadeyle, havacılık faaliyetlerinde emniyetin sağlanabilmesi için nitelikli verilere duyulan ihtiyaç kaçınılmazdır. Bu noktada vurgulanması gereken bir diğer husus ise, söz konusu verilerin herhangi bir kaza veya kırım gerçekleşmeden önce örgütün elinde bulunmasının gerekliliğidir (Wood, 2003). Bu çerçevede, örgüt kültürünün önemi belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Emniyet yönetim yaklaşımları, örgüt kültürünü karar alma ve davranışları şekillendiren kritik faktörlerden biri olarak ele almaktadır. Çünkü örgüt kültürünün, çalışanların hangi uyarana dikkat edeceği, hangi verileri toplayacağı, bilişsel şemalarını ve bu bilişsel şemaları ne zaman kullanacağını, verilere nasıl anlam yükleyeneceği, hangi problem çözme seçeneklerini oluşturacağı, seçenekler arasındaki seçimi nasıl yapacağı ve hangi seçim ölçütünü kullanacağı gibi konulardaki karar ve davranışlarını doğrudan etkilediği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürü çalışanların emniyetsiz durum olarak ifade edilen hataları bildirme konusundaki tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Frese ve Keith, 2015; Gerede, 2018).

Örgüt kültürünün gücü, davranışları yönlendirmedeki etkisinin şiddetiyle ölçülmektedir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip yapılarda, örgüt üyeleri varsayımları, inançları ve değerleri yoğun bir şekilde benimsemekte, sahiplenmekte ve paylaşmaktadır. Buna karşılık, zayıf örgüt kültürlerinde ise değerler üzerinde bir uzlaşma sağlanamadığından, örgüt üyelerinin davranışları üzerinde güçlü bir etki oluşturulamamaktadır (Robbins ve Judge, 2011). Benzer şekilde, hata yönetimi kültürünün gücü de örgütteki normların, inançların ve değerlerin ne ölçüde içselleştirildiğiyle ilişkilidir. Eğer bir örgütte hata yönetimi kültürü güçlü bir şekilde benimsenmişse, hataların yönetilmesiyle ilgili

varsayımlar, inançlar, değerler ve normlar üzerinde ortak bir uzlaşa bulunmaktadır. Bu durumda, örgüt üyelerinin problem çözme ve karar alma süreçlerinde, hata yönetimi kültürünün normlarına uygun seçim ölçütlerini kullanmaları beklenmektedir. Bir başka ifadeyle, güçlü bir hata yönetimi kültürüne sahip örgütlerde, çalışanların, herhangi bir gözetim olmaksızın, yaptıkları hataları gönüllü olarak bildirmeleri beklenmektedir. Bununla birlikte, hata yönetimi kültürünün güçlü olduğu örgütlerde, çalışanlar yalnızca kendi hatalarını değil, çalışma arkadaşlarının hatalarını da suç veya ayıp olarak görmemekte, hata bildirimlerinin bir öğrenme ve gelişim fırsatı sunduğunun bilincinde olmaktadır. Ayrıca, çalışanlar bildirilen hataların ve emniyetsizliklere yol açan aksaklıkların örgütsel emniyetin artırılmasına yönelik önemini kavrayabilmektedir. Bu bağlamda, hata yönetimi kültürünün güçlü olduğu örgütlerde çalışanlar, her türlü konuyu özgürce ve korkusuzca bildirme eğiliminde olmaktadır (Dyck vd., 2005; Gerede, 2018).

Öte yandan havacılık faaliyetlerinde hataların bildirilmemesi, örgütsel sessizlik olgusunun bir yansıması olarak değerlendirilmektedir ve bu durum, emniyet yönetimi açısından ciddi riskler oluşturmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların hata, eksiklik veya emniyetsiz durumlar gibi kritik konuları kaçınmasını ifade etmektedir. Bu çerçevede, sessizlik davranışı sistemdeki gizli tehlikelerin ve kök sorunların tespit edilmesini engelleyerek, gelecekte meydana gelebilecek kazaların veya ciddi olayların önlenemez hale gelmesine neden olmaktadır (Gerede, 2018). Sessizliğin temel sebepleri arasında çoğunlukla cezalandırıcı bir örgüt kültürü, çalışanlar arasında güven eksikliği ve bildirimlerin önemine dair farkındalığın düşük olması yer almaktadır (Westrum, 2004).

Bu noktada, Reason (1997) örgütsel sessizliğin önlenmesi için örgütsel adaletin sağlanmasının kritik bir unsur olduğuna dikkat çekmektedir. Örgütlerde adalet, kaynakların (ödül, ceza, vb.) nasıl dağıtılması gerektiği, dağıtım kararlarının hangi prosedürlere göre olacağı ve kararların çalışanlara nasıl ifade edileceğiyle ilgili kurallar ve sosyal normlarla ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998). Havacılık örgütlerinde adalet ise hata, ihlal, suçlama ve yaptırım arasındaki ilişkiler bağlamında şekillenen ve örgüt üyelerince paylaşılan varsayımlar, inançlar, değerler ve normlar bütünüdür (Gerede, 2018). Bu doğrultuda, çalışanların hatalar karşısında suçlama veya cezalandırma yerine, olayların dikkatlice incelendiğine ve emniyetin artırılması için bir fırsat olarak değerlendirildiğine inanması, örgütteki adalet algısını güçlendirecektir. Öte yandan, çalışanlar bildirdikleri hatalar nedeniyle suçlanıyor veya cezalandırılıyorsa, örgüt

içinde sessizlik kültürü hâkim olacak ve hata bildirimleri giderek azalacaktır (Dekker & Breakey, 2016). Bu nedenle örgütsel adaletin sağlandığı örgütlerde, kasıt içermeyen emniyetsiz eylemlerin, yani bir diğer ifadeyle hataların cezalandırılmadığı ve korkusuzca rapor edildiği bir kültürün oluşturulması gerekmektedir. Ancak bu şekilde, havacılık emniyetinin artırılmasına yönelik kritik veriler elde edilebilir ve örgütsel öğrenme süreci etkin bir şekilde gerçekleştirilebilir (Ünder, 2022).

Bu araştırmada, havacılık sistemi içinde yer alan yer hizmeti işletmelerinde hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin seri aracılık rolleri incelenmektedir. Diğer bir ifadeyle, hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme ne düzeyde etkilediği ve bu etkide sırasıyla çalışanların örgüte dair adalet algıları ile sessizlik tutumlarının nasıl bir rol oynadığı bir model yardımıyla ortaya koyulmaktadır.

Bu doğrultuda, araştırmanın teorik kısmında, hata yönetimi kültürü, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme kavramlarının yazındaki yeri ve birbirleriyle olan ilişkileri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Kavramsal çerçeve araştırmanın odaklandığı seri aracılık modelinin dayandığı teorik temeli oluşturulmuştur. Araştırma, yer hizmetleri işletmelerindeki hataları yönetme süreçlerinden başlayarak, bu süreçlerin adalet algıları ve sessizlik davranışları ile nasıl şekillendiğini ve nihayetinde örgütsel öğrenmeye nasıl katkı sağladığını anlamaya yönelik bir model üzerine inşa edilmiştir.

Araştırmanın uygulama kısmında ise belirlenen yöntem doğrultusunda elde edilen veriler analiz edilmiş ve hata yönetimi kültürünün doğrudan ve dolaylı etkileri açıklanmıştır. Bulgular, hata yönetimi kültürünün örgütsel adalet algısını artırdığı, bu algının ise örgütsel sessizlik üzerinde belirgin bir azalma sağladığı ve böylece örgütsel öğrenme sürecini olumlu yönde etkilediği sonucunu göstermiştir. Son bölümde, elde edilen bulgular ışığında, havacılık sektöründe yer hizmetleri işletmeleri için uygulanabilir öneriler sunulmuş ve hata yönetimi kültürünü güçlendirmek, adalet algısını pekiştirmek ve sessizliği azaltarak öğrenmeyi teşvik etmek için öneriler geliştirilmiştir. Araştırma, hata yönetimi ve öğrenme süreçleri arasındaki dinamik ilişkilere dair önemli çıkarımlarda bulunarak sektöre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Hata Yönetimi Kültürü

Bu bölümde, hata yönetimine ilişkin kavramlar tanıtılacak, hata yönetimi modelleri açıklanacak ve hata yönetimi kültürünün etkilediği faktörler ile sonuçları değerlendirilecektir.

2.1.1 Hata ve Hata Yönetimi Kavramlarının Tanımı

Hata kavramına ilişkin yazında çok fazla tanım bulunmakla birlikte, genel olarak hata, bireylerin veya grupların belirli bir hedefe veya standarda ulaşmak için yaptıkları eylemlerin istenmeyen veya beklenmeyen sonuçları şeklinde ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, hata, önceden varılması hedeflenmiş bir noktadan ya da varılmak istenen hedefe ulaştıracağı öngörülen bir yoldan kasıtsız olarak sapma durumudur (Gerede, 2018).

Hata kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle ilişkili olduğu kavramlarla arasındaki ayrımların daha açık bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir. Zira yazında karşılaşılan yanlış, başarısızlık, ihlal ve yanlış terimleri genellikle hata kavramının yerine kullanılsa da, gerçekte her biri farklı anlamlara gelen ayrı kavramlardır:

- Hata, genellikle bilinçsiz olarak gerçekleşmekte ve istenmeyen bir sonuca yol açan bir durumdur. Örneğin, bir görevin yanlış anlaşılması sonucunda hatalı bir işlem yapılması bir hata olarak değerlendirilir (Reason, 1990). Öte yandan, yanlış kavramı ise hatalı karar verme veya planlama sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Hata, çoğunlukla uygulama aşamasında meydana gelirken, yanlış ise daha çok niyet veya yargı hatalarından kaynaklanmaktadır (Rasmussen, 1982).
- Hata, bir eylemin veya kararın beklenmeyen bir sonuca yol açması durumudur. Bununla birlikte, hata genellikle bir sürecin belirli bir aşamasında meydana gelmektedir (Reason, 1990). Öte yandan, başarısızlık, belirlenen bir hedefe veya beklentiye ulaşamama durumunu ifade etmektedir. Başarısızlık, hataların bir sonucu olabileceği gibi, dış faktörler veya stratejik kararlar nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir (Schein, 2010).
- Hata, genellikle bilinçdışı ve kasıtsızdır. Bir görevi yanlış anlama veya yanlış bir şekilde uygulama sonucu ortaya çıkmaktadır (Reason, 1990). İhlal ise

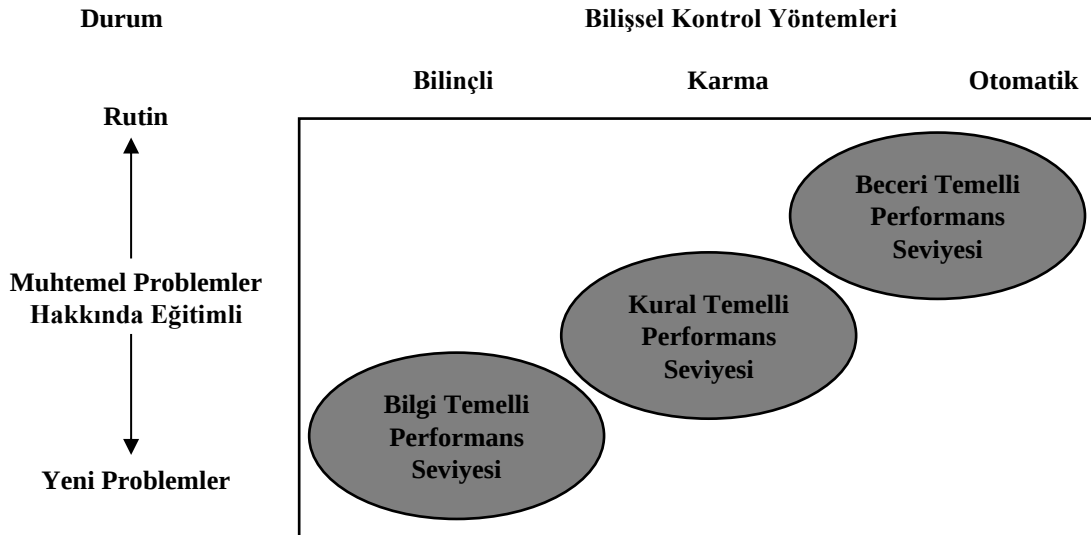
kurallara, prosedürlere veya normlara bilinçli olarak aykırı davranıştır. İhlal kasıtlı bir eylemdir ve genellikle kuralların yetersizliği veya uygunsuzluğu nedeniyle gerçekleşmektedir (Hale ve Borys, 2013).

- Hata, belirli bir görevi yerine getirirken yapılan yanlış bir eylem olup, genellikle prosedürlere veya talimatlara uygun olmayan bir uygulama sonucu meydana gelmektedir (Reason, 1990). Öte yandan, yanılma, genellikle bir kavram veya durumun anlaşılması ya da yanlış bir inançla değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Dekker, 2011).

Rasmussen (1983), hataların insan eylemleriyle ve karar verme süreçleriyle ilişkili olduğunu ifade etmekte ve insan hatalarını anlayabilmek için öncelikle insanların farklı durumlarda nasıl karar verdiklerini ve nasıl davrandıklarını anlamamız gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, Rasmussen'e (1983) göre eylemler üç farklı performans seviyesinde gerçekleşmekte ve insanlar eylemlerini kontrol ederken otomatiklik ya da bilinçlilik halinin çeşitli kombinasyonlarını kullanmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi; beceri, kural ve bilgi temelli performans seviyeleridir.

Şekil 2.1

Performans Seviyeleri ve Eylem Kontrol Seçenekleri



Kaynak: Reason, 2008.

Beceri temelli performans, yüksek derecede otomatikleşmiş eylemlerle karakterize edilmekle birlikte düşük bilinç düzeyi gerektirmektedir. Bu performans türü genellikle uzun süreli deneyim ve alışkanlıklar sonucu geliştirilmektedir (Rasmussen, 1983; Reason, 1997; 2008). Örneğin, pilotların bir kontrol listesi kullanarak uçuş öncesi

kontrolleri rutin olarak gerçekleştirmesi ya da kalkış ve iniş prosedürleri sırasında standart manevraları uygulaması beceri temelli eylemlerdir. Dolayısıyla, pilotaj eğitiminde tekrar tekrar uygulanan iniş ve kalkış pratikleri pilotların beceri temelli performans başarısını artırmayı hedeflemektedir (Gerede, 2018).

Kural temelli performans ise belirli kurallar, prosedürler veya standart işlem protokolleri uygulanarak gerçekleştirilen eylemlerdir. Diğer bir ifadeyle, bu performans türü, önceki problemler karşısında bulunmuş çözümler ile deneyimler ve öğrenilmiş kurallar ile prosedürlerin mevcut durumlara uygulanmasını içermektedir. Dolayısıyla, eylemler otomatiklik ile birlikte bilinçlilik haliyle de kontrol edilmekte ve fazla bilinçli düşünme ve dikkat gerektirmektedir (Rasmussen, 1983; Reason, 1997; 2008). Örneğin, pilotlar, hava trafik kontrolörleri ya da kabin görevlileri emniyetli bir şekilde uçuş operasyonlarını gerçekleştirmek için bilişsel kaynakları kullanarak, durumları tanımlamakta ve uygun kuralları uygulamaktadır. Bu noktada, motor arızası, kabin basınç kaybı gibi acil durumlarda pilotların takip etmesi gereken standart prosedürler, kural temelli performans seviyesi olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla, uçuş ekibinin yoğun eğitimlere tabi tutulmasının temel amacı, onların kural temelli performans seviyesindeki başarılarını artırmaktır (Gerede, 2018).

Bilgi temelli performans yeni, beklenmedik ya da daha önceki bir kural ya da beceri ile çözülmeyen bir problem olduğu durumlarda devreye girmektedir. Bu tür durumlarda, analitik düşünme, problem çözme ve bilginin bilinçli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu noktada, birey mevcut bilgisini kullanarak ve durumu analiz ederek yeni eylem planı belirlemekte ve alternatif çözüm yolları geliştirmektedir (Rasmussen, 1983; Reason, 1997; 2008).

Rasmussen'in (1983) geliştirmiş olduğu Performans Seviyeleri Modeli, insan davranışının ve hata yapma potansiyelinin karmaşıklığını anlamada kritik bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, Reason (1990) Rasmussen'in (1983) performans seviyeleri modelini temel alarak Jenerik Hata Modelleme Sistemi (Generic Error Model System – GEMS) modeli geliştirmiştir. Bu modele göre, bireyler beceri temelli performans seviyesinde uygulama ve hafıza hataları, kural temelli performans seviyesinde kural temelli yanılğı hataları ve bilgi temelli performans seviyesinde bilgi temelli yanılğı hataları yapmaktadır (Reason, 1990). Performans seviyelerine karşılık gelen hata tipleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 2.1*Performans Seviyeleri ve Hata Tipleri*

Performans Seviyesi	Hata Tipleri
Beceri Temelli Seviye	Uygulama ve Hafıza Hataları
Kural Temelli Seviye	Kural Temelli Yanılgı Hataları
Bilgi Temelli Seviye	Bilgi Temelli Yanılgı Hataları

Kaynak: Reason, 1990.

Reason'a (1990) göre, beceri temelli performans seviyesinde gerçekleşen uygulama ve hafıza hataları, bireylerin rutin ve otomatikleşmiş davranışlarını gerçekleştirdikleri sırada meydana gelmektedir. Beceri temelli performans seviyesinde hatalar, genellikle bireyin görev sırasında yüksek otomatiklik düzeyine ulaşmış olmasından ve dolayısıyla bilincin aktif olarak devrede olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu tür durumlarda, eylemler hızlı ve düşünülmeden gerçekleştirildiğinden, hatalara daha açık hale gelmektedir. Ayrıca monotonluk, dikkat dağınıklığı ya da çevresel faktörler de bu tür hataları tetikleyebilmektedir.

Bu bağlamda, uygulama hataları, bireyin doğru hedefe ulaşmak için yanlış bir eylem gerçekleştirmesi durumu iken genellikle bu hatalar dikkat dağınıklığı ya da aşırı otomatikleşmiş süreçlerde yaşanan küçük sapmalardan kaynaklanmaktadır. Bu noktada, birey ne yapması gerektiğini bilmekte ancak uygulama sırasında yanlış bir adım atmaktadır (Reason, 1990). Örneğin, bakım personelinin periyodik bakım sırasında dikkatinin dağılması nedeniyle bir uçağın motor kontrol panelindeki bir emniyet kilidini kaldırmayı unutması, bir uygulama hatasıdır. Bu durumda, bakım personelinin doğru niyete sahip olmasına rağmen eylemi yanlış gerçekleştirmiştir. Öte yandan, alışık olunan ortamlarda ya da rutin işlerde bir değişiklik meydana geldiğinde, uygulama hatalarının ortaya çıkma olasılığı da artmaktadır (Reason, 1990). Bir pilotun her zaman aynı havaalanına iniş yaparken kullanılan pistin değişikliğine dikkat etmemesi sonucu yanlış piste inmesi, uygulama hatasına örnektir. Bu noktada, hedef doğru olsa da yapılan eylem hatalıdır.

Hafıza hataları ise bireyin bir görevi yerine getirirken gerekli bir adımı unutması ya da görev sırasındaki bazı bilgileri hatırlayamaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu hatalar, genellikle bireylerin dikkatinin dağılması, yorgunluk ya da zihinsel yük altında olmasından kaynaklanabilmektedir. Hafıza temelli hatalarda, birey ne yapacağını unutmakta ve bu doğrultuda görev kesintiye uğramakta ya da eksik bir şekilde

tamamlanmaktadır (Reason, 1990). Bir uçuş ekibinin kalkış öncesi yapılması gereken kontrol listesinin kritik bir adımını (örneğin iniş takımlarının kapalı konuma alınmasını) unutmaması, hafıza hatasına örnektir.

Kural temelli yanılğı hataları ise bireylerin daha önce öğrendikleri kuralları veya prosedürleri yanlış bir şekilde uygulamaları sonucunda ortaya çıkan hatalardır. Diğer bir ifadeyle, kural temelli yanılğı hataları genellikle doğru bir hedefin yanlış bir kural veya prosedürle gerçekleştirilmesi durumudur. Bu bağlamda, bireyler durumu yanlış değerlendirmekte ve uygun olmayan bir kuralı seçmekte ya da doğru kuralı yanlış şekilde uygulamaktadır. Öte yandan, kural temelli yanılğı hataları genellikle deneyim eksikliği ya da eksik veya yanlış bilgi gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Reason, 1990). Bir pilotun düşük görüş koşullarında iniş yaparken uygulanması gereken prosedürü yanlış hatırlaması ya da hava trafik kontrolörünün talimatlarını yanlış anlaması sonucu yanlış uçuş yolu takip etmesi, kural temelli yanılğı hatalarına örneklerdir. Bununla birlikte, kural temelli yanılğı hataların önlenmesi, doğru eğitim, sürekli bilgi güncellemesi ve prosedürlerin düzenli olarak gözden geçirilmesi ile mümkündür. Ayrıca, durumsal farkındalığın artırılması ve karar verme becerilerinin geliştirilmesi, kural temelli yanılğı hatalarını azaltmada önemli bir rol oynamaktadır (Reason, 1997).

Bilgi temelli yanılğı hataları, bireylerin daha önce karşılaşmadıkları ya da mevcut kurallar ve becerilerle çözülemeyecek kadar karmaşık olan yeni durumlarla başa çıkmaya çalışırken yaptıkları hatalardır. Bu noktada, bireyin durumu anlamak ve çözüm bulmak için analitik düşünme ve bilgiye dayanarak hareket etmesi gerekmektedir (Reason, 1990). Örneğin, ani gelişen kötü hava koşulları nedeniyle inmeyi planladıkları havaalanı yerine başka bir havaalanına gitmek zorunda kalan pilotların, yakıt miktarını doğru hesaplayamayıp yetersiz yakıtla ulaşamayacakları bir noktaya yönelmeleri, bilgi temelli bir hatadır. Bu tür durumlarda, varılacak havaalanı önceden belirlenmiş olsa bile, değişen ve beklenmedik koşullar yeni bir karar verilmesini gerektirebilmektedir (Gerede, 2018). Bu bağlamda, bilgi temelli yanılğı hatalarını azaltmak için simülasyon eğitimleri ve senaryo tabanlı öğrenme etkili yöntemler olabilmektedir (Reason, 1997).

Reason (1990) ve Rasmussen'in (1983) çalışmaları, hataların hangi mekanizmayla ortaya çıktıklarına ve nasıl mücadele edilebileceğine ışık tutmaktadır. Buna karşın, insanın her performans seviyesindeki hatalara her daim açık olduğu ve hataların tamamen ortadan kaldırılmasının imkânsız olduğu da anlaşılmaktadır (Airbus, 2005). Aşağıdaki tablo,

beceri temelli, kural temelli ve bilgi temelli hatalar arasındaki temel farklılıkları ve her birinin karakteristik özelliklerini sunmaktadır.

Tablo 2.2

Hata Tiplerinin Ayırt Edici Özellikleri

Boyut	Beceri Temelli Hatalar	Kural Temelli Yanılgı Hataları	Bilgi Temelli Yanılgı Hataları
Faaliyetin Tipi	Rutin eylemler	Problem çözme faaliyetleri	
Dikkat Odağı	Yapılan iş dışındaki unsurlar	Çözölmeye çalışılan problem	
Kontrol Yöntemi	Çoğunlukla otomatikleşmiş programlar (Şemalar) (Hafızaya alınmış kurallar)	Sınırlı bilişsel süreçler	
Hatanın Tahmin Edilebilirliği	Çoğunlukla öngörülebilir (Eylemler) (Kurallar)	Değişken	
Hata Oranı	Mutlak hata sayısı yüksek, faaliyet başına hata oranı düşük	Mutlak hata sayısı düşük, faaliyet başına hata oranı yüksek	
Durumsal Faktörlerin Etkisi	İçsel faktörlerin yoğun etkisi (Eylemlerin ya da kuralların kullanım sıklığı)	Dışsal faktörlerin etkisi	
Fark Etme Kolaylığı	Çabuk ve kolay	Güç ve zaman alıcı	

Kaynak: Reason, 1990

Tabloya göre, beceri temelli hatalar, insanların rutin ve otomatik hale gelmiş eylemlerini gerçekleştirirken dikkatlerinin yaptıkları işten uzaklaşıp başka unsurlara yönelmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Genellikle otomatikleşmiş programlar ya da şemalarla kontrol edilen beceri temelli hatalar, önceden tahmin edilebilir özellikler taşımaktadır. Rutin eylemlerle bağlantılı olmaları nedeniyle, toplam hata sayısı yüksek olabilmekle birlikte, faaliyet başına düşen hata oranı genellikle düşüktür. Alışkanlıklar ve otomatik davranışlardan kaynaklanan beceri temelli hatalar, fark edilmeleri açısından görece daha kolaydır. Öte yandan, kural temelli yanılgı hataları, belirli kuralların uygulandığı durumlarda ortaya çıkmakta ve birey, çözölmeye gereken probleme odaklanarak önceden öğrendiği kuralları uygulamaya çalışmaktadır. Kural temelli hatalar, belirli prosedörlere dayandığı için tahmin edilebilir niteliktedir. Ancak, beceri temelli hatalardan farklı olarak faaliyet başına düşen hata oranı daha yüksektir. Görevlerin karmaşıklığı ve yüksek dikkat gerektirmesi nedeniyle toplam hata sayısı genellikle düşüktür. Dışsal faktörlerden etkilenme eğiliminde olan kural temelli yanılgı hataları için çevresel koşulların ve mevcut durumun dikkatlice analiz edilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca, kural temelli hataların

fark edilmesi, beceri temelli hatalara kıyasla daha zor ve zaman alıcı olabilmektedir. Bilgi temelli yanlışlıklar ise bireylerin karmaşık ve bilinmeyen durumlarla başa çıkmaya çalıştığı problem çözme süreçlerinde meydana gelmektedir. Söz konusu durumlarda, dikkat tamamen çözülmeye çalışılan problem üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak, birey sınırlı bilişsel süreçleri kullanarak çözüm üretmeye çalıştığından, bilgi temelli hatalar genellikle öngörülemez özellikler taşıyabilmekte ve duruma göre farklılık gösterebilmektedir. Görevlerin karmaşıklığı ve analitik düşünme gerektirmesi nedeniyle, toplam hata sayısı düşük olabilse de faaliyet başına düşen hata oranı yüksek seviyelerde olabilmektedir. Genellikle bireyin karşılaştığı durumun belirsizliği ve karmaşıklığından kaynaklanan bilgi temelli yanlışlıklar, fark edilmesi en zor olanlardır (Reason, 1990). Hata türleri arasındaki ayrımlar etkili hata yönetimi stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Hata türleri arasındaki ayrımlar, etkili hata yönetimi stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Her hata türü kendine özgü neden ve dinamikler içerdiğinden, farklı yaklaşımlar gerektirmektedir.

2.1.2 Hata Yönetimi

Günümüzde, havayolu filolarında yaklaşık 27.500 uçak hizmet vermekte olup, yıllık 16 milyondan fazla uçuş gerçekleştirilmektedir. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) verilerine göre, küresel yolcu trafiği 2021 yılında 2,3 milyar yolcu iken, bu rakam 2022'de 3,2 milyara yükselmiştir. Benzer şekilde, tarifeli ticari uçuşların kalkış sayısı da artış göstermiş, 2021 yılında yaklaşık 25 milyon olan uçuş kalkış sayısı, 2022'de %25'lik bir artışla 31 milyonun üzerine çıkmıştır. Bu büyüme trendi 2024 yılında da devam etmiş ve toplam 40,6 milyon uçuş gerçekleştirilmiştir (IATA, 2025).

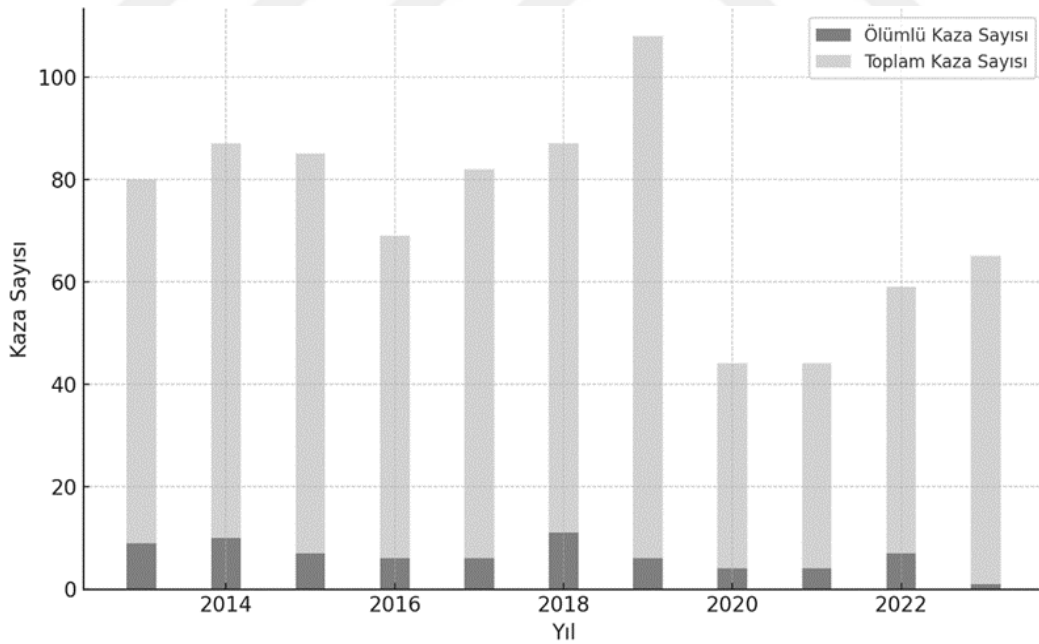
Öte yandan, havacılık sektörü sürekli bir büyüme göstermesine rağmen, alt yapı, insan kaynağı ve diğer teknik koşulların paralel bir şekilde gelişmemesi, kaza riskinin varlığını sürdürmesine yol açmaktadır. Nitekim havacılık tarihi, "yaşa ve öğren" yaklaşımına dayanmaktadır. Bu bağlamda, gerçekleşen her kaza, teknolojik ilerlemelerin yanı sıra, gerekli emniyet önlemlerin alınmasına da zemin hazırlamaktadır (Ünal vd., 2016).

ICAO raporlarına göre, dünya genelinde 2003-2023 yılları arasında toplam 881 uçak kazası kayıt altına alınmış olup, bu kazaların 71'i ölümcül sonuçlar doğurmuş ve 3.187 kişi hayatını kaybetmiştir (ICAO, 2023). Şekil 2.2'de, yıllara göre tarifeli ticari uçuşlarda yaşanan toplam kaza sayısı ve ölümlü kaza sayısı gösterilmektedir. 2013 yılından itibaren toplam kaza sayılarında belirgin bir dalgalanma görülmektedir. 2013 yılında 80

kaydedilen toplam kaza sayısı, 2014 yılında 87'ye yükselmiş, ancak 2015'te 85'e, 2016'da ise 69'a gerilemiştir. 2019 yılında 108 ile en yüksek seviyesine ulaşan kaza sayıları, 2020 ve 2021 yıllarında 44'e kadar düşmüştür. Ancak bu düşüş, büyük ölçüde COVID-19 pandemisi nedeniyle uçuş sayılarındaki azalmaya bağlanmaktadır. Öte yandan, 2023 yılında yalnızca 1 ölümlü uçak kazası meydana gelmiş ve 72 kişi hayatını kaybetmiştir. Ancak 2024 yılında 7 uçak kazasında 244 kişi yaşamını yitirmiştir (IATA, 2025). Bu ani artış, havacılık sektöründe emniyet önlemlerinin sürekli olarak geliştirilmesi gerektiğini hatırlatmaktadır. Öte yandan, ASN (Aviation Safety Network - Havacılık Emniyet Ağı) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, bir yolcunun uçak kazasında hayatını kaybetme olasılığı 16 milyonda 1 olarak hesaplanmıştır (ASN, 2017). Bu oran, uçak yolculuğunun son derece düşük bir risk faktörüne sahip olduğunu ve havacılık sektöründe yüksek bir emniyet seviyesinin sürdürüldüğünü göstermektedir (Torum, 2002). Ancak, risk faktörünün düşük olmasına rağmen uçak kazalarının nedenleri incelendiğinde, küçük insan hatalarının bile büyük felaketlere yol açabildiği görülmektedir.

Şekil 2.2

Yıllara Göre Tarifeli Ticari Uçuşlarda Yaşanan Kaza ve Ölüm ve Kaza Sayıları



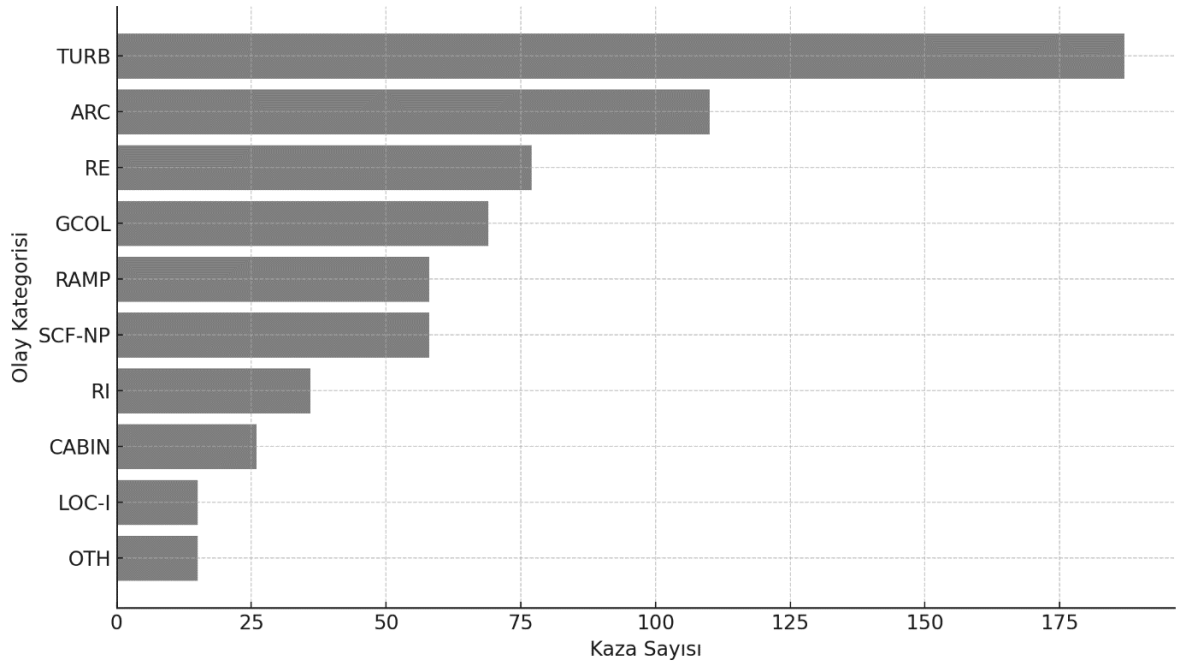
Kaynak: ICAO, 2023

Havayolu taşımacılığı, birçok alt sistemden oluşan bir sektör olması nedeniyle, havacılık emniyetini etkileyen çok sayıda parametreyi bünyesinde barındırmaktadır. Bu bağlamda, üretim ve bakım faaliyetleri, hava trafik yönetimi, kabin ve yer hizmetleri,

havaalanlarının fiziksel koşulları, yoğunluğu ve donanımları, çevresel ve iklimsel faktörler ile insan hataları gibi unsurlar, havacılık emniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. ICAO'nun 2023 yılında yayımladığı istatistik raporlarına göre, uçak kazalarına neden olan toplamda 36 farklı kategori bulunmakta olup, Şekil 2.3'de bu kategorilerden ilk on maddesine yer verilmiştir (ICAO, 2023). İstatistiklere göre, en yüksek kaza sayısı 187 olarak türbülans (TURB) kaynaklı kazalarda görülmekle birlikte bu oran, uçuş sırasında karşılaşılan türbülansın, yolcu ve mürettebat için önemli bir risk faktörü olduğunu göstermektedir. Öte yandan, anormal pist teması (ARC) kategorisi, 110 kaza ile ikinci sırada yer alırken, pistten çıkma (RE) kategorisi 77 kaza ile üçüncü sırada bulunmaktadır. Uçak kazalarına neden olan diğer faktörler arasında, yer çarpışması (GCOL) ile yer hizmetleri (RAMP) kategorileri sırasıyla 69 ve 58 kaza ile dikkat çekmektedir. Yer çarpışması, uçakların yerde hareket ederken yaşadığı kazaları kapsarken, yer hizmetleri ise uçakların yer ekipmanlarıyla etkileşimleri sırasında meydana gelen kazaları içermektedir. İstatistiklere göre, diğer kategoriler sırasıyla sistem arızası (SCF-NP) 58 kaza, pist ihlali (RI) 36 kaza, kabin (CABIN) 26 ve uçuşta kontrol kaybı (LOC-I) 15 kaza olarak kaydedilmiştir.

Şekil 2.3

Olay Kategorisine Göre Kazalar



Kaynak: ICAO, 2023

İstatistikler, havacılık emniyetinde dikkat edilmesi gereken çeşitli kaza kategorilerini ve her bir kategorinin ne kadar yaygın olduğunu göstermektedir. Öte yandan, yapılan araştırmalar, uçak kazalarının tek bir nedene bağlı olarak gerçekleşmediğini, aksine birden fazla faktörün birleşimiyle meydana geldiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, bu faktörler arasında, insan hatalarının en belirleyici unsur olduğu görülmektedir. Nitekim NTSB (National Transportation Safety Board - Ulusal Ulaşım Emniyet Kurulu) tarafından yayımlanan uçak kaza soruşturmaları, kazalara neden olan faktörler arasında insan hatalarının %80'e yakın bir orana sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, grafikte türbülans gibi bazı olaylar doğal nedenlere dayanıyor gibi görünse de, pilotların türbülanslı bölgelere nasıl yaklaştığı ve yolcuların emniyetini nasıl sağladığı tamamen insan faktörüne bağlıdır. Bu bağlamda, 22 Ağustos 2006'da 612 sefer sayılı uçuşta yaşanan türbülans sonucu kokpit ekibi kontrolü kaybetmiş ve 170 kişi hayatını kaybetmiştir. Yayımlanan kaza raporuna göre, türbülansın yanı sıra, uçağın manuel uçuş modunda unutulması ve aşırı hücum açılarıyla uçulması kazanın temel nedenleri arasında yer almaktadır. Kaza soruşturması, havayolu şirketinin uçuş el kitabı ve mürettebat eğitim programlarında, yüksek irtifa uçuşları sırasında manuel eğitim kontrolüne ve eğitim ayarına ilişkin talimatların eksik olduğunu ortaya koymuştur. Bu eksiklikler nedeniyle kokpit ekibi türbülans alanından kaçınmaya çalışırken uçağın kontrolünü kaybetmiştir. Sonuç olarak, kokpit kaynak yönetimindeki zafiyet, kazanın felakete dönüşmesine neden olmuştur (IAC, 2007).

Bununla birlikte, geçmiş dönemlerde yaşanan anormal pist teması ile pistten çıkma gibi kazalarda da genellikle pilotaj hataları veya yetersiz eğitimle doğrudan ilişkilendirilmiştir. Örneğin, 13 Ocak 2018 tarihinde 8622 sefer sayılı uçuşta, yolcu uçağı pistten çıkarak çamurlu yamaca saplanmıştır. Kazadan sonra yapılan soruşturmada, ikinci pilotun yanlışlıkla pas geçme sistemini açması nedeniyle uçağın indikten sonra tekrar havalanmaya çalıştığı ve pilotların uçağı durduramadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, 7 Ağustos 2020'de meydana gelen 1344 sefer sayılı uçuş kazasında, 737-800 tipi yolcu uçağı kötü hava koşulları nedeniyle iki kez pas geçmiş, ancak üçüncü iniş denemesinde pisti aşarak uçuşumdan aşağı düşmüştür. Kazanın soruşturma raporuna göre, hava trafik kontrolörünün olumsuz hava koşulları konusunda kokpit ekibini uyarmasına rağmen, ekibin inişte ısrarcı olduğu tespit edilmiştir (IAC, 2021).

Son olarak, pist ihlalleri denildiğinde en dikkat çeken kazalardan biri Tenerife kazasıdır. Havayolu taşımacılığı açısından büyük öneme sahip olan bu kazada, iki adet 747 tipi yolcu uçağının pist üzerinde çarpışmış ve 583 kişi hayatını kaybetmiştir. Kaza soruşturmasında, kalkış için sırasını bekleyen birinci yolcu uçağının, yanlış anlama sonucu kalkışa geçtiği sırada yeni iniş yapmış ancak pisti henüz terk etmemiş olan ikinci uçağa çarptığı tespit edilmiştir. Ayrıca, soruşturmada birinci yolcu uçağının kaptan pilotunun yorgun ve rötarlardan dolayı telaşlı davrandığı için kulenin kalkış iznini beklemeden kalkışa geçtiği fark edilmiştir (ALPA, 1978). Bu bağlamda, hava aracı kazalarının yaklaşık yarısının insan faktöründen kaynaklandığı belirtilmektedir (ICAO, 2023).

Havacılık sisteminin en değerli, uyumlu ve esnek bileşeni olan insan, aynı zamanda bireysel ve örgütsel faktörlerin olumsuz etkilerine karşı en hassas unsurdur. Bu nedenle, havacılık emniyetinin artırılması ve kazaların önlenmesi için insan hatalarının minimize edilmesi gerekmektedir. Ancak, yapılan araştırmalar insan hatalarının doğası gereği kaçınılmaz olduğunu ve tamamen ortadan kaldırılmalarının mümkün olmadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, hataları tamamen ortadan kaldırmak yerine, onları emniyetli bir şekilde yönetmeye odaklanmak daha gerçekçi ve etkili sonuçlar sağlayabilmektedir (ICAO, 2002; Dyck vd. 2005).

Öte yandan, hata yönetimi yaklaşımına göre, insan hataları kazaların temel sebepleri olarak değil, daha derinlerde yatan sistemsel ve örgütsel sorunların belirtileri veya göstergeleri olarak değerlendirilmelidir. Bir başka ifadeyle, hataların altında yatan kök nedenler, örgütsel yapı ve süreçler içerisinde araştırılmalıdır (Reason, 1997). Diğer bir ifadeyle, hata yönetimi yaklaşımı, bireysel hataların yalnızca yüzeyde görülen belirtiler olduğunu, asıl sorunun sistemin derinliklerinde yatan örgütsel ve yapısal eksikliklerden kaynaklandığını savunmaktadır. Bununla birlikte, yapılan analizler, çoğu hatanın yetersiz prosedürler, karmaşık iş süreçleri, eksik eğitim, yüksek iş yükü ve insan-makine etkileşiminin yetersizliği gibi faktörlerden kaynaklandığını göstermektedir (Reason, 1997; Dekker, 2011; Gerede, 2018).

Ayrıca hata yönetimine göre, tek bir hata genellikle birden fazla faktörün etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir bakım hatasının meydana gelmesinde, kullanılan donanım ve yazılımın kullanıcı dostu olmaması, iş süreçlerini açıklayan kılavuzların yetersiz ya da karmaşık olması veya işin zaman baskısı altında

gerçekleştirilmesi gibi çeşitli faktörlerin etkili olabileceği belirtilmektedir (Gerede, 2018). Bu doğrultuda, hata yönetimi sürecinde bireysel hataların yalnızca kişisel eksikliklerden kaynaklanmadığı, aksine sistemin farklı bileşenleri arasındaki etkileşimlerden doğduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü havacılık gibi yüksek risk içeren sektörlerde insan, teknoloji, prosedürler ve çevresel faktörler birbirleriyle sürekli etkileşim halindedir ve herhangi bir noktadaki eksiklik veya aksaklık, sistemin bütününe yansıyabilmektedir (Reason, 1997). Dolayısıyla, etkili bir hata yönetimi anlayışı, hataların yalnızca bireysel sorumluluklarla açıklanamayacağını, örgütsel süreçler, eğitim sistemleri, iletişim kanalları ve karar alma mekanizmaları gibi faktörlerin de hataların ortaya çıkışında kritik rol oynadığını kabul etmelidir.

Bu çerçevede, hata yönetimi, hataların meydana gelme olasılıklarını, sıklıklarını ve etkilerini kabul edilebilir seviyelere indirmek ve hataların fark edilmesini sağlamak amacıyla örgüt kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi ve kontrol edilerek sisteme gerekli geri bildirimlerin sağlanması süreci olarak tanımlanmaktadır (ICAO, 2002; Gerede, 2018). Bununla birlikte, hata yönetimi, örgütlerin hata oluşumunu minimize etmesi, hataların etkilerini kontrol altına alması ve hatalardan öğrenerek süreçleri iyileştirmesi bağlamında örgütlere sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Bu noktada hataların yönetilmesi bir dizi aşamadan oluşmakta ve etkili hata yönetimi için her biri önem arz etmektedir.

Hata yönetimi sürecinin ilk aşaması, hataların oluşmadan önce önlenmesi için proaktif stratejiler geliştirmektir. Bu aşamada potansiyel hata kaynaklarını belirlemek ve gerekli önlemleri almak amaçlanmaktadır. Eğitim, sürekli denetim, emniyetli ve güvenli iş süreçlerinin tasarımı ve standart operasyon prosedürleri bu aşamada kullanılan temel stratejiler arasındadır. Ayrıca, insan faktörleri mühendisliği ile kullanıcı dostu sistemlerin tasarlanması ve iş yükünü dengeleyen çalışma şartlarının oluşturulması da hata önleme sürecinin kritik bileşenleri arasındadır. Bu bağlamda, pilotların kapsamlı simülasyon eğitimlerinden geçmeleri, olası tehlikeli durumlarla karşılaşmadan önce tepkilerini geliştirmeleri ve rutin kontrollerin yapılması, hata yönetimi sürecinin etkinliğini artıran önleme stratejilerine örnek olarak gösterilebilir (Airbus, 2005).

Hata yönetimi sürecinin ikinci aşaması, hataların etkin, hızlı ve doğru bir şekilde tespit edilmesini içermektedir. Bu aşamada, otomatik uyarı sistemleri, denetim mekanizmaları ve geri bildirim süreçleri devreye girerek hata algılama ve müdahale sürecinin sistematik

bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Özellikle yüksek risk taşıyan sektörlerde, erken uyarı sistemleri, hataların ciddi sonuçlara yol açmadan önce fark edilmesini sağlamaktadır. Hata tespit süreci, hem manuel gözlemleri hem de teknolojik destekleri içeren sistematik bir izleme yaklaşımını gerektirmektedir. Örneğin, bir uçuş sırasında meydana gelen teknik bir arızayı tespit eden otomatik uyarı sistemleri, pilotları bilgilendirerek sorunun fark edilmesini sağlamakta ve gerekli düzeltici işlemlerin hızlı bir şekilde uygulanmasına olanak tanımaktadır (Airbus, 2005).

Hata yönetimi sürecinin üçüncü aşaması, tespit edilen hataların olumsuz etkilerini en aza indirmek amacıyla düzeltici faaliyetlerin uygulanmasını kapsamaktadır. Bu aşamada, hatanın potansiyel zararlarını kontrol altına almak ve operasyonel süreçleri normale döndürmek için hızlı ve etkili müdahale kritik öneme sahiptir. Örgütler, hataların sistem genelinde yayılmasını önlemek amacıyla kriz yönetimi planları ve acil durum müdahale stratejilerinden yararlanmaktadır. Örneğin, bir uçağın kalkış sırasında iniş takımlarının geri çekilmemesi gibi bir teknik arıza ile karşılaşılması durumunda, pilotlar manuel müdahale ile sorunu gidermeye çalışmakta ve emniyetli bir iniş planlamaktadır. Bu sayede, zamanında ve etkili bir müdahale ile hatanın yaratabileceği riskler en aza indirilmektedir (Airbus, 2005).

Dördüncü aşamada ise düzeltici müdahalelerin ardından sistematik bir analiz süreci yürütülerek hatanın kök nedenleri belirlenmektedir. Bu aşamada amaç, benzer hataların gelecekte tekrarlanmasını önlemek için sistemde gerekli iyileştirmeleri yapmaktır. Kök neden analizi, hata türü analizi ve etki değerlendirmesi gibi yöntemler bu süreçte kullanılmaktadır. Analiz süreci, hatanın oluşum mekanizmasını ayrıntılı bir şekilde inceleyerek, düzeltici ve önleyici stratejilerin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Örneğin, bir uçuş sırasında yaşanan teknik bir arızanın, bakım ve operasyon ekipleri tarafından detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Sorunun teknik bir aksaklıktan mı yoksa insan hatasından mı kaynaklandığı belirlenmeli ve bu doğrultuda önleyici tedbirler alınmalıdır (Airbus, 2005).

Hata yönetimi sürecinin son aşaması ise, yaşanan hatalardan ders çıkarmak ve bu öğrenme sürecini örgüt genelinde yaygınlaştırarak sürekli iyileştirmeyi sağlamaktır. Son aşamada elde edilen bulgular ve uygulanan düzeltici önlemler doğrultusunda süreçler güncellenmekte, yeni prosedürler geliştirilmektedir. Bunun yanı sıra, örgüt genelinde hataları önleme kültürünün benimsenmesi teşvik edilmektedir. Bu aşama, yalnızca aynı

hataların tekrarını önlemekle kalmayıp, emniyet yönetim sisteminin sürekli olarak gelişimini desteklemek açısından da kritik bir rol oynamaktadır. Örneğin, bir havayolu şirketi bakım süreçlerinde yaşanan bir hatadan ders çıkararak tüm bakım ekibini yeni prosedürler konusunda eğitmekte ve uçuş öncesi kontrolleri daha sıkı hale getirmektedir (Airbus, 2005).

2.1.3 Hata Yönetimi Modelleri

Havacılık sektöründe, hata yönetimi özellikle uçuş emniyeti ve operasyonel verimliliğin sağlanması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Havacılık alanında geliştirilen hata yönetimi modelleri, potansiyel hataların tanımlanması, analiz edilmesi ve önlenmesine yönelik sistematik yaklaşımlar sunmaktadır. Bu modeller, insan hatalarının nedenlerini ortaya koyarak, örgütsel süreçlerde güvenliği artırmayı ve hataların tekrarını önlemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, aşağıda havacılık sektöründe yaygın olarak kullanılan bazı hata yönetimi modelleri özetlenmiş ve sektör bağlamında değerlendirilmiştir.

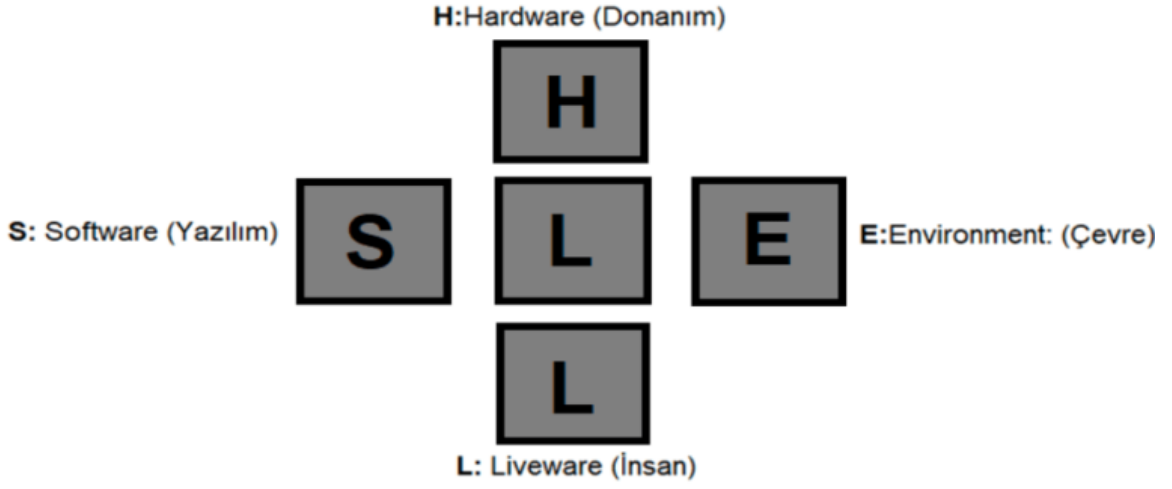
2.1.3.1 SHELL Modeli

Havacılık faaliyetlerinde, bireyler karmaşık ve dinamik bir çevrede yer alan sosyo-teknik bir sistemin içinde çalışmakta olup çeşitli sistem unsurları ile etkileşim halindedirler. Bu etkileşimler, bireylerin performansını doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almakta ve belirli koşullar altında performansın düşmesi, havacılık emniyetinin tehlikeye girmesine neden olabilmektedir. Bu bağlamda, sistem içindeki insan unsuru ile diğer bileşenler arasındaki etkileşimlerin analiz edilmesi ve hataları minimize edecek şekilde düzenlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda, Edwards (1972) tarafından ortaya atılan ve Hawkins (1975) tarafından geliştirilen SHELL modeli, insanın diğer sistem unsurlarıyla olan etkileşimini açıklayan önemli çerçevelerden biri olarak kabul edilmekte ve havacılık yazınında sıkça kullanılmaktadır (ICAO, 1998). Model, Software (Yazılım), Hardware (Donanım), Environment (Çevre) ve Liveware (İnsan) olmak üzere dört temel sistem bileşeninden oluşmaktadır (Şekil 2.4). SHELL modeli, insan ile diğer unsurlar arasındaki etkileşimleri inceleyerek hataların oluşmasını engelleyecek veya etkilerini azaltacak stratejiler geliştirilmesine yönelik kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. İnsan ve diğer sistem unsurları arasındaki etkileşimler aşağıda kısaca açıklanmaktadır (ICAO, 2002; 2013):

Şekil 2.4

SHELL Modeli



Kaynak: ICAO, 2002

- **Software (Yazılım):** SHELL modelinin ilk unsuru olan yazılım bileşeni, prosedürler, talimatlar, kılavuzlar ve diğer dokümantasyonları kapsamaktadır. Havacılık sektöründe yazılım bileşeni, uçuş operasyon prosedürlerinden bakım talimatlarına kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir. Örneğin pilotun acil bir durumda nasıl hareket etmesi gerektiğini belirleyen acil durum prosedürleri, yazılım kategorisinde değerlendirilmektedir. Uygun, net ve anlaşılır yazılım unsurları, pilotların ve diğer havacılık personelinin görevlerini doğru ve emniyetli bir şekilde yerine getirmelerini sağlarken; eksik veya belirsiz yazılım unsurları, yanlış anlaşılmalara ve potansiyel hatalara yol açabilmektedir. Bu durum, 1995 yılında meydana gelen 965 sayılı uçuşun kaza raporunda, navigasyon çizelgelerinin yanlış yorumlanmasıyla kazaya neden olan etkenlerden biri olarak gösterilmesiyle de somutlaşmaktadır (ICAO, 2002; 2013; UAEAC, 1996).
- **Hardware (Donanım):** Donanım bileşeni, havacılıkta kullanılan tüm fiziksel araçları ve ekipmanları içermektedir. Bu kapsamda uçaklar, navigasyon sistemleri, kokpit göstergeleri ve yer destek ekipmanları gibi çeşitli donanımlar, donanım bileşeninin temel unsurlarını oluşturmaktadır. Örneğin, bir uçak kokpitinde yer alan göstergeler ve kontroller, pilotların uçuş sırasında ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlamaktadır. Donanım bileşeninin güvenilirliği ve ergonomisi, uçuş emniyeti ve personel performansı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Aksi takdirde, arızalı veya kullanıcı dostu olmayan donanımlar

operasyonel hatalara ve güvenlik risklerine yol açabilmektedir. Nitekim, 2009 yılında 447 sefer sayılı uçuş sırasında pitot tüplerinin buzlanması nedeniyle hız göstergelerinin yanlış veri üretmesi, uçuş emniyetini ciddi şekilde tehlikeye atmış ve sonuç olarak uçakta bulunan 216 yolcu ile 12 mürettebatın hayatını kaybetmesine neden olmuştur (ICAO, 2002; 2013; BEA, 2012).

- **Environment (Çevre):** Çevre bileşeni, çalışma ortamını ve dış faktörleri kapsamakta olup havacılık sektöründe hava durumu, havaalanı koşulları, ışıklandırma ve gürültü gibi unsurları içermektedir. Örneğin, yoğun bir kar yağışı sırasında iniş yapan bir pilot, çevresel faktörlerin getirdiği zorluklarla başa çıkmak durumundadır. Bununla birlikte, havaalanı düzenlemeleri ve kontrol kulesi ile sağlanan iletişim de çevre bileşeni içinde değerlendirilmektedir. Çevresel faktörler, personelin performansını ve karar verme süreçlerini etkileyerek operasyonel risklerin yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede, 1977 yılında meydana gelen Tenerife Havaalanı kazası, yüksek stresli bir ortamda olumsuz hava koşulları ve yetersiz iletişimin felaketle sonuçlanabileceğini göstermiştir (ICAO, 2002; 2013; ALPA, 1978).
- **Liveware (İnsan):** SHELL modelinin merkezinde yer alan insan bileşeni, bireylerin fiziksel ve psikolojik durumları, yetenekleri, eğitim düzeyleri ve deneyimleri gibi unsurları kapsamaktadır. Havacılık sektöründe pilotlar, bakım teknisyenleri, hava trafik kontrolörleri ve diğer personel bu bileşenin temel aktörleridir. Örneğin, bir pilotun yorgunluğu veya stres düzeyi, karar verme sürecini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda, eğitim programları ve sürekli mesleki gelişim faaliyetleri, insan unsurunun performansını ve operasyonel emniyeti artırmada kritik öneme sahiptir. İnsan bileşeni, diğer tüm unsurlarla sürekli etkileşim halindedir ve bu etkileşimlerin yönetimi genel olarak sistem performansını belirlemektedir. Nitekim Tenerife kazası, pilotlar ile hava trafik kontrolörleri arasındaki yanlış iletişimin ölümcül bir çarpışmaya yol açması ile insan-insan etkileşiminin önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, Ekip Kaynak Yönetimi, Bakım Kaynak Yönetimi, Dispeç Kaynak Yönetimi gibi eğitim programlarının uygulanması, iletişimi, ekip çalışmasını ve karar alma becerilerini geliştirerek insan

hatalarının olasılığını önemli ölçüde azaltmaktadır (ICAO, 2002; 2013; ALPA, 1978).

SHELL modeli, havacılık emniyetini sağlamaya yönelik insan faktörlerini merkeze alan sistematik bir çerçeve sunmaktadır. Modelin yazılım, donanım, çevre ve insan bileşenleri arasındaki etkileşimleri ele alması, emniyetin bütüncül bir yaklaşımla yönetilmesini mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda, modelin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, örgütlerin eğitim ve sürekli mesleki gelişim programlarını teşvik etmesiyle doğrudan ilişkilidir.

2.1.3.2 TEM (Tehdit ve Hata Yönetimi) Modeli

Tehdit ve Hata Yönetimi (TEM) modeli, günlük operasyonlarda yer alan insan faktörlerini ele alarak havacılık emniyetini artırmak için geliştirilen kapsamlı bir çerçevedir. Teksas Üniversitesindeki İnsan Faktörleri Araştırma Projesi kapsamında geliştirilen model, havacılık operasyonlarında karşılaşılan tehditleri ve hataları tanımlamak, yönetmek ve bu tür durumların etkilerini en aza indirmek için proaktif bir yaklaşım sunmaktadır. TEM modeli, operasyonel bağlamı ve bu bağlamda operasyonel görevleri yürüten insan unsurlarını eşzamanlı olarak odak noktasına almaktadır. Bununla birlikte, TEM modelinin, hem insan hem de sistem performansını tanımlayıcı ve teşhis edici niteliklere sahip olduğu savunulmaktadır. Modelin tanımlayıcı yönü, insan ve sistem performansını normal operasyonel bağlamda analiz ederek gerçekçi uygulanabilir tanımlar oluşturmasını sağlamaktadır. Öte yandan, teşhis edici yönü, operasyonel bağlamın karmaşıklıklarını, bağlamdaki insan performansının tanımı ile ilişkilendirerek olası hataları ve riskleri tespit etmeye olanak tanımaktadır (Maurino, 2005).

TEM Modelinde tehditler, hatalar ve istenmeyen hava aracı durumları olmak üzere üç temel bileşen yer almaktadır (ICAO, 2008).

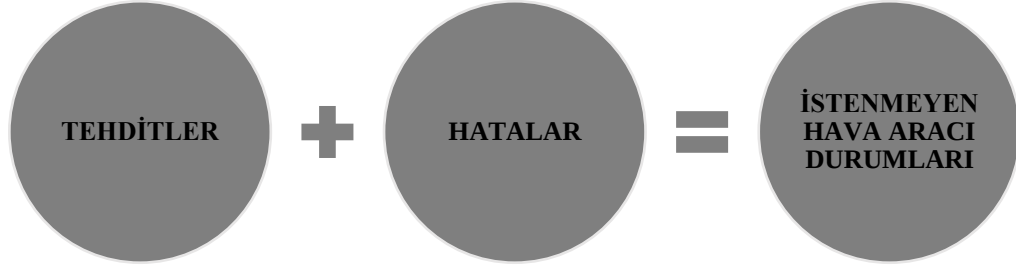
- **Tehditler:** Tehditler, uçuş operasyonları sırasında emniyeti olumsuz yönde etkileyebilecek dış etkenlerdir. Kontrol edilebilir ya da kontrol edilemez tehditler olabilmekle beraber uçuş ekibinin dikkatini dağıtarak veya iş yükünü artırarak hatalara zemin hazırlayabilmektedir. Örneğin, olumsuz hava koşulları, yoğun hava trafiği, teknik arızalar ve operasyonel baskılar gibi durumlar tehdit olarak değerlendirilmektedir. TEM Modeli, tehditlerin tanımlanmasını ve tehditlere yönelik proaktif önlemler alınmasını teşvik etmektedir. Bu doğrultuda, tehdit yönetimi kapsamında yapılan stratejilerden birisi olan uçuş öncesi briefingler, olası

tehditlerin tartışılmasını sağlamakta ve bu tehditlere karşı mürettebatın hazırlıklı olmasına olanak tanımaktadır.

- **Hatalar:** Hatalar, uçuş ekibinin performansındaki istenmeyen sapmalar olup operasyonel emniyeti tehlikeye atabilmektedir. Hatalar, insan faktörlerinden kaynaklanabileceği gibi sistem tasarımı, prosedürler veya çevresel koşullar gibi çeşitli unsurlardan da hataların oluşmasına neden olabilmektedir. Öte yandan, TEM Modeli, hataların kaçınılmaz olduğunu kabul etmekte ve bunların tanımlanması, analiz edilmesi ve düzeltilmesi sürecini modelin temel hedefleri arasında konumlandırmaktadır. Bu kapsamda, uçuş operasyonları sırasında tüm prosedürlerin eksiksiz bir şekilde takip edilmesini sağlamak için pilotların kontrol listelerini kullanmaları, hata yönetimi kapsamında uygulan stratejilerden birisine örnektir.
- **İstenmeyen Hava Aracı Durumları:** İstenmeyen hava aracı durumları, yeterince yönetilememiş tehditler veya kontrol altına alınamamış hatalar nedeniyle uçuş emniyetinin risk altında olduğu durumları ifade etmektedir (Şekil 1.3). Bu tür durumlar, hava aracının pozisyon veya hız sapmaları, uçuş kontrollerinin yanlış uygulanması, sistemlerin hatalı yapılandırılması gibi operasyonel risklerle ilişkilidir. Etkisiz tehdit ve/veya hata yönetimi, istenmeyen hava aracı durumlarına yol açarak uçuş operasyonlarında tehlikeli durumlar yaratabilmekte ve emniyeti olumsuz etkileyebilmektedir. Genellikle bir olay veya kazanın eşliğinde olarak değerlendirilen bu durumlar, uçuş ekibi emniyetli bir sonucu sağlamak adına son müdahale fırsatını temsil etmektedir. Örneğin, bir pilot havaalanına yaklaşırken bir jeneratör arızası (tehdit) tespit eder ve arızaya müdahale eder. Ancak jeneratör arızasıyla ilgilenirken (tehdit yönetimi) pilot, hava hızını yanlış oranda azaltır (hata) ve farkında olmadan alçalma oranı artar (istenmeyen hava aracı durumu). Bu noktada, pilotun görsel uyarılar yardımıyla kullanım hatasını fark etmesi ve hava aracını güvenli bir yaklaşıma geri döndürmesi mümkün olabilir. Böylece, iniş için istenmeyen hava aracı durumu yönetilebilir (Maurino, 2005). Bu bağlamda, TEM modelinin üçüncü bileşeni, uçuş emniyetinin sağlanmasında zamanında müdahale edilmesinin ve düzeltici önlemlerin kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır. Uçuş ekibinin proaktif ve reaktif yönetim stratejileri geliştirmesi, havacılık emniyetinin artırılmasına yönelik temel bir unsurdur (Şekil 2.5).

Şekil 2.5

TEM (Tehdit ve Hata Yönetimi) Modeli



Kaynak: Helmreich, 2000

TEM Modeli, havacılık sektöründe geniş bir uygulama alanına sahip olup, uçuş operasyonlarından yer hizmetlerine, bakım ve onarım faaliyetlerinden hava trafik kontrolüne kadar pek çok alanda kullanılmaktadır. Modelin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, eğitim programları ve sürekli mesleki gelişim faaliyetlerinin sistematik bir biçimde yürütülmesini gerektirmektedir. Havacılık personelinin TEM Modeli çerçevesinde eğitim alması, tehdit ve hata yönetiminde yetkinlik kazanmalarına olanak sağlarken, aynı zamanda emniyet performansını da artırmaktadır. Bununla birlikte, TEM Modeli yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de havacılık emniyetinin artırılmasına yönelik kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır.

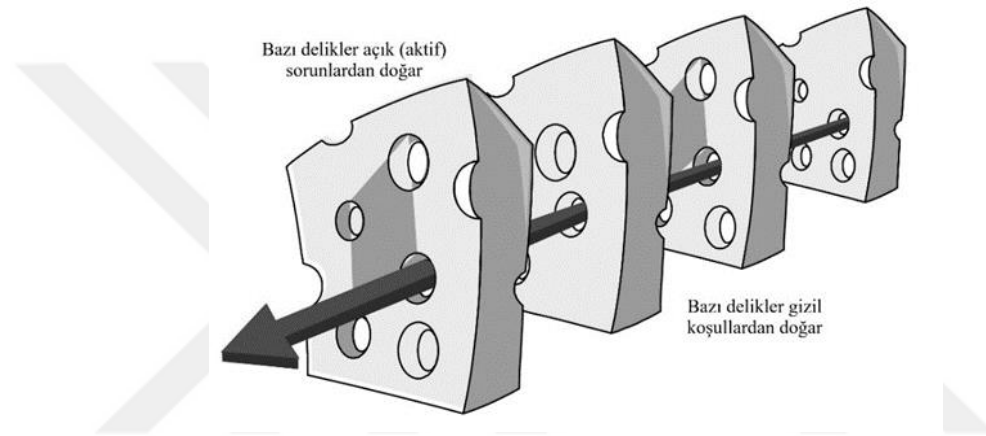
2.1.3.3 İsviçre Peyniri Modeli

Havacılık sektöründe hataları açıklanması ve yönetilmesi amacıyla yaygın olarak kullanılan İsviçre Peyniri Modeli, James Reason tarafından 20 yıllık bir süreçte geliştirilmiş olup, son hali 1997 yılında ortaya konmuştur. Sistemsel ve bireysel hataların zincirleme etkisini açıklamak için tasarlanan model, farklı seviyelerdeki peynir dilimlerinden ve üzerlerinde yer alan deliklerden oluşmaktadır (Şekil 2.6). Modelde her bir peynir dilimi, hataları ve kazaları önlemek amacıyla oluşturulmuş savunma katmanlarını temsil ederken, delikler ise katmanlardaki zayıflıkları ve eksiklikleri simgelemektedir. Delikler, peynir dilimleri üzerinde açılıp kapanabilmekte ve konum değiştirebilmektedir. Ancak, deliklerin birbiriyle hizalanması durumunda, sistemdeki zayıflıkların birleşerek bir kazaya yol açabileceği öne sürülmektedir. Model, özellikle gizil sorunların emniyet yönetimi açısından kritik bir risk faktörü olduğunu vurgulamakta ve kalıcı bir emniyet artışı sağlamak için bu sorunların tespit edilerek ortadan kaldırılması gerektiğine dikkat çekmektedir. Gizil sorunlar genellikle sistemin alt katmanlarında yer almakta olup doğrudan gözlemlenmesi güçtür ve zamanla farklı tehlikelere yol açma

potansiyeline sahiptirler. Öte yandan, peynir dilimlerinde gizil sorunları işaret eden deliklerin yanı sıra, aktif sorunları gösteren delikler de bulunabilmektedir. Aktif sorunlar, genellikle gizil tehlikelerin yol açtığı hatalardan kaynaklanmakta ve doğrudan havacılık çalışanlarının eylemleriyle ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, İsviçre Peyniri Modeli, bir olayın, kazanın veya hatanın yalnızca tek bir noktadaki başarısızlıktan değil, birden fazla katmandaki sistemsiz zayıflıkların birleşimi sonucunda meydana geldiğini savunmaktadır (Reason, 2008).

Şekil 2.6

İsviçre Peyniri Modeli



Kaynak: Reason, 2008

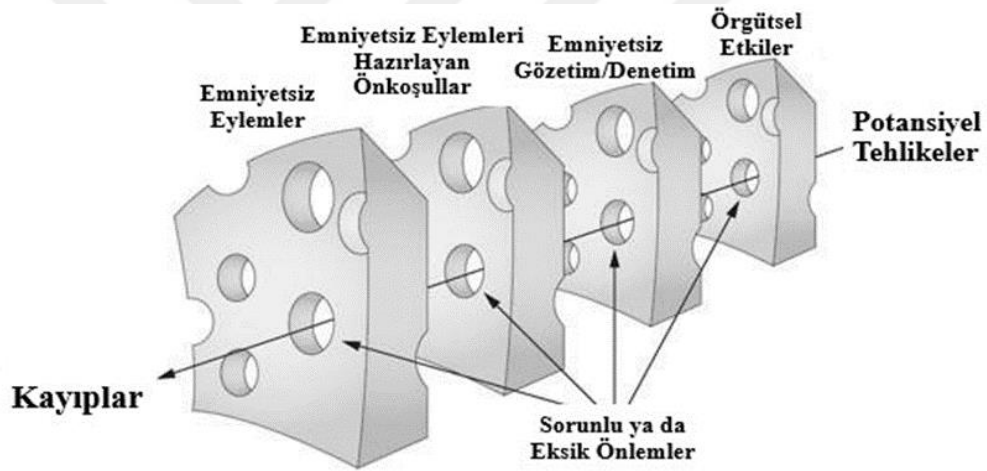
İsviçre Peyniri Modeline örnek olarak, 10 Mart 1989 tarihinde Kanada'nın Dryden Havaalanından kalkış yapan ve kalkıştan 49 saniye sonra ormana düşen uçak kazası gösterilebilir. Kazanın yaşandığı sırada yoğun kar yağışı, donan yağmur, düşük görüş mesafesi ve pistte buzlanma gibi olumsuz çevresel faktörler mevcut olmasına rağmen, uçağın kanatlarındaki buzlanmayı gidermek için de-icing işlemi gerçekleştirilmemiştir. Bununla birlikte, dispatcher ile hava trafik kontrol kontrolörleri, bu koşullar altında kalkışa izin vermemeleri gerekirken, uçuşu engellememişlerdir. Ayrıca, yolcular ve kabin ekibinin geceyi havaalanında geçirmek istemesi, otokratik kaptanın kalkış kararına çekingen yapıdaki yardımcı pilotun itiraz etmemesi gibi faktörler kazaya katkıda bulunmuştur. İsviçre Peyniri Modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde, kötü çevresel koşullar, eve dönüş baskısı ve pilotlar ile dispatcher ve hava trafik kontrolörlerinin karar hataları, birbirini tamamlayan zayıflıklar olarak ortaya çıkmış ve uçakta bulunan 24 kişinin yaşamını yitirmesine neden olmuştur (FAA, 1992).

2.1.3.4 HFACS Modeli

Wiegmann ve Shappell (2003), Reason'ın İsviçre Peyniri Modelinden esinlenerek kazalara, hatalara ve ihlallere neden olan faktörleri sistematik bir şekilde sınıflandıran bir model geliştirmiştir (Şekil 2.7). Reason'ın modeli, peynir dilimlerindeki deliklerin varlığını kabul etmekle birlikte, deliklerin ne olduğu ya da hangi nedenlerden kaynaklandığını detaylı bir şekilde açıklamamaktadır. Ancak, etkili bir şekilde önleyici tedbirlerin alınabilmesi için bu deliklerin nerede ve nasıl ortaya çıktığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, Wiegmann ve Shappell (2003) yüzlerce kaza ve olay soruşturma raporunu inceleyerek ortaya çıkan sorunları analiz etmiş ve bu tehlikeleri dört farklı seviyede sınıflandırmıştır.

Şekil 2.7

İnsan Faktörleri Sınıflandırma Sistemi



Kaynak: Wiegmann ve Shappell, 2003

İnsan Faktörleri Analiz ve Sınıflandırma Sistemi (HFACS - The Human Factors Analysis and Classification System) olarak adlandırılan modelde, Reason'ın İsviçre Peyniri Modelinde olduğu gibi peynir dilimleri hataları ve kazaları önlemek amacıyla oluşturulmuş savunma katmanlarını, delikler ise savunma katmanlarındaki zayıflıkları ve eksiklikleri simgelemektedir. Modelde, savunma katmanlarında ortaya çıkan zayıflıklar ve eksiklikler, hata ve ihlaller olarak tanımlanmakta ve emniyetsiz eylemler ya da potansiyel tehlikeler şeklinde değerlendirilmektedir. HFACS Modelinin en önemli işlevi, hata ve ihlalleri sistematik bir şekilde sınıflandırarak bunlara neden olan faktörleri belirlemek ve unsurlar arasında neden-sonuç ilişkileri kurarak kök nedene ulaşılmasını sağlamaktır. Bu sistematik yaklaşım, temel sorunların tespit edilerek ortadan

kaldırılmasına olanak tanımakta ve tekrarlayan problemlerin önlenmesi yoluyla havacılık emniyetinin artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, modelin sunduğu sistematik analiz süreci, sorunun yalnızca belirtilerini gidermek yerine, problemi doğuran temel nedenleri ortadan kaldırmayı hedefleyerek sürdürülebilir bir emniyet yönetimi sağlamaktadır (Wiegmann ve Shappell, 2003).

Şekil 2.8

İnsan Faktörleri Sınıflandırma Sistemi



Kaynak: Wiegmann ve Shappell, 2003

Şekil 2.8’de de görüldüğü üzere, HFACS Modelinde en alt seviyede yer alan ve diğer katmanlarda potansiyel tehlikelere neden olan "örgütsel etkiler" adlı peynir dilimi bulunmaktadır. Bu katmanda, kaynak yönetimi, örgütsel iklim ve örgütsel süreçler olmak üzere üç temel faktörün yer aldığı belirtilmektedir. Kaynak yönetimi, örgütün insan, para ve donanım gibi önemli kaynaklarını ne ölçüde etkin kullandığını ifade etmektedir. Örneğin, bir havayolu işletmesinin yeterli finansal kaynak ayırmaması, uçuş ekipleri ve teknik personelin yetersiz eğitim almasına yol açarak kriz anlarında hızlı ve doğru tepki verme yetisini olumsuz yönde etkileyebilir, dolayısıyla kazaların artmasına neden olabilir. Bunun yanı sıra, örgütsel iklim, çalışanların örgüte ilişkin algıladıkları genel atmosferi ifade etmekte olup, olumsuz bir örgütsel iklim motivasyonu düşürebilir ve

emniyet kültürünü zayıflatabilir. Örneğin, yönetimin emniyetten ziyade mali kazançlara öncelik vermesi, çalışanların emniyetle ilgili bir aksaklık durumunda raporlama yapmaktan kaçınmasına yol açabilir. Bu durum, sistemik sorunların görünmez hâle gelmesine ve gerekli önlemlerin alınamamasına sebep olabilir. Örgütsel süreçler ise örgütün işleyişini belirleyen prosedürler ve protokollerden oluşmaktadır. Belirsiz veya karmaşık süreçler, prosedürlerin doğru bir şekilde uygulanmasını zorlaştırarak operasyonel hatalara neden olabilmektedir. Örneğin, acil durum prosedürlerinin net olmaması veya aşırı karmaşık hâle getirilmesi, kriz anında personelin hızlı ve doğru tepki vermesini engelleyebilir. Ayrıca, sürekli değişen veya tutarsız uygulamalar, çalışanların işleyişe uyum sağlamasını zorlaştırarak operasyonel verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel etkiler, potansiyel tehlikeler potansiyel tehlikeler açısından bir hata veya ihlal kaynağı olarak işlev görebileceği gibi, alt savunma katmanlarında yer alan risklerin önlenmesinde de kritik bir rol oynayabilmektedir (Wiegmann ve Shappell, 2003; Gerede, 2018).

Bir üst peynir diliminde, yetersiz gözetim ve denetim, uygunsuz operasyon planlamaları, tespit edilen sorunların düzeltilmemesi ve denetim ihlalleri unsurlarını içeren emniyetsiz gözetim ve denetim faaliyetleri katmanı yer almaktadır. İlk olarak yetersiz gözetim ve denetim, yönetim kademesinin operasyonel faaliyetleri yeterince takip etmemesi ya da etkin bir şekilde kontrol etmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir havayolu şirketinde rutin bakım kontrollerinin eksik ya da düzensiz yapılması, uçak arızalarının gözden kaçmasına ve operasyonel aksamalara yol açabilmektedir. Uygunsuz operasyon planlamaları ise uçuş operasyonlarının emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesine için gerekli olan planlama süreçlerindeki eksiklikleri ifade etmektedir. Örneğin, uçuş rotalarının yanlış belirlenmesi hava trafiği yoğunluğunu artırarak kaza riskini yükseltebilir. Benzer şekilde, yanlış hesaplanan yakıt miktarı, acil iniş yapmak zorunda kalmasına neden olabilir. Bu tür uygunsuz operasyonel planlamalar, yalnızca maddi kayıplara değil, aynı zamanda insan hayatını tehlikeye atabilecek ciddi sonuçlara yol açabilmektedir. Katmandaki bir diğer bileşen olan tespit edilen sorunların düzeltilmemesi, denetim süreçlerinde belirlenen eksikliklerin ya da aksaklıkların giderilmemesi anlamına gelmektedir. Örneğin, denetim sırasında tespit edilen bakım eksikliklerinin zamanında giderilmemesi, ilerleyen süreçte daha büyük ve maliyetli arızalara yol açabilmektedir. Sürekli olarak göz ardı edilen veya geçici çözümlerle üstü örtülen sorunlar, uzun vadede kazalara davetiye çıkarmakta ve örgütün emniyet

performansını ciddi şekilde olumsuz etkilemektedir. Son olarak denetim ihlalleri, emniyet ya da güvenlik prosedürlerinin ihlal edilmesi ya da yeterince uygulanmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir pilotun ya da teknisyenin belirlenen güvenlik protokollerini atlaması, operasyonel süreçlerde ciddi riskler oluşturabilmektedir. Denetim ihlalleri genellikle bireysel hatalar kaynaklanabileceği gibi örgütsel kültür ve yönetim anlayışındaki eksikliklerin bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir. Emniyetsiz gözetim ve denetim faaliyetleri, örgüt kültürünün zayıflamasına neden olarak diğer peynir dilimlerinde daha fazla deliğin oluşmasına ve sistemin genel emniyet performansının düşmesine yol açmaktadır (Wiegmann ve Shappell, 2003; Gerede, 2018).

HFACS Modeli, bir sonraki aşamada emniyetsiz eylemlerin oluşumuna zemin hazırlayan koşulları analiz etmektedir. Emniyetsiz eylemleri hazırlayan önkoşullar katmanı, kişisel ve çevresel durumlar ile çalışanların durumu olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır. İlk bileşen olan çevresel faktörler, çalışma ortamının fiziksel ve operasyonel koşullarını kapsamaktadır. Örneğin, olumsuz hava koşulları pilotların görüşünü kısıtlayabilmekte ve iniş veya kalkış sırasında kritik kararlar almalarını zorlaştırabilmektedir. Ayrıca, aşırı sıcak veya soğuk hava uçak sistemlerinin performansını olumsuz etkileyebilmekte ve teknik arızalara yol açabilmektedir. Uçuş sırasında meydana gelen türbülans veya ani hava değişiklikleri, pilotların ve kabin ekibinin stres seviyesini artırarak karar verme süreçlerini etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, hava trafik kontrol hizmetlerindeki aksaklıklar ve iletişim problemleri de çevresel faktörler arasında yer almakta olup, uçuş emniyetini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Diğer bir bileşen olan çalışanların durumu ise yorgunluk, stres, sağlık sorunları ve psikolojik durum gibi faktörleri içermektedir. Örneğin, bir pilotun yorgun olması reflekslerini yavaşlatabilmekte ve karar verme yetisini olumsuz etkileyebilmektedir. Yorgunluk özellikle uzun mesafeli uçuşlarda veya gece vardiyalarında daha yaygın olarak görülmektedir. Öte yandan, yoğun çalışma temposu, kişisel sorunlar veya işyeri baskısı gibi unsurların yol açtığı stres, dikkat dağınıklığını artırarak hata yapma olasılığını yükseltebilmektedir. Bununla birlikte sağlık sorunları, özellikle göz problemleri veya kronik hastalıklar, pilotların ve diğer uçuş ekibinin performansını doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, depresyon ve anksiyete gibi psikolojik rahatsızlıklar da çalışanların iş performansında ciddi düşüşlere neden olabilmektedir. Son bileşen olan kişisel faktörler ise bireysel yetenekler, deneyim, eğitim seviyesi ve kişilik özelliklerini kapsamaktadır. Örneğin, deneyimsiz bir pilot, acil

durumlarla başa çıkmada zorlanabilir ve bu durum kritik anlarda yanlış kararlar almasına neden olabilir. Eğitim eksiklikleri, özellikle yeni prosedürler veya teknolojilere ilişkin yetersiz bilgiye sahip olmak, operasyonel hataların artmasına yol açabilmektedir. Bununla birlikte, kişilik özellikleri de bireyin iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, risk alma eğilimi yüksek olan bir pilot, emniyet limitlerini aşma olasılığı taşıyabilir. Dikkat dağınıklığı veya iletişim becerilerinin zayıf olması ise, kokpit ekibi ve hava trafik kontrolü ile sağlıklı iletişim kurulmasını engelleyerek uçuş emniyetini riske atabilmektedir (Wiegmann ve Shappell, 2003).

Modelde en üstte yer alan peynir dilimi emniyetsiz eylemler olup, genellikle kazalarla doğrudan ilişkili sonuçlar doğuran ve aynı zamanda gözlemlenebilir aktif bileşenlerdir. Bu katmandaki unsurlar hata ve ihlaller olmak üzere iki ana kategoriye ayrılmaktadır (Wiegmann ve Shappell, 2003). Hatalar, bir eylemin beklenen sonuçtan sapması olarak tanımlanmakta olup, genellikle bilinçsiz ve kasıtsız olarak gerçekleşmektedir (Reason, 1990). Örneğin, bir pilotun farkında olmadan yanlış piste iniş yapması veya bir teknisyenin bakım sırasında bilinçsizce bir prosedürü atlaması, hata kategorisine giren durumlardır. İhlaller ise bilerek ve isteyerek yapılan kural dışı davranışları ifade etmektedir. Bu tür eylemler, genellikle emniyet prosedürlerinin kasıtlı olarak ihlal edilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Reason, 1990). Örneğin, bir pilotun uçuş sırasında belirlenen hız sınırlarını aşması ya da bir teknisyenin bakım raporlarında sahtecilik yaparak gerekli kontrolleri atlaması, emniyet kurallarına aykırı davranışlardır.

HFACS Modeli, dört peynir dilimindeki deliklerin kapanmasının, istenmeyen durumların oluşmasını engelleyebileceğini öne sürmektedir. Model, kaza veya olay araştırmalarında genellikle doğrudan bağlantısı olmayan ve araştırmacılar tarafından hemen fark edilemeyen gizil ve örtülü sorunları tespit etmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca, hata ve ihlaller ile bunlara yol açan faktörler arasında sürekli bir neden-sonuç ilişkisi kurarak kök nedenlerin belirlenmesine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, temel sorunlar çözüme kavuşturularak risk azaltıcı tedbirlerin uygulanması mümkün hale gelmekte ve böylece emniyet performansı artırılabilir.

2.1.4 Hata Yönetimi Kültürü Kavramlarının Tanımı

Hata yönetimi kültürü kavramının anlaşılabilmesi için öncelikle kavramla ilişkili olan kültür ile örgüt kültürü kavramlarının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Kültür, bireyin doğumundan itibaren kazandığı alışkanlıklar, davranışlar ve eğilimler bütünü

olarak ifade edilmektedir. Kültürün edinimi öncelikle ailede başlamakta, ardından toplumsal süreçler içinde şekillenerek gelişimini sürdürmektedir. Schein’e (2010) göre kültür, bir toplumun çevresiyle mücadelesi ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümü sürecinde öğrenilen ve işlevselliği sayesinde yeni nesillere aktarılan varsayımlar, değerler, beceriler, deneyimler, alışkanlıklar, yöntemler, gelenekler ve görenekler bütünüdür. Başka bir tanıma göre kültür, bir topluluğu oluşturan bireylerin birbirleriyle paylaştıkları ve diğer topluluklardan ayrılmalarını sağlayan değerler, inançlar ve normlar sisteminden oluşmaktadır. Bununla birlikte, kültür, insanların yaşamına yön veren, tutum ve davranışlarını şekillendiren bir anlayış ve öğrenilmiş davranış kalıplarını da içermektedir (Arslantürk ve Amman, 2000; Bozkurt, 2014). Öte yandan Hofstede (1997) kültürü insan topluluklarını birbirinden ayıran zihinsel yazılım olarak tanımlarken, Kroeber ve Kluckhohn (1952) kültürü insan gruplarının özgün yapılarını belirleyen düşünce, duygu ve davranışların ürünü olarak görmekte ve aynı zamanda gelecekteki davranışların temel hazırlayıcısı olarak değerlendirmektedir.

Örgüt kültürü ise bir grubun  yeleri tarafından paylaşılan varsayım, inanç ve değerler sistemi olup, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları ve grubun dışsal uyum ile içsel bütünleşme sorunlarını çözmek için geliştirdiği sayılılar örüntüsüdür. Buchanan ve Huczynski (2010)  rg t kültürünü çalışanların örgüt içi ve dışı ile ilgili düşüncelerini, hislerini ve davranışlarını etkileyen paylaşılan değerler, inançlar ve normlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Deal ve Kennedy (2001) ise örgüt kültürünü  rg t  bir arada tutan bir yapıştırıcıya benzetmektedir.

İlgili tanımlar incelendiğinde, kültürün ve örgüt kültürünün temelinde değerler, inançlar ve normlar yer aldığı söylenebilir. Değerler, bir topluluğun davranışlarını, hislerini ve düşüncelerini anlamamıza yardımcı olan, belirli bir durumu diğerlerine tercih etme eğilimini ifade etmektedir. Bireylerin yaşamlarında yol gösterici bir rol üstlenen değerler, insanların tutum ve davranışlarını şekillendiren, ortak kabul gören standartlar olarak işlev görmektedir. Bununla birlikte, değerler, neyin iyi veya kötü olduğunu belirlemeye ve hangi davranışların uygun ya da uygunsuz olduğuna karar vermeye yardımcı olmaktadır ( zmete, 2007; şekerli, 2006; Stanford, 2014). Öte yandan normlar ise bir toplumun bütünlüğü ve devamlılığı için gerekli görülen, bireylerin davranışlarını düzenleyen biçimsel ya da biçimsel olmayan, yazılı veya yazılı olmayan kurallar topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Normlar, sadece toplum içindeki alışılmış davranışları değil, aynı

zamanda bireylerden beklenen ideal davranış kalıplarını da kapsamaktadır. Bu nedenle, normlara uymayan bireyler yaptırımlarla karşılaşırken, normlara uyan bireyler ödüllendirilmektedir (Tan, 1981).

Bu bağlamda, örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve örgütsel süreçleri etkileyen kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Örgüt kültürünün, davranışları etkilemesinin en önemli yollarından biri, örgüt içinde kabul edilebilir davranışların sınırlarını belirleyerek çalışanlara neyin uygun veya uygunsuz olduğu konusunda rehberlik sağlamasıdır. Ayrıca örgüt kültürü, çalışanların eylemlerini ve kararlarını örgütsel amaçlar ve değerler doğrultusunda yönlendiren, davranışları düzenleyen ve kontrol eden güçlü bir mekanizma olarak işlev görmektedir (Schein, 1990).

Örgüt kültürünün bir alt kültürü olarak tanımlanan hata yönetimi kültürü, bir örgüt içerisindeki hatalarla ilgili iletişim, hatalardan öğrenme, hata bilgisinin paylaşımı, hata durumunda yardımlaşma ve hataların hızlı bir şekilde tespit edilerek analiz edilmesi ve çözülmesine ilişkin uygulama ve prosedürleri kapsamaktadır (Dyck vd., 2005). Bu bağlamda, örgütlerde hata yönetimi kültürünün oluşturulması, performansın ve verimliliğin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle havayolu işletmeleri, yer hizmeti şirketleri ve uçak bakım kuruluşları gibi insan faktörünün yoğun olduğu havacılık sektöründe, hatalarla karşılaşma olasılığı her zaman mevcut olabileceğinden, bu tür örgütler için hata yönetimi kültürü kritik bir gereklilik haline gelmektedir (ICAO, 2002; Wiegmann ve Shappell, 2003).

Havacılık sektöründe hataların en ciddi düşmesi ve bunun sonucunda kazalara ve can kayıplarına sebep olabilmesidir. kazalara ve can kayıplarına yol açabilmesi olarak değerlendirilmektedir. Ancak, her hata doğrudan uçuş emniyetini tehdit etmeyebilir; bazı hatalar uçuşların gecikmesine, zamanında kalkış oranlarının düşmesine, operasyonel verimliliğin azalmasına ve maliyetlerin artmasına yol açabilmektedir (Gerede, 2018). Hataların maddi kayıp, kaynak israfı, zaman kaybı veya itibar kaybı gibi istenmeyen olumsuz sonuçları olabileceği gibi, aynı zamanda hatalardan öğrenme ve gelişim fırsatları sunma gibi olumlu etkileri de bulunmaktadır (Jones ve O'Brien, 1991; McCune, 1997; Dyck vd., 2005).

Bu çerçevede, çalışanların yaptıkları hataları gizlemek yerine çalışma arkadaşları ile paylaşabilecekleri ve hataları bir öğrenme fırsatına dönüştürebilecekleri bir yönetim anlayışının benimsenmesi, örgütsel başarı için kritik önemdedir (Nergiz, 2015). Güçlü bir

hata yönetimi kültürüne sahip örgütlerde, hatalar günlük çalışma hayatının doğal bir parçası olarak kabul edilmekte, çalışanlar ise hataları hızlı bir şekilde tespit etme, düzeltme, iş arkadaşlarından yardım isteme, bilgi paylaşma ve olumsuz deneyimlerden öğrenme konusunda teşvik edilmektedir (Farnese vd., 2018).

Hata yönetimi kültürünün örgütler için en önemli katkılarından biri, kök nedenlere inerek hataların tekrarlanmaması adına sürdürülebilir önlemler alınmasını sağlamasıdır. Güçlü bir hata yönetimi kültürü, hataları bireysel başarısızlıklar yerine sistemik nedenlerin bir sonucu olarak değerlendirmekte ve bu nedenlerin analiz edilmesine olanak tanımaktadır (Dyck vd., 2005; Reason, 1990). Özellikle havacılık sektöründe, hataların kök nedenlerini ortaya çıkarmak yalnızca mevcut sorunun çözülmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda benzer hataların gelecekte meydana gelmesini engellemek amacıyla süreç iyileştirmelerini teşvik etmektedir. Ayrıca hata yönetimi kültürü uçuş emniyetinin artırılmasını ve kazaların önlenmesini desteklerken, zamanında kalkış oranlarının yükselmesi ve operasyonel verimliliğin artması gibi ekonomik faydalar da sağlamaktadır (Helmreich ve Merritt, 2000).

Bu noktada, hatalar hakkında etkili iletişim, hata yönetimi kültürünün en kritik unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Etkili bir iletişim ortamı, hataların hızlı bir şekilde tespit edilmesini ve çözülmesini kolaylaştırarak operasyonel verimliliği artırmaktadır (Helmreich ve Merritt, 2000). İnsanlar, hatalarını özgürce dile getirebildikleri bir ortamda örgütsel düzeyde öğrenme süreçlerini hızlandırabilir ve hata yönetimi stratejilerinin iyileştirilmesine katkı sağlayabilirler. Buna karşın, örgüt içinde iletişim eksikliği mevcut ise çalışanlar yalnızca kendi hatalarından öğrenme fırsatı bulabilmektedirler. Ancak hatalar açıkça paylaşılmadığında başkalarının deneyimlerinden faydalanma imkânı ortadan kalkmaktadır (Dyck vd., 2005).

Sonuç olarak, hata yönetimi kültürü, örgütlerde hatalara ilişkin açık iletişimi teşvik eden, hatalardan öğrenmeyi destekleyen ve hataların sistematik analizini sağlayarak sürdürülebilir çözümler üreten bir yapı sunmaktadır. Özellikle havacılık gibi yüksek risk barındıran sektörlerde, hata yönetimi kültürünün benimsenmesi, yalnızca emniyetin artırılmasına değil, aynı zamanda operasyonel verimliliğin yükselmesine ve maliyetlerin azaltılmasına da katkı sağlamaktadır. Hataların bireysel başarısızlıklar yerine sistemik faktörler çerçevesinde ele alınması, kök nedenlerin belirlenerek benzer hataların önlenmesini mümkün kılmaktadır. Bu süreçte etkili iletişim, çalışanların hatalarını

gizlemek yerine paylaşımlarını teşvik etmekte ve örgüt içinde kolektif öğrenme ortamı yaratmaktadır. Öte yandan, cezalar, korkutma ve tehditler, hata yönetimi kültüründe etkili araçlar olarak kabul edilmemektedir. Bu tür yaklaşımlar, çalışanların hata yapmaktan korkmasına ve hatalarını gizlemesine yol açarken, örgütsel iletişimi ve öğrenmeyi de olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, örgütlerin cezalandırıcı yaklaşımlar yerine öğrenmeye dayalı ve destekleyici bir hata yönetimi anlayışını benimsemesi, uzun vadede hem emniyet hem de operasyonel verimlilik açısından kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Carmeli ve Gittell, 2009; Marx, 2009).

2.1.5 Hata Yönetimi Kültürünü Etkileyen Faktörler

Hata yönetimi kültürünün oluşumu, gelişimi ve örgütsel yapıya yerleşmesi üzerinde etkili olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, hataların tespit edilmesi, düzeltilmesi ve gelecekte benzer hataların önlenmesi süreçlerini doğrudan etkileyerek, örgütün hatalara karşı esnek ve öğrenmeye açık bir yapıya sahip olmasına katkı sağlamaktadır. İlgili yazında, hata yönetimi kültürünü şekillendiren unsurlar farklı başlıklar altında ele alınmış olup, özellikle liderlik tutumları ve örgüt içi iletişimin hata yönetimi kültürünün tesis edilmesinde belirleyici rol oynadığı görülmektedir.

Liderlik kavramı incelendiğinde, liderliğin bireyleri ve grupları belirlenen hedeflere yönlendirme gücü olarak tanımlandığı görülmektedir (Koçel, 2014; Özkalp ve Kirel, 2013). Liderlerin çalışanlar üzerinde belirgin bir etkisi bulunduğu ve çalışanların davranışlarını şekillendirdiği ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2011). Bu bağlamda, liderlerin hata yönetimi kültürüne yönelik tutumlarının, çalışanların hatalara yaklaşımını ve hata raporlama eğilimlerini doğrudan etkilediği söylenebilir. Nitekim Oliveira ve arkadaşları (2022) tarafından yürütülen çalışmada, liderliğin hata yönetimi üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiş ve bu etkinin hata yönetimi kültürü aracılığıyla dolaylı olarak da sağlandığı ortaya konmuştur. Çalışmada, liderlerin çalışanları hatalar hakkında açık ve şeffaf bir şekilde konuşmaya teşvik ettiği, böylece hataların proaktif bir şekilde ele alınmasını destekleyerek hata yönetimi kültürünün oluşumuna katkı sunduğu vurgulanmaktadır.

Benzer şekilde, Guchait ve arkadaşları (2018) liderlik davranışlarının hata yönetimi kültürü aracılığıyla yaratıcılık ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemiş ve liderlik davranışlarının hata yönetimi kültürü üzerinde olumlu etkilerinin bulunduğunu, bunun da çalışanların yaratıcılık performansını ve genel örgüt performansını artırdığını

göstermiştir. Öte yandan, Bligh ve arkadaşları (2018) farklı liderlik tutumlarının hata yönetimi kültürü aracılığıyla örgütsel öğrenmeye etkilerini araştırmış ve özellikle dönüşümcü liderlik tutumunu benimseyen yöneticilerin, çalışanların hatalardan öğrenme süreçlerine olumlu katkılar sunduğunu tespit etmiştir. Buna karşın, serbest bırakıcı ve cezalandırıcı liderlik tutumlarının, çalışanların hatalardan öğrenme sürecini olumsuz yönde etkileyerek, hata öğrenimini engelleyen bir faktör olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik, hataları öğrenme ve gelişim fırsatı olarak gören bir örgüt kültürünün oluşumunu teşvik ederken, serbest bırakıcı ve cezalandırıcı liderlik tutumları, çalışanların hata yapma korkusuyla hatalarını gizlemelerine veya hatalardan öğrenme fırsatlarını değerlendirememelerine neden olmaktadır. Rodríguez ve Griffin (2009) tarafından yürütülen çalışmada ise geleneksel liderlik tutumlarının hata yönetimi kültürü üzerindeki olumsuz etkileri ele alınmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, geleneksel liderlik tutumu sergileyen yöneticiler hataları göz ardı etme eğiliminde olup, hata yönetimi kültürünü benimsememektedir. Bu durum, örgütlerde hatalara ilişkin açık iletişimi ve hatalardan öğrenme süreçlerini sekteye uğratarak, hata yönetimi kültürünün gelişimini olumsuz etkilemektedir.

Hata yönetimi kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesinde etkili olan bir diğer önemli faktör örgüt içi iletişimidir. İletişim, bireyler veya gruplar arasında bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerin paylaşılmasını sağlayan dinamik bir süreçtir. Bununla birlikte, iletişim bilgi alışverişi değil, aynı zamanda anlam yaratma süreci olarak da tanımlanmakta olup, örgütlerde iş birliği, koordinasyon ve başarı için temel bir unsur olarak kabul edilmektedir (Schneider ve Reichers, 1983). İletişim, örgüt kültürünün hem bir yansıması hem de şekillendiricisi olarak kritik bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü, iletişimin doğasını, tarzını ve kullanılan kanalları belirlerken (Schein, 2010), iletişim süreçleri de örgüt kültürünü sürekli olarak yeniden üretmekte ve dönüştürmektedir (Robbins ve Judge, 2011).

Bu bağlamda, örgüt kültürünün bir alt kültürü olarak kabul edilen hata yönetimi kültürü, örgüt içi iletişimden hem etkilenmekte hem de iletişim süreçlerini etkilemektedir. Açık ve etkili bir iletişim, hataların erken fark edilmesini, hatalarla ilgili hızlı ve doğru bilgi paylaşımını sağlamakta ve bu süreçlerin etkin yönetimine katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda, iletişim sayesinde hataların analiz edilmesi ve çözüm yollarının geliştirilmesi mümkün hale gelmektedir (Reason, 2000). Hata yönetimi kültürünün güçlü olduğu bir

ortamda, hataların açıkça tartışılabilmesi ve tüm çalışanların katkı sağlayabilmesi, iletişim kanallarının güçlenmesine ve örgüt içinde öğrenme süreçlerinin hızlanmasına olanak tanımaktadır (Weick ve Sutcliffe, 2001).

Blanco ve arkadaşları (1996), çalışmalarında hata yönetimi kültürünün güçlendirilmesinde iletişimin rolünü incelemiş ve hatalar hakkında doğru ve zamanında iletişim kurulmasının, hataların sıklığını ve ciddiyetini azalttığını ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, etkili iletişim ortamlarının hataların yönetilmesine katkı sağladığı, hatalardan öğrenmeyi geliştirdiği ve uzun vadede örgüt kültürünü olumlu yönde dönüştürdüğü ifade edilmektedir. Benzer şekilde, Sheikhaboumasoudi ve arkadaşları (2018) hata yönetimi kültürünü etkileyen faktörleri inceledikleri çalışmalarında, açık iletişim ile hata yönetimi kültürü arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Çalışmanın bulguları, hata yönetimi kültürünün etkin bir şekilde uygulanabilmesi için hatalara ilişkin açık, şeffaf ve sürekli iletişimin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, örgüt üyelerinin hatalarını gizlemeden tartışabilmeleri, hatalardan çıkarımlar yapabilmeleri ve örgütün hatalara hızlı tepki verme kapasitesini artırabilmeleri açısından iletişimin kritik bir faktör olduğu ifade edilmektedir.

Cigularov ve arkadaşları (2010) inşaat sektörü çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmalarında, örgüt içi iletişimin hata yönetimi kültürünü pozitif yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, Fischer ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan çalışmada, açık iletişim ortamlarının hata yönetimi kültürü aracılığıyla örgütlerde yaratıcılığı artırdığı tespit edilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, örgütlerde hatalar hakkında açık bir şekilde konuşulması, yalnızca hataların önlenmesine değil, aynı zamanda hatalardan öğrenmenin teşvik edilmesine ve örgüt üyelerinin yaratıcılık kapasitelerinin artırılmasına da katkıda bulunmaktadır.

İlgili çalışmalar, liderlik tutumları ve etkili iletişim süreçlerinin, örgütlerde hata yönetimi kültürünün oluşturulması ve sürdürülebilmesi açısından kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik gibi olumlu liderlik yaklaşımları, hatalardan öğrenmeye yönelik olumlu tutumları teşvik etmekte, çalışanların hatalarını paylaşımlarını ve öğrenme süreçlerine aktif olarak katılmalarını desteklemektedir. Öte yandan, açık ve şeffaf iletişim kanalları, hataların hızlı bir şekilde tespit edilmesini, ele alınmasını ve çözüme kavuşturulmasını mümkün hale getirmektedir. Bununla birlikte, etkili iletişim yalnızca hataların çözümüne yönelik bireysel çabaları desteklemekle

kalmayıp, aynı zamanda örgüt içinde ortak bir öğrenme anlayışının gelişmesini de sağlamaktadır. Sonuç olarak, liderlik ve iletişim dinamikleri, hata yönetimi kültürünün temel unsurlarını oluşturmakta ve örgütlerin hatalardan ders çıkarma kapasitesini artırarak performans ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.

2.1.6 Hata Yönetimi Kültürünün Sonuçları

Hata yönetimi kültürü, bir örgütte meydana gelen hataların nasıl ele alındığını, hatalardan nasıl dersler çıkarıldığını ve hataların tekrarlanmaması için ne tür önlemler alındığını belirlemektedir. Bu kültür, hataların gizlenmesi yerine açıkça paylaşılmasını ve kapsamlı bir analiz sürecine tabi tutulmasını teşvik ederek, örgütlerde hatalardan öğrenme süreçlerini desteklemekte ve gelecekte benzer hataların önlenmesini mümkün kılmaktadır (Dyck vd., 2005). İlgili yazın incelendiğinde, hata yönetimi kültürünün yalnızca hatalardan ders çıkarma süreçleri ile sınırlı kalmadığı, aynı zamanda iş tatmini, psikolojik güvenlik, yaratıcılık ve örgütsel öğrenme gibi çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler üzerinde de önemli etkilerinin olduğu görülmektedir. Özellikle hataların bir öğrenme fırsatı olarak ele alınması, çalışanların psikolojik güvenliğini artırmakta ve bu durum örgüt içinde daha açık bir iletişim ve yenilikçi bir düşünce yapısının gelişmesine olanak sağlamaktadır. Böylece, hata yönetimi kültürü hem bireysel hem de örgütsel düzeyde performansın ve sürdürülebilir gelişimin önemli bir yapı taşı haline gelmektedir.

Jung ve Lee (2022) pilotlara yönelik yürüttükleri çalışmada, hata yönetimi kültürünün iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiş ve güçlü bir hata yönetimi kültürünün, pilotların iş tatminini artırdığını ortaya koymuştur. Çalışmanın bulguları, pilotların hatalarına karşı daha şeffaf ve yapıcı bir yaklaşımla karşılaştıklarında işlerinden daha fazla memnuniyet duyduklarını göstermektedir. Benzer şekilde, Dimitrova ve arkadaşları (2017) hata yönetimi kültürünün iş tatmini üzerindeki etkilerini psikolojik güvenlik ve öz-yeterlik aracılığıyla değerlendirmiştir. Çalışmada, örgüt içerisinde hataların olumlu bir şekilde ele alınmasının, çalışanların daha az endişe duymalarına ve kendilerine güvenmelerine katkı sağladığı, dolayısıyla iş tatminini artırdığı tespit edilmiştir. Deng ve arkadaşları (2022) ise otel çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada, hata yönetimi kültürünün müşteri odaklılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmış ve hata yönetimi kültürünün, çalışanların müşterilerle daha etkili iletişim kurmalarını ve hizmet kalitesini artırmalarını sağladığını, bunun da iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yarattığını ortaya koymuştur. Cusin ve Goujon-Belghit'in (2019) sigorta çalışanları ile gerçekleştirdikleri araştırmada

ise hata yönetimi kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi, yaratıcılık faktörü aracılığıyla ele alınmıştır. Çalışmanın bulguları, örgütlerin hataları yenilikçi çözümler üretmek için bir fırsat olarak değerlendirmesinin, çalışanların iş tatminini artırdığını göstermektedir.

Hata yönetimi kültürü, yalnızca iş tatmini ve psikolojik güvenlik üzerinde değil, aynı zamanda inovasyon ve örgütsel öğrenme süreçlerinde de belirleyici bir rol oynamaktadır. Geng ve arkadaşları (2017), hata yönetimi kültürünün psikolojik güvenlik üzerindeki etkisini, çalışanların inovatif davranışları aracılığıyla incelemiş ve güçlü bir hata yönetimi kültürünün çalışanların psikolojik güvenlik algısını artırarak, daha yaratıcı ve yenilikçi davranışlar sergilemelerine olanak sağladığını ortaya koymuştur. Zhu ve Zhang (2011) ise hata yönetimi kültürünün bireysel inovasyon ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerini araştırmış ve çalışmanın sonuçları, hata yönetimi kültürünün çalışanların inovasyon kapasitelerini artırdığını ve yeni fikirler geliştirme süreçlerini kolaylaştırdığını göstermiştir. Bunun yanı sıra, hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenme süreçlerini hızlandırarak bireysel ve kolektif öğrenme kapasitesine katkıda bulunduğu vurgulanmaktadır. Yingjun ve Kun'un (2011) araştırması da benzer şekilde, hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenme ve bireysel inovasyon üzerindeki olumlu etkilerini tespit etmiştir. Çalışma, hataların cezalandırılmadığı ve bir öğrenme fırsatı olarak görüldüğü örgütlerde, çalışanların daha yaratıcı ve verimli olduğunu göstermektedir.

Guan ve arkadaşlarının (2018) yürüttüğü çalışma, hata yönetimi kültürünün çalışan performansı üzerindeki etkisini ele almıştır. Bulgular, güçlü bir hata yönetimi kültürünün çalışanların performansını artırdığını, buna karşın zayıf bir hata yönetimi kültürünün çalışan performansı üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, güçlü bir hata yönetimi kültürü, çalışanların hatalarla başa çıkma becerilerini geliştirmekte, hatalar hakkında açıkça konuşmalarını teşvik etmekte ve hatalardan öğrenmelerine olanak sağlamaktadır. Böylelikle, çalışanların ek sorumluluk alma, başkalarına yardım etme ve daha verimli çalışma gibi olumlu performans unsurları güçlenmektedir.

Sonuç olarak, hata yönetimi kültürü, örgütlerde geniş bir etki alanına sahip olup, çalışan performansı, inovasyon, örgütsel öğrenme, psikolojik güvenlik ve iş tatmini gibi kritik faktörler üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Yazındaki çalışmalar, güçlü bir hata yönetimi kültürünün, çalışanların hatalardan korkmadan öğrenme, yaratıcı problem çözme ve iş yerinde daha fazla sorumluluk alma davranışlarını teşvik ettiğini

göstermektedir. Ayrıca, hata yönetimi kültürü yalnızca bireysel gelişime değil, örgütsel düzeyde inovasyon ve performans artışına da katkıda bulunmaktadır. Çalışanların hatalarını açıkça ifade edebildiği bir ortam, yeni fikirlerin gelişmesine ve örgütsel yaratıcılığın artmasına olanak sağlamaktadır. Böylece, çalışanların işlerine olan bağlılıkları güçlenmekte ve örgütsel performans olumlu yönde etkilenmektedir. Sonuç itibarıyla, hata yönetimi kültürü, örgütlerin uzun vadeli başarısı için stratejik bir araç olarak değerlendirilebilir. Hataların öğrenme fırsatlarına dönüştürülmesini sağlayan bir hata yönetimi kültürü, örgütlerin daha esnek, yenilikçi ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını desteklemektedir.

2.2 Örgütsel Öğrenme

Bu bölümde, öğrenme ve örgütsel öğrenme kavramları tanıtılacak, örgütsel öğrenmeyi açıklamaya yönelik kuramlar değerlendirilecek ve örgütsel öğrenmenin etkilediği faktörler ile sonuçları ele alınacaktır.

2.2.1 Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Kavramlarının Tanımı

Öğrenme süreci, bireylerin doğumuyla başlayan ve yaşam boyu devam eden dinamik bir yolculuk olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte öğrenme süreci, bireylerin bilgi birikimlerini artırmanın yanı sıra çevrelerine uyum sağlama yeteneklerini geliştirmede de katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda, bireylerin zihinsel esnekliklerini güçlendirerek, karşılaştıkları yeni durumlara ve problemlere daha etkin çözümler üretmelerini mümkün kılmaktadır (Bandura, 1986). Sürekli öğrenme ve uyum sağlama becerisi, bireylerin hem kişisel hem de mesleki alanlarda başarılı olmaları açısından önemli bir role sahiptir (Garzón-Artacho vd., 2020). Bu bağlamda öğrenme süreci, bireylerin yalnızca mevcut bilgi ve becerilerini geliştirmelerine değil, aynı zamanda gelecekte karşılaşılabilecekleri belirsizliklere karşı hazırlıklı olmalarına da olanak tanımaktadır.

Örgütsel öğrenme sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle bireysel öğrenme sürecinin kavranabilmesi gerekmektedir. Yönetim bilimi, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme için temel teşkil ettiğini vurgulamakta ve örgütsel öğrenme sürecinin işleyişi hakkında ipuçları sunmaktadır. Ayrıca bireylerin bilgi düzeylerinin artması ile örgütsel öğrenmenin bir göstergesi olan örgütsel bilginin de artacağı vurgulanmaktadır (Pawłowsky, 2001). İlgili yazın incelendiğinde, öğrenme kavramı farklı teorik yaklaşımlar doğrultusunda çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Davranışçı yaklaşım, öğrenmeyi bireylerin çevresel uyaranlara verdikleri tepkilerde meydana gelen kalıcı değişiklikler olarak ele

almaktadır. Bilişsel yaklaşım ise öğrenmeyi, bireylerin bilgi işleme süreçleri yoluyla yeni bilgileri kazanma, anlamlandırma ve depolama süreci olarak tanımlamaktadır (Ormrod, 1990). Bu bağlamda davranışçı yaklaşım, öğrenmeyi gözlemlenebilir davranış değişikliklerine indirgerken, çevresel faktörleri vurgulamaktadır. Öte yandan bilişsel yaklaşım, öğrenmenin içsel zihinsel süreçler aracılığıyla gerçekleştiğini ve bilgi yapılandırmasının önemli olduğu vurgulamaktadır. Sosyal bilişsel teori çerçevesinde öğrenme, gözlem yoluyla gerçekleşen ve bilişsel, davranışsal ve çevresel faktörlerin etkileşimi sonucu oluşan bir süreç olarak ifade edilirken (Bandura, 1986), yapılandırmacı yaklaşıma göre öğrenme, bireyin aktif katılımıyla bilgi yapılarını kendi içinde inşa ettiği dinamik bir süreç olarak kabul edilmektedir (Vygotsky, 1978).

Öğrenme kavramına ilişkin tanımlamalar, öğrenmenin çeşitli teorik perspektiflere göre farklı yönlerini vurgulamakta ve öğrenme sürecine farklı açılardan bakılmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, yapılan tanımlamalar ışığında dikkat çeken temel unsurlardan biri, öğrenmenin bir süreç olarak ele alınmasıdır. Bu bağlamda öğrenme, anlık bir olay olmaktan ziyade belirli bir zaman dilimine yayılan bir süreçtir. Tanımlarda dikkat çeken bir diğer husus ise her türlü davranışsal değişikliğin öğrenme olarak nitelendirilemeyeceğidir. Ayrıca tanımlarda vurgulanan kalıcı değişiklik ifadesi de geçici nitelikteki değişimlerin öğrenme kapsamında tutulmamasını belirtmektedir (Çark, 2019).

Öğrenme, bireylerin yaşam boyu gelişim süreçlerinde sürekli devam eden bir olgu olarak ele alınmaktadır. Çünkü bireyler doğuştan gelen özelliklerinin sınırlı olması nedeniyle çevredeki değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için öğrenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Öğrenme süreci, bireylerin çevresel şartları anlamalarına, değişen koşullara uygun bilgi ve beceriler geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Öğrenme yoluyla bireyler yalnızca mevcut durumlara değil, aynı zamanda gelecekte karşılaşabilecekleri yeni durumlara ve problemlere de daha etkin çözümler üretebilecek zihinsel esnekliği kazanmaktadırlar (Yılmaz, 2009). Benzer bir şekilde, örgütler de sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve rekabet güçlerini koruyabilmek için öğrenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin bilgi ve becerilerini sürekli yenilemeleri, kendilerini geliştirmeleri ve öğrenme süreçlerini örgütsel düzeyde sistematik hale getirmeleri, sürdürülebilir bir yapıya kavuşmaları açısından kritik bir öneme sahiptir (Budak, 2000).

Örgütsel öğrenme kavramını ilk kez Cyert ve March (1963) tarafından, örgütlerin nasıl öğrenip çevresel değişimlere uyum sağladığını açıklayan çalışmalarında ele alınmıştır. Bu çalışma, yalnızca bireylerin değil, aynı zamanda örgütlerin de kolektif bir süreç olarak öğrenme yeteneğine sahip olabileceğini öne sürerek, örgütsel öğrenme kavramının temelini oluşturmuştur (Sinkula, 1994; Templeton vd., 2002). Öte yandan örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji ve ekonomi gibi farklı disiplinlerde çalışan araştırmacılar tarafından ele alınmış ve farklı alanlara uygulanarak geniş bir etki alanı çerçevesinde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır.

Argyris ve Schön (1978) örgütsel öğrenmeyi, bireylerin örgüt içindeki davranışlarının etkinliğini artırmak amacıyla hatalarını tespit edip düzeltmeleri süreci olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılara göre, çalışanların bir problemle karşılaştıkları zaman örgüt bağlamında problemi sorgulamaya başladıklarında örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar beklenen sonuç ile gerçekleşen sonuç arasında bir uyumsuzluk fark ettiklerinde, bu duruma yönelik düşünme ve çözüm üretme süreci örgütsel öğrenme olarak değerlendirilmektedir (Argyris ve Schön, 1978).

Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenmeyi, daha iyi bilgi ve kavrayış aracılığıyla örgütlerin faaliyetlerini geliştirme süreci olarak ifade ederken, Miller (1996) örgütsel öğrenmeyi, örgüt içinde çalışanların karar verme süreçlerinde yeni bilgileri kullanma süreci olarak tanımlamaktadır. Levitt ve March (1988) ise örgütsel öğrenmeyi, örgütlerin hedeflerine ve deneyimlerine bağlı olarak rutin davranışlarını değiştirme süreci olarak ele almaktadır. Araştırmacılar, örgütlerin deneyimlerinden yola çıkarak öğrenme sürecinin uyum sağlama ve örgütsel rutinlerin evrimi yoluyla bilgi birikimi şeklinde gerçekleştiğini belirtmektedir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin, örgüt içinde oluşturulan kurallar, prosedürler, stratejiler ve teknolojilerin zaman içinde kodlanarak örgütsel bilgiye dönüşmesi yoluyla gerçekleştiği vurgulanmaktadır.

Duncan ve Weiss (1979) örgütsel öğrenme sürecinde çevresel faktörlerin rolüne dikkat çekerek, öğrenmeyi eylem ile sonuç ya da eylem ile çevre arasındaki ilişkisi sonucunda elde edilen bilginin örgüt tarafından işlenerek yapısal değişimlerin sağlandığı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu noktada, öğrenme örgütlere çevrelerini örgütsel bir bakış açısıyla değerlendirme imkânı yaratırken uygulanabilir stratejileri fark etmelerini sağlamaktadır.

Huber (1991) örgütsel öğrenmeyi bilgiyi edinme, bilgi dağıtma, yorumlama ve örgütsel bellek olarak bilgi işleme süreci şeklinde ifade etmektedir. Ancak araştırmacı, örgütsel öğrenmenin her zaman bilinçli ve kasıtlı bir süreç olmadığını, her öğrenmenin doğru bilgi ile sonuçlanmayacağını vurgulamaktadır. Huber'e göre, yeni öğrenilen bilgiler bazen önceki bilgileri geçersiz kılabilir, örgüt yanlış bir biçimde öğrenebilir veya hatalı bilgiler bile örgütsel bellek içinde doğru bir şekilde kodlanabilmektedir. Öte yandan Garvin'e (1993) göre örgütsel öğrenme bilişsel, davranışsal ve performans artışı olmak üzere üç aşamadan oluşan bir süreçtir. İlk aşamada, bireyler yeni bilgilerle karşılaşarak bilişsel gelişim sürecine girer ve düşünme biçimlerini çeşitlendirmektedir. İkinci aşamada, yeni bilgilerin içselleştirilmesiyle davranış değişiklikleri gözlemlenmektedir. Son aşamada ise bu değişimler çalışan performansına yansiyarak örgütün genel başarısına katkı sağlamaktadır.

Crossan ve arkadaşları (1999) ise örgütsel öğrenmeyi, yeni bilgilerin içselleştirilmesi ile eski bilgilerin kullanımı arasındaki etkileşimi sağlayan ve bireyden gruba, gruptan örgüte yeni fikirlerin aktarıldığı dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Ayrıca araştırmacılar, örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamadaki stratejik önemine dikkat çekerek, bireysel, grup ve örgütsel öğrenme seviyelerini birbirine bağlayan, yorumlayan, bütünleştiren ve kurumsallaştıran bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, öğrenme süreci bireylerin yeni fikirler geliştirdiği aşama ile başlamakta ve bireylerin bu fikirleri örgütle paylaşarak ortak bir anlam oluşturdukları yorumlama aşaması ile devam etmektedir. Daha sonra süreç, anlamların örgütsel eylemlere entegre edildiği bütünleştirme aşaması ile devam etmekte ve eylemlerin örgüt genelinde rutinler ve sistemler aracılığıyla resmileştiği kurumsallaşma aşaması ile son bulmaktadır (Crossan vd., 1999).

Jerez-Gomez ve arkadaşları (2005) örgütsel öğrenmeyi, bilginin üretilmesi, edinilmesi, aktarılması ve bütünleştirilmesi yoluyla örgütün performansını iyileştirme amacı taşıyan bilişsel ve davranışsal değişim geliştirme süreci olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar, örgütsel öğrenmeyi örgütün bilgiyi işleme yeteneği olarak kavramsallaştırarak ve öğrenme sürecinin üç temel unsuruna dikkat çekmektedir. İlk olarak, örgütsel öğrenme bireysel öğrenmenin ötesinde kolektif bir nitelik taşıdığı için bilgi örgüt içinde yayılmakta ve bütünleşerek üretilmekte ya da edinilmektedir. Bu doğrultuda, bilgi örgüt açısından kritik bir stratejik kaynak haline gelmektedir. İkinci olarak, yeni bilginin üretilmesi ve

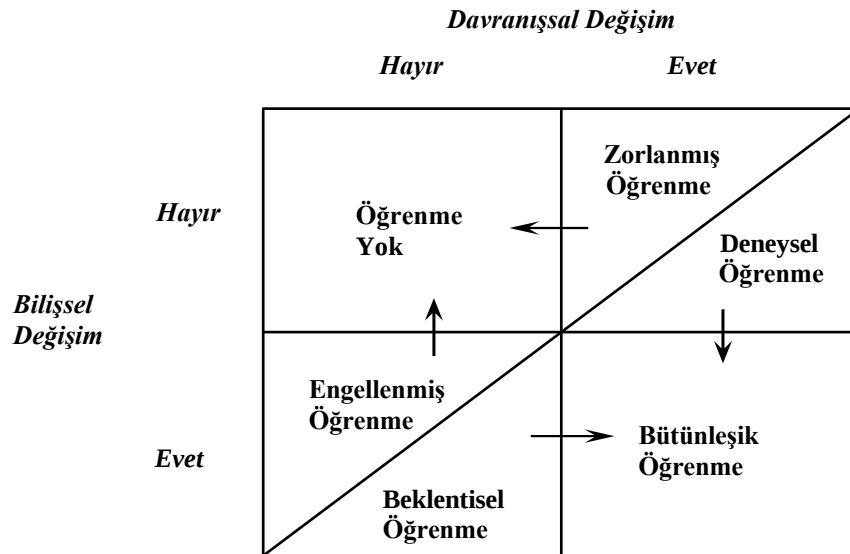
yayılması, örgüt içinde bilişsel ve davranışsal değişimlere yol açmaktadır. Son olarak, değişimler örgütün eylemlerini iyileştirmesine, süreçlerini geliştirmesine ve rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlayan bir gelişim sürecini başlatmaktadır (Jerez-Gomez vd., 2005).

2.2.2 Örgütsel Öğrenmeyi Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar

Öğrenme ve örgütsel öğrenme kavramları, farklı bakış açılarının etkisi ile çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, öğrenme ile örgütsel öğrenmeye ilişkin yazın incelendiğinde, davranışsal ve bilişsel olmak üzere iki temel yaklaşımın öne çıktığı görülmektedir. Davranışsal yaklaşım, öğrenmenin sonrasında gerçekleşen eylemlerle doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamakta ve öğrenmeyi, deneyimlere verilen tepkiler doğrultusunda davranışların uyarlanması süreci olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısına göre, davranışta gözlemlenebilir bir değişiklik olmadığı sürece öğrenme gerçekleşmemektedir (Skinner, 1953; Ormrod, 1990; Easterby-Smith vd., 2000). Bilişsel yaklaşım ise öğrenmeyi, bireylerin bilgiyi zihinsel süreçler yoluyla edinme, yapılandırma ve anlamlandırma süreci olarak ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre, öğrenme süreci davranış değişikliklerinden ziyade zihinsel haritalama, problem çözme, sezgi ve içgörü geliştirme gibi karmaşık bilişsel süreçleri içermektedir. Diğer bir ifadeyle, bilişsel yaklaşıma göre öğrenme, uyum sağlamak süreci değil, yeni bilgi ve fikirlerin yaratılması süreci olarak değerlendirilmektedir (Bandura, 1986; Ormrod, 1990).

Şekil 2.9

Bilişsel ve Davranışçı Öğrenme İlişkisi



Kaynak: Inkpen ve Crossan, 1995

Öte yandan, Inkpen ve Crossan (1995) öğrenmenin yalnızca bilişsel veya davranışsal bir değişim olarak tanımlanmasının yeterli olmadığını, çünkü biliş ve davranışın birbiriyle iç içe geçtiğini ifade etmektedir. Araştırmacılar, öğrenmeyi tek yönlü bir süreç olarak ele almak yerine, bilişsel ve/veya davranışsal değişimlerin varlığına göre farklı öğrenme türlerinin tanımlanabileceğini öne sürmektedir. Şekil 2.9'da görüldüğü üzere, bilişsel ve davranışsal değişimin her ikisinin de gerçekleşmediği bir durumda öğrenmeden söz etmek mümkün değildir. Buna karşılık, hem bilişsel hem de davranışsal değişikliklerin meydana gelmesi durumunda, bu süreç bütünleşik öğrenme olarak tanımlanmaktadır (Inkpen ve Crossan, 1995).

Cyert ve March'ın (1963) "Davranışsal Firma Teorisi" ile Argyris ve Schön (1978)'ün "Örgütsel Öğrenme: Bir Eylem Perspektifi Teorisi" örgütsel öğrenme sürecine ilişkin yönetim bilimi başta olmak üzere farklı disiplinlerde çeşitli kuramsal çerçevelerin geliştirilmesine öncülük etmiştir. Bu çalışmaların yayınlanmasından bu yana, örgütsel öğrenme çok disiplinli bir konu olarak ele alınmış ve farklı bilim alanları kapsamında çeşitlenen yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel öğrenme kavramına yönelik katkıların genişliği ve çeşitliliği göz önüne alındığında, bu kavramın farklı bakış açılarıyla tanımlanması gerektiği açıktır. Huber (1991) örgütsel öğrenme kavramına ilişkin bütüncül bir çalışmanın olduğunu belirtirken, Fiol ve Lyles (1985), örgütsel öğrenmenin yaygın olarak kullanılıyor olmasına rağmen genel kabul gören tek bir örgütsel öğrenme teorisi veya modeli bulunmadığını ifade etmektedir. Ayrıca araştırmacılar, örgütsel öğrenmenin disiplinler arası bir kavram olması nedeniyle farklı bileşenlerinin tanımlanması, geliştirilmesi ve ayırt edilmesi sürecinde farklı bakış açılarıyla ele alınmasının, kavramın daha fazla çeşitlenmesine yol açtığını vurgulamaktadır. Bununla birlikte, her örgütsel öğrenme modeli kendi varoluş nedenine, özgün niteliklerine, örgütsel öğrenme araştırmaları üzerindeki etkilerine ve sunduğu katkılara sahiptir. Bu çalışmada, analiz derinliğini artırmak amacıyla örgütsel öğrenme sürecine temel oluşturduğu düşünülen yaklaşımlar ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, Argyris ve Schön (1978), Fiol ve Lyles (1985), Huber (1991), Senge (1990) ve Crossan, Lane ve White (1999) tarafından geliştirilen örgütsel öğrenme modelleri açıklanarak, kuramsal yaklaşımların örgütsel öğrenme süreçlerini nasıl tanımladığı değerlendirilecektir.

2.2.2.1 Argyris ve Schön'ün Örgütsel Öğrenme Modeli

Argyris ve Schön'ün (1978) “Örgütsel Öğrenme: Eylem Perspektifi Teorisi” çalışması, öğrenmenin örgütsel bağlamda nasıl gerçekleştiğini açıklayan kavramsal bir çerçeve sunmakta ve örgütsel öğrenmeye ilişkin üç temel varsayımı vurgulamaktadır. İlk olarak, öğrenmenin eylem gerektirdiğini belirtmektedir. İkinci olarak, eylemlerin örgütün normlarından büyük ölçüde etkilendiğini ifade etmektedir. Son olarak, örgütsel öğrenmenin bireylerin deneyimleri ve eylemleri yoluyla gerçekleştiğini öne sürmektedir. Bununla birlikte, Argyris ve Schön (1978) örgütsel öğrenme sürecini tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme olmak üzere iki farklı şekilde ele almaktadır.

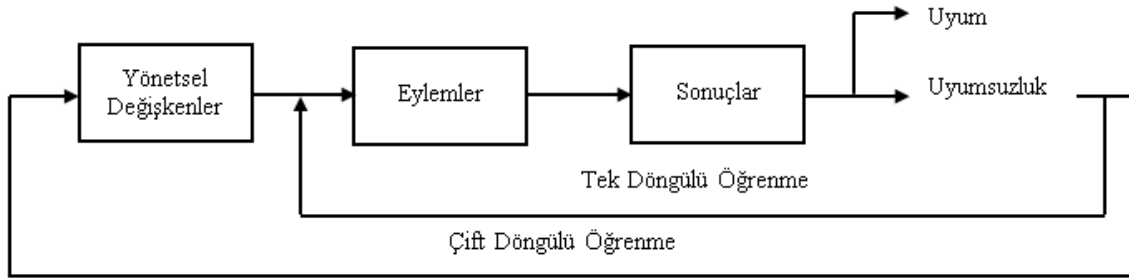
Tek döngülü öğrenme, örgüt içinde ortaya çıkan hataların tespit edilmesi ve mevcut politika ile değerlerde herhangi bir değişiklik yapılmadan düzeltilmesi sürecini ifade etmektedir. Öğrenme sürecinde çalışanlar hataları fark edip düzelterek çevresel değişimlere tepki verirken, örgütün mevcut normları ve değerleri korunmaktadır. Bu nedenle, tek döngülü öğrenme, yalnızca mevcut problemlerin çözümüne odaklanmakta ve problemlerin temel nedenlerini veya örgütsel anlayışları sorgulamamaktadır (Dodgson, 1993). Tek döngülü öğrenmenin temel amacı, örgütün çevresindeki değişikliklere reaktif bir yaklaşımla uyum sağlamasına yardımcı olmak için bireylerin yetkinliklerini geliştirmektir (Mert, 2018). Bu bağlamda, görece istikrarlı ortamlarda faaliyet gösteren örgütler için uygun bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Oyateru, 2011). Tekrar eden problemler ve programlanabilir rutinler için yeterli bir yaklaşım sunan tek döngülü öğrenme, örgütlerdeki değişim süreçlerinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır (Bratianu, 2015).

Çift döngülü öğrenme ise örgüt içinde hatalar tespit edildiğinde yalnızca hataların düzeltilmesini değil, aynı zamanda örgütün temel normlarının, politikalarının ve hedeflerinin sorgulanarak yeniden şekillendirilmesini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Argyris, 1977). Tek döngülü öğrenmenin bir üst aşaması olarak kabul edilen çift döngülü öğrenme, yalnızca faaliyet ve davranışlara odaklanmakla kalmayıp, bu davranışların temelini oluşturan varsayımlar, normlar ve değerleri de sorgulamaktadır. Bu noktada, çift döngülü öğrenme örgüte ilişkin temel varsayımlar ile kabullerin sorgulanmasına ve yeniden şekillendirilmesine olanak sağlamaktadır (Schwartz ve Rist, 2016). Çift döngülü öğrenme genellikle değişimlerin hızlı yaşandığı ve yüksek belirsizliğe sahip ortamlarda faaliyet gösteren örgütler için daha uygun bir yöntem olarak

değerlendirilmektedir (Oyateru, 2011; Bratianu, 2015). Bu bağlamda, Murray ve Donegan (2003) çift döngülü öğrenmeyi benimseyen örgütlerin dış çevreyle daha etkili bir şekilde başa çıkmalarını sağlayabilecek rekabetçi yetkinlikler geliştirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu öne sürmektedir.

Şekil 2.9

Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme



Kaynak: Argyris, 1992

Şekil 2.10’da da görüldüğü üzere, çift döngülü öğrenme süreci, tek döngülü öğrenme sürecine kıyasla daha kapsamlı bir yapıya sahiptir. Tek döngülü öğrenme sürecine ek olarak, örgüte ilişkin değerler, yaklaşımlar, normlar ve inançlar gibi yönetsel değişkenleri de içermektedir. Bu nedenle, çift döngülü öğrenme yalnızca hataları düzeltmekle kalmayıp, örgütün temel varsayımlarını sorgulayarak yapısal değişikliklerin gerçekleşmesine olanak tanımaktadır.

2.2.2.2 Fiol ve Lyles’in Örgütsel Öğrenme Modeli

Argyris ve Schön (1978) örgütsel öğrenmeye ilişkin modelinde öğrenme seviyelerini tek döngülü öğrenme ve çift döngülü öğrenme olarak ifade ederken, Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenme modelinde yüksek düzeyli öğrenme ve düşük düzeyli öğrenme olarak tanımlamaktadır. Düşük düzey öğrenme, örgüt içinde belirli kurallar çerçevesinde gerçekleşen ve bazı temel eylem-sonuç ilişkilerinin gelişmesini sağlayan bir süreçtir. Ancak öğrenme süreci genellikle kısa süreli, yüzeysel ve geçici olarak gerçekleşmektedir. Düşük düzey öğrenme, örgütün yalnızca belirli prosedürlerini, politikalarını veya kurallarını etkileyerek, örgütsel düzenlemelerde temel ve kalıcı değişiklikler yapmayı ya da mevcut politika ve değerlerde köklü bir dönüşüm sağlamayı amaçlamamaktadır. Bu bağlamda, düşük düzey öğrenme tekrar ve rutinin bir sonucu olup, yinelenen eylemlerin sonuçlarla ilişkilendirilmesini içermektedir. Örgütün belirli bir faaliyetine veya yönüne

odaklanan düşük düzey öğrenmenin temel amacı, belirli bir eylemsel sonuca veya performans seviyesine ulaşmaktır (Fiol ve Lyles, 1985).

Yüksek düzey öğrenme örgütte belirli faaliyetlerden veya eylemlerden ziyade temel değerlerin ve normların yeniden düzenlenmesini amaçlayarak uzun vadeli etkiler yaratmaya odaklanmaktadır. Yüksek düzey öğrenme süreci, sezgisel yaklaşım, beceri geliştirme ve içgörü kazanma yoluyla gerçekleşmekte olup, tekrara dayalı eylemlerle gerçekleşen düşük düzey öğrenmeye kıyasla daha bilişsel bir süreç olarak kabul edilmektedir. Yüksek düzey öğrenmenin temel çıktısı, belirli bir eylemsel sonuçtan ziyade referans çerçevelerinde veya yorumlama şemalarında değişiklik yapmak ya da karar verme süreçlerinde yeni bilişsel çerçeveler geliştirmektir. Bu doğrultuda, yüksek düzey öğrenmede odak noktası edinilen bilgiden çok, örgütün öğrenebilme yeteneğinin geliştirilmesidir (Fiol ve Lyles, 1985). Tablo 2.3'te düşük düzey öğrenme ile yüksek düzey öğrenmenin temel özellikleri karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

Tablo 2.3

Düşük ve Yüksek Düzey Öğrenme

	Düşük Düzey	Yüksek Düzey
Özellikler	Tekrarlar yoluyla oluşur	Sezgi ve iç görüyle oluşur
	Rutin	Rutin dışı
	Mevcut görev, kural ve yapılar üzerinde kontrol	Farklılaşmış yapı ve kuralların geliştirilmesi
	İyi anlaşılan bağlam	Kontrol eksikliği ile başa çıkma
	Örgütte her seviyede oluşur	Belirsiz bağlam
Sonuç	Davranışsal çıktılar	Genellikle üst düzeyde oluşur
		Analiz, sezgi ve kolektif bilinç
Örnek	Kurumsallaşmış resmi kurallar	Yeni tanımlar ve görevler
	Yönetim sisteminde düzenleme	Gündem oluşturma
	Problem çözme becerileri	Problem tanımlama becerileri
		Yeni mitler, hikâyeler ve kültür gelişimi

Kaynak: Fiol ve Lyles, 1985

Fiol ve Lyles'in (1985) örgütsel öğrenme modeli, örgütlerin farklı öğrenme seviyelerinde faaliyet gösterebileceğini öne sürerek örgütsel öğrenme sürecine önemli bir perspektif kazandırmıştır. Model, örgütlerde öğrenmenin yalnızca rutin bilgi edinme ve mevcut yapıların sürdürülmesi anlamına gelmediğini, aynı zamanda daha derin düzeyde bilgi, içgörü ve kavrayış geliştirme süreçlerini de içerdiğini savunmaktadır. Özellikle düşük düzey öğrenmenin belirli kurallar çerçevesinde kısa vadeli ve yüzeysel değişiklikleri desteklediğini vurgulayan model, yüksek düzey öğrenmenin ise örgütsel normlar ve

değerlerde köklü değişiklikler yaparak uzun vadeli gelişimi sağladığını belirtmektedir (Crossan vd., 1999; Easterby-Smith ve Lyles, 2011; Bontis vd., 2002). Yüksek düzey öğrenme, örgütlerin içsel yenilik ve adaptasyon kapasitelerini artırarak stratejik karar alma süreçlerine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda, Fiol ve Lyles'in (1985) örgütsel öğrenme modeli, örgütlerin kısa vadeli uyum sağlama ve uzun vadeli sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme becerilerini geliştirebilmeleri için önemli bir rehber niteliği taşımaktadır (Antonacopoulou, 2006; Templeton vd., 2002). Bu doğrultuda model, ilgili yazında önemli bir kuramsal çerçeve olarak değerlendirilmekte ve örgütlerin bilgiye dayalı dönüşüm sağlamaları için stratejik bir araç olarak kabul edilmektedir.

2.2.2.3 Huber'in Örgütsel Öğrenme Modeli

Huber (1991), örgütlerin nasıl öğrendiğini ve öğrenme süreçlerinin nasıl gerçekleştiğini anlamaya yönelik süreç odaklı bir model geliştirmiştir. Model, bilgi edinme, bilgi dağıtımı, bilgi yorumlama ve örgütsel hafıza olmak üzere dört temel aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama olan bilgi edinme, örgütlerin yeni bilgileri kazanma veya toplama sürecini kapsamaktadır. Bilgi edinme doğuştan öğrenme, deneyimsel öğrenme, vekâleten öğrenme, kıyaslama, araştırma ve fark etme gibi farklı yollarla gerçekleşmektedir (Huber, 1991).

Bir sonraki aşama olan bilgi dağıtımı ise edinilen bilgilerin örgüt içerisinde yayılma sürecini ifade etmekle birlikte örgütsel öğrenmenin ortaya çıkmasında ve büyüklüğünün belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır. Bilgi dağıtımı süreci, farklı kaynaklardan edinilen bilgilerin karşılaştırılmasına ve eksik ya da yanlış bilgilerin tespit edilmesine olanak tanımaktadır. Bununla birlikte, bilginin örgüt genelinde paylaşılması, yeni bilgilerin ve anlayışların gelişimine katkıda bulunarak örgütsel öğrenmenin kapsamını genişletmektedir (Huber, 1991).

Üçüncü aşama olarak ele alınan bilgi yorumlama süreci, edinilen bilginin örgüt üyeleri tarafından anlamlandırılmasını ve yorumlanmasını içermektedir. Örgüt içerisindeki farklı birimleri tarafından yapılan yorumların çeşitliliği, öğrenme kapsamının genişlemesini ve örgütsel bilginin zenginleşmesini sağlamaktadır. Huber (1991), bilgi yorumlama sürecinin bilişsel haritalar, çerçeveleme, medya zenginliği, aşırı bilgi yükleme, unutma ve öğrenme gibi faktörlerden etkilendiğini ifade etmektedir.

Son olarak örgütsel hafıza ise örgütlerde öğrenilen bilgilerin saklanması ve gerektiğinde yeniden kullanılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel hafıza, öğrenilen bilgilerin

zaman içerisinde kaybolmasını önlemekle birlikte örgütün aynı hataları tekrarlamasını engellemektedir. Hubber'a (1991) göre örgütsel hafıza, veri tabanları, belgeler, prosedürler, politikalar ve örgüt üyelerinin deneyimleri gibi çeşitli yollarla saklanabilmektedir.

Huber'in (1991) modeli, bilgiyi nasıl edindiğini, dağıttığını, yorumladığını ve sakladığını ayrıntılı bir şekilde ele alarak örgütsel öğrenmeye kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Model, örgütlerin yalnızca bilgiye erişim yöntemlerini değil, aynı zamanda elde ettikleri bilgiyi nasıl paylaştıklarını, nasıl anlamlandırdıklarını ve karar alma süreçlerine nasıl entegre ettiklerini de açıklamaktadır. Örgütsel öğrenmenin temel aşamalarını sistematik olarak tanımlayan model, ilgili yazında geniş kabul görmekte olup, örgütlerin rekabet avantajı elde etme, değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve sürdürülebilir performans geliştirme yeteneklerini güçlendirmede önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Crossan vd., 1999; Bontis vd., 2002; Lopez vd., 2005).

2.2.2.4 Crossan, Lane ve White'ın Örgütsel Öğrenme Modeli

Crossan ve arkadaşlarının (1999) örgütsel öğrenmeye yönelik geliştirdikleri model, örgütsel öğrenme anlayışını bütünleştirmeyi ve strateji ile öğrenmeyi ilişkiyi açıklamayı amaçlamaktadır (Vera ve Crossan, 2004). Örgütsel öğrenmeyi dinamik bir stratejik yenilenme süreci olarak tanımlayan Crossan ve arkadaşları (1999) modelin temelini oluşturan dört öncüle dikkat çekmektedir. İlk olarak, bilişin davranışı etkileyebileceği gibi, davranışın da bilişi etkileyebileceğini ifade etmektedirler. İkinci olarak, öğrenmenin örgüt içinde bireysel, grup ve örgütsel seviyelerde gerçekleştiğini vurgulamaktadırlar. Üçüncü olarak, örgütsel öğrenmenin yeniyi keşfetme ile eskiyi kullanma arasındaki gerilimi içerdiğini ifade etmektedirler. Son olarak, örgütsel öğrenme sürecinin sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma olmak üzere dört aşamadan oluştuğunu belirtmektedirler. Bu aşamalardan sezme tamamen bireysel bir süreç olarak değerlendirilirken, yorumlama bireysel ve grup seviyelerinde gerçekleşmektedir. Bütünleştirme, grup ve örgüt seviyeleri arasında bir köprü görevi görürken, kurumsallaşma yalnızca örgüt seviyesinde meydana gelmektedir (Crossan vd., 1999). Tablo 2.4, öğrenme seviyeleri ile seviyelerin içerdiği süreçleri karşılaştırmalı olarak sunmaktadır.

Tablo 2.4*Örgütsel Öğrenme Çerçevesi*

	Süreç	Girdiler/Çıktılar
Bireysel	Sezme	Deneyimler İmgeler Metafor
	Yorumlama	Dil Bilişsel Harita Diyalog
Grup	Bütünleştirme	Paylaşılan anlayış Karşılıklı düzenleme Etkileşimli sistemler
Örgütsel	Kurumsallaştırma	Rutinler Tanı sistemleri Kurallar ve prosedürler

Kaynak: Crossan, Lane ve White, 1999

Sezme, bireysel deneyimin doğasında bulunan ve belirli bir örüntünün ya da olasılıkların bilinçsiz bir şekilde farkına varılmasını ifade eden bir süreçtir. Bu bağlamda bilinçaltı, bireylerin daha önce farkında olmadıkları unsurları nasıl algıladıklarını ve kavradıklarını anlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Sezme, bilinçaltında işleyen bir süreç olarak bireylerin davranışlarını yönlendirebilir; ancak bu durumu başkalarıyla paylaşmak çoğu zaman zor olmaktadır. Bu noktada, bireyler sezgilerini ifade etmek ya da diğer bireyler ile paylaşmak amacıyla metaforlara başvurmaktadır. Metaforların kullanımı ise yorumlama sürecinin başladığına işaret etmektedir (Crossan vd., 1999).

Yorumlama, bireyin kendine veya başkalarına düşüncelerini ve görüşlerini kelimeler ya da eylemler aracılığıyla ifade etmesini içeren bir süreçtir. Yorumlama süreci, sezgisel kavrayışların gelişimine odaklanmakla birlikte, bireyler bireylerin çalıştıkları farklı ortamlara ilişkin bilişsel haritalar geliştirmesine de olanak tanımaktadır. Çünkü yorumlama süreci, bireylerin ve örgütlerin faaliyet gösterdiği, veri edindiği ve anlam oluşturduğu belirli bir ortam ya da çevreye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, çevrenin yapısı ve bireylerin bu çevreyi algılama biçimi, yorumlama sürecinin anlaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Bireyler, bilişsel haritalarına dayanarak farklı uyaranlara farklı anlamlar yükleyebilmektedir. Öte yandan, yorumlama süreci örgüt içinde ortak bir dil oluşturan, kavramları daha net hale getiren ve paylaşılan anlam ile anlayış yaratan bir bağlam sunmaktadır (Crossan vd., 1999).

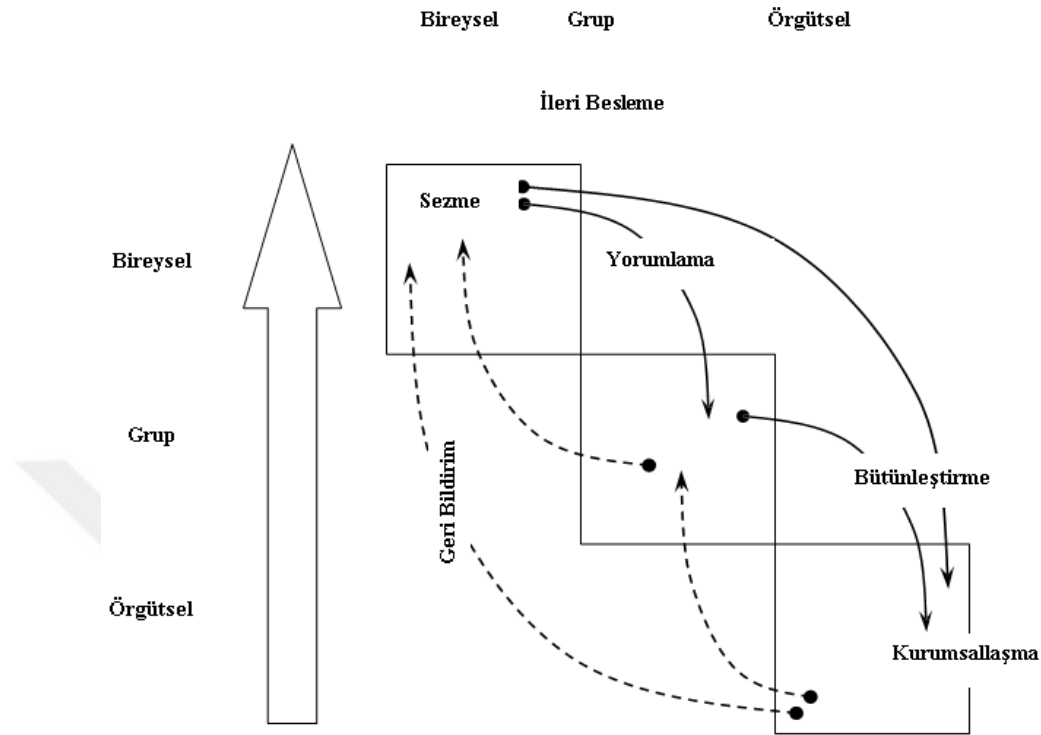
Yorumlama süreci bireysel seviyenin ötesine geçerek grubun içerisine gömüldükçe, bütünleştirme süreci başlamaktadır. Bütünleştirme, örgüt üyeleri arasında ortak bir anlayış geliştirme ve karşılıklı uyum sağlama yoluyla eşgüdümlü bir şekilde eylem alma süreci olarak tanımlanmaktadır. Yorumlama sürecinin temel amacı bireylerin anlayışlarını ve eylemlerini değiştirmek iken, bütünleştirme sürecinin odağı tutarlı ve kolektif eylemlerin gerçekleştirilmesidir. Öte yandan, Crossan ve arkadaşları (1999) eylemler grup içinde gerçekleştirildiğinde, yorumlama sürecinin doğal olarak bütünleştirme süreci ile iç içe geçtiğini belirtmektedir. Ayrıca, tutarlı bir eylemin gerçekleştirilebilmesi için grup üyeleri arasında paylaşılan bir anlayışın bulunması gerekmektedir. Sürecin başlangıcında, grup üyeleri hangi eylemlerin tekrar edileceğine dair gayri resmi olarak kararlar alırken, zaman içerisinde kurallar, prosedürler ve rutinlerin oluşturulmasıyla resmiyet kazanmakta ve kurumsallaşma süreci başlamaktadır (Crossan vd., 1999).

Kurumsallaşma sürecinde, bireyler ve gruplar tarafından örgüte kazandırılan öğrenme kalıcı hale gelmekte ve rutinler, kurallar ve prosedürler artık bireylerden ve gruplardan bağımsız olarak devam etmektedir. Bu bağlamda, örgütün kodlanmış bilgileri, gelecekteki örgüt üyelerinin eylemlerini ve öğrenme süreçlerini şekillendirmektedir. Bu doğrultuda örgütsel öğrenme, örgütten bireye (geri bildirim) ve bireyden örgüte (keşfetme) olmak üzere iki yönlü gerçekleşmektedir (Crossan vd., 1999).

Crossan ve arkadaşları (1999) örgütsel öğrenmeye sürecinde yeniyi keşfetme (bireylerden ve gruplardan örgüte doğru ileri besleme) ve eskiyi kullanma (örgütten gruplara ve bireylere doğru geri bildirim) arasında bir gerilim olduğunu belirtmektedir. İleri besleme, keşif ile ilişkili olup, birey ve grup seviyesinde öğrenilen bilgilerin örgüt seviyesine aktarılması ve örgütsel düzeyde öğrenmenin gerçekleşmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Geri bildirim ise tam tersi yönde ilerleyerek, örgüt seviyesinde öğrenilen bilgilerin bireyler ve gruplar tarafından kullanılması ve bireysel ya da grup seviyesinde öğrenmenin gerçekleşmesini ifade etmektedir. İleri besleme, örgütün yenilik yapmasını ve yenilemesini sağlarken, geri bildirim ise örgütün mevcut bilgilerini pekiştirerek, örgüt seviyesindeki bilgi havuzlarının bireysel ve grup seviyesindeki öğrenmeye rehberlik etmesine olanak tanımaktadır (Vera ve Crossan, 2004).

Şekil 2.10

Dinamik Bir Süreç Olarak Örgütsel Öğrenme



Kaynak: Crossan, Lane ve White, 1999

Şekil 2.11’de sunulduğu üzere, örgütsel öğrenme dinamik bir süreç olup, belirli bir aşamanın tam olarak nerede başladığını veya nerede bittiğini tespit etmek zordur. Örgütsel öğrenme süreci, bireysel deneyimle başlamaktadır ve sezgiseldir. Sezme aşamasını, bireylerin düşüncelerini ve görüşlerini kendilerine veya başkalarına kelimeler ya da eylemler aracılığıyla ifade etmelerini sağlayan yorumlama aşaması takip etmektedir. Yorumlama süreci vasıtasıyla bireyler zihinsel haritalarını oluşturmakta, bütünleşme süreciyle koordineli bir şekilde karşılıklı düzeltmeler yaparak eylemler gerçekleştirilmekte ve ortak bir anlayış geliştirilmektedir. Kurumsallaşma süreciyle birlikte, öğrenilen yeni eylemler örgütsel sistemlere, yapılara, rutinelere ve uygulamalara entegre edilerek kalıcı hale getirilmektedir (Dwivedi ve Butcher, 2008).

2.2.3 Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel öğrenme, örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlama, yenilikçi çözümler geliştirme ve sürdürülebilir başarı elde etme kapasitesinin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Ancak öğrenme süreci, yalnızca bireylerin öğrenme çabalarıyla sınırlı kalmayıp, örgüt genelinde öğrenmenin teşvik edilmesini ve edinilen bilgilerin kurumsal

yapıya entegre edilmesini gerektirmektedir. Örgütsel öğrenmenin oluşumunu, yerleşmesini ve gelişimini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, öğrenme süreçlerini destekleyici ya da engelleyici unsurlar olarak örgütlerin öğrenme kapasitesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. İlgili yazında, örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörler çeşitli araştırmacılar tarafından farklı başlıklar altında ele alınmakta ve çok yönlü olarak incelenmektedir.

Fiol ve Lyles (1985) öğrenmeyi etkileyen faktörler olarak örgüt kültürü, stratejiler, örgüt yapısı ile çevreyi işaret etmektedir. Araştırmacılar, bu faktörlerin örgütsel bağlamda öğrenmeyi oluşturup güçlendirdiğini ve aynı zamanda öğrenme yoluyla oluşturulduğu için öğrenme ile döngüsel bir ilişki içerisinde olduğunu ifade etmektedirler. Örgüt kültürü, örgütün nasıl öğrendiğini, bilgiye nasıl yaklaştığını ve bilgiyi nasıl paylaştığını belirleyen temel bir etken olarak görülmektedir. Örgüt içerisinde yer alan değerler, normlar ve inançlar, bireylerin ve grupların bilgiye verdikleri tepkileri ve edindikleri bilgiyi nasıl içselleştireceklerini şekillendirmektedir. Bu bağlamda, öğrenmeyi destekleyici bir örgüt kültürü bilgi paylaşımını ve yenilikçiliği teşvik ederken, baskıcı veya mevcut durumu koruyan bir örgüt kültürü öğrenme süreçlerini engelleyebilmektedir. Bununla birlikte, örgütsel öğrenme üzerinde etkili olan bir diğer faktör stratejilerdir. Örgütlerin çevresel değişikliklere nasıl yanıt verdikleri ve bu değişiklikleri nasıl anlamlandırdıkları konusunda stratejiler biçimlendirici bir rol üstlenmektedir. Proaktif stratejiler, örgütlerin yeni bilgileri öngörme ve bu bilgilere dayalı olarak yenilik yapma yeteneklerini artırırken, reaktif stratejiler mevcut problemlere tepki vermeye ve mevcut durumu korumaya odaklanmaktadır. Bu doğrultuda, stratejik kararlar örgütsel öğrenmenin hem yönünü hem de hızını belirlemektedir. Örgüt yapısı da öğrenme süreçlerinin organize edilmesinde ve bilgi akışının sağlanmasında belirleyici bir unsurdur. Esnek ve yatay örgüt yapıları bilgi paylaşımını kolaylaştırarak öğrenmeyi hızlandırabilirken, katı ve hiyerarşik yapılar öğrenme süreçlerini yavaşlatabilmektedir. Yapısal düzenlemeler, örgüt üyelerinin yeni bilgilere erişimlerini ve bu bilgileri kullanabilme kapasitelerini doğrudan etkilemektedir. Son olarak, çevre faktörü, örgütlerin dış koşullara nasıl uyum sağladığını ve bu koşullar karşısında nasıl öğrendiğini belirlemektedir. Özellikle çevresel belirsizlik ve değişim faktörleri örgütsel öğrenme açısından güçlü bir katalizör etkisi yaratmaktadır. Dinamik ve değişken bir çevrede faaliyet gösteren örgütler, yeni bilgiye daha hızlı adapte olmakta ve bilgiyi stratejik olarak kullanmak zorunda kalmaktadır. Bununla birlikte, çevresel faktörler örgütlerin rekabet

gücünü artırmaya yönelik öğrenme süreçlerini sürekli olarak yenilemelerine ve geliştirmelerine zorlamaktadır (Fiol ve Lyles, 1985).

Jerez-Gomez ve arkadaşları (2005) ise örgütlerin öğrenme kapasitesini artıran faktörler olarak yönetimin desteği, sistematik vizyon, açık ve yenilikçi bir kültür ve bilgi transferini vurgulamaktadır. Araştırmacılara göre yönetimin desteği, örgütsel öğrenme sürecinin temelini oluşturmakla birlikte, örgütün öğrenme kapasitesini doğrudan etkilemektedir. Üst yönetimin öğrenmeyi stratejik bir öncelik olarak görmesi ve desteklemesi, gerekli kaynakların öğrenme süreçlerine ayrılmasını ve bu süreçlerin örgüt genelinde yaygınlaştırılmasını sağlamaktadır. Aksi durumda, yönetim desteği olmadan öğrenme faaliyetlerinin örgüt içerisinde kalıcı ve etkili bir şekilde yerleşmesinin zorlaşacağı belirtilmektedir. Bununla birlikte, sistematik vizyonun örgütsel öğrenme faaliyetlerinin yapılandırılması ve örgütün genel stratejisi ile uyumlu hale getirilmesi açısından kritik bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Etkili bir öğrenme sürecinin, belirli bir vizyon çerçevesinde yönetilmesi gerektiği vurgulanırken, sistematik vizyonun öğrenmenin yalnızca bireysel düzeyde kalmasını engelleyerek örgütsel bağlamda stratejik bir avantaj yaratmasına olanak sağladığı belirtilmektedir. Jerez-Gomez ve arkadaşlarına (2005) göre örgütsel öğrenme üzerinde etkisi olan bir diğer faktör ise açık ve yenilikçi bir kültürdür. Araştırmacılar, açık ve yenilikçi bir kültürün bilgi paylaşımını teşvik ederek çalışanların yeni fikirler geliştirmelerine olanak sağlamak ve hatalardan ders çıkarma sürecinde örgüte uygun bir ortam yarattığını ifade etmektedir. Ayrıca açık ve yenilikçi bir kültür, örgüt içerisinde sürekli bir öğrenme döngüsünün oluşmasını destekleyerek ve bireylerin hatalardan öğrendiklerini kullanarak yenilikçi çözümler geliştirmelerini mümkün kılmaktadır. Bu doğrultuda, öğrenme kapasitesi artmakta ve değişim ile yeniliğe daha hızlı adapte olmaları sağlanmaktadır. Son olarak bilgi transferi, örgüt üyelerinin bilgiyi etkin bir şekilde kullanmasını sağlamak ve örgütsel öğrenmenin başarısında kritik bir rol üstlenmektedir. Bilginin örgütün farklı birimleri arasında serbestçe dolaşabilmesi, tüm örgütün bilgidен yararlanmasını sağlayarak öğrenmenin kalıcı hale gelmesine katkıda bulunmaktadır (Jerez-Gomez vd., 2005).

Garvin (1993) örgütsel öğrenme üzerine yaptığı çalışmada, örgütlerin başarılı bir öğrenme süreci oluşturabilmesi için sistematik problem çözme, deneyimlerden öğrenme, bilgi aktarımı ve bilgi kazanımı unsurlarının etkili olduğunu vurgulamaktadır. Örgütlerin bilimsel ve analitik yöntemler kullanarak problemlere yaklaşımları, daha etkili çözümler

geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Sistematiik bir yaklaşıım yalnızca mevcut problemlerin çözümlmesine katkıda bulunmakla kalmamakta, aynı zamanda örgütlerin gelecekte benzer problemlerle karşılaştığında örgütlerin daha hazırlıklı olmasını sağlayarak uzun vadeli öğrenmeyi sağlamaktadır. Garvin'e (1993) göre, örgütsel öğrenmeyi etkileyen bir diğler önemli faktör ise deneyimlerden öğrenmedir. Örgütler, geçmişte yaşanan başarılar ya da hatalardan elde edilen derslerle gelecekteki karar alma süreçlerini önemli ölçüde geliştirebilmektedir. Deneyimlerden öğrenme, örgütlerin örgütsel belleğini güçlendirirken aynı zamanda stratejik esnekliklerini de artırmaktadır. Geçmişte yapılan hatalardan çıkarılan dersler, gelecekte aynı hataların tekrarlanmasını önlemekte ve örgütlerin daha bilinçli ve bilgiye dayalı kararlar almasını sağlamaktadır. Örgütsel öğrenmenin başarıya ulaşmasında bilgi aktarımı da kritik bir rol oynamaktadır. Garvin (1993) bilginin örgüt içinde etkin bir şekilde paylaşılması halinde bireylerin ve grupların daha geniş bir bilgi tabanına erişebileceğini belirtmektedir. Bilgi aktarımının etkili olduğı örgütlerde bireyler arasında bilgi paylaşımı artmakta ve örgüt genelinde kolektif bir öğrenme gerçekleşmektedir. Son olarak, örgütlerin değışen pazar koşullarına ve teknolojik yeniliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına olanak tanıyan bir diğler önemli faktör ise bilgi kazanımıdır. Bilgi kazanımı, örgütlerin yalnızca içsel bilgi kaynaklarından değil, aynı zamanda dışsal bilgi kaynaklarından da öğrenmelerini sağlayarak sürekli yenilenmelerine ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine katkıda bulunmaktadır.

Örgütsel öğrenme, bir örgütün çevresel değışimlere uyum sağlama, yenilikçi çözümler üretme ve sürdürülebilir başarı elde etme kapasitesinin temel taşlarından biridir. Fiol ve Lyles (1985), Jerez-Gomez ve arkadaşları (2005) ve Garvin (1993) gibi araştırmacıların ortaya koyduğı çalışmalar, örgütsel öğrenmenin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi için çeşitli faktörlerin kritik önem taşıdığını göstermektedir. Örgüt kültürü, stratejiler, örgüt yapısı ve çevre gibi içsel ve dışsal unsurlar, öğrenmenin yönünü ve derinliğini belirlerken; yönetimin desteğı, sistematiik vizyon, bilgi aktarımı ve bilgi kazanımı gibi faktörler, öğrenmenin kurumsal yapıya entegrasyonunu sağlamaktadır. Bununla birlikte, deneyimlerden öğrenme ve sistematiik problem çözme süreçleri örgütsel belleğin güçlenmesine katkıda bulunurken, bilginin örgüt içerisinde serbestçe dolaşabilmesi kolektif öğrenmeyi teşvik ederek bireyler ve gruplar arasındaki iş birliğini artırmaktadır. Bu unsurların etkin bir şekilde yönetilmesi, örgütlerin yalnızca mevcut problemleri çözmesini değil, aynı zamanda gelecekteki zorluklara karşı daha hazırlıklı olmasını ve

stratejik bir avantaj elde etmesini mümkün kılmaktadır. Sonuç olarak, yapılan çalışmalar ışığında, örgütsel öğrenme sürecini destekleyen faktörlerin stratejik bir şekilde bir araya getirilmesi, örgütlerin sürekli değişimini ve gelişimini sağlamak için kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

2.2.4 Örgütsel Öğrenmenin Sonuçları

Örgütsel öğrenmenin örgütler üzerindeki etkileri, ilgili yazında kapsamlı bir şekilde ele alınmakta ve etkiler çeşitli çalışmalarda detaylandırılmaktadır. Argyris ve Schön (1978) örgütsel öğrenmenin karar verme süreçleri üzerindeki etkilerini inceleyerek, hatalardan ders çıkarma yoluyla örgütlerin karar alma yeteneklerini nasıl geliştirdiğini açıklamaktadır. Bu bağlamda, örgüt üyelerinin daha bilinçli ve stratejik kararlar almalarını destekleyen öğrenme süreçleri, örgütsel başarıyı doğrudan etkileyen kritik unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Nonaka ve Takeuchi (1995) ise yürüttükleri çalışmalarında örgütsel öğrenme sürecinin, bilginin ortaklaşa yaratılması ve paylaşılması yoluyla işbirliği ve takım çalışmasını desteklediğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme süreci, ekiplerin daha uyumlu ve etkili çalışmalarına olanak tanıyarak örgütlerin genel başarısına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca çalışmada, örgütlerin yenilikçilik kapasitelerinin, örgütsel öğrenme tarafından olumlu ve güçlü bir şekilde etkilendiği belirtilmektedir. Bu doğrultuda, öğrenme süreci örgütlerin yenilik yapma kapasitelerini güçlendiren bir mekanizma olarak tanımlanmakta ve bilgi paylaşımının, örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasındaki ilişkide etkin bir rol oynadığını vurgulanmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin verimlilik ve performans üzerindeki etkisi de ilgili yazında geniş ele alınmaktadır. Dibella ve arkadaşları (1996) örgütsel öğrenmenin hem örgütlerin performansını geliştirmede hem de performansın korunmasında etkili olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Hult ve arkadaşları (2000) örgütsel öğrenmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir rol oynadığını ifade etmektedirler. Örgütlerin değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmesi, yenilikçilik kapasitelerini artırması ve uzun vadeli başarılarını sürdürebilmesi için öğrenme süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesi gerektiğini belirtmektedirler. Ghoshal (1987) ise örgütlerin karşılaşılabilecekleri riskleri yönetebilmesi ve değişime uyum sağlayabilmesi için öğrenme yeteneklerini geliştirmesinin kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır. Öğrenen

örgütler, belirsizlikler karşısında daha esnek ve proaktif davranarak stratejik kararlarını daha bilinçli bir şekilde alabilmektedir.

Söz konusu çalışmalar, örgütsel öğrenmenin karar verme, yenilikçilik, verimlilik ve sürdürülebilir rekabet avantajı gibi kritik alanlarda örgütlerin başarısını doğrudan etkilediğini ve stratejik bir önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Örgütsel öğrenme, bireylerin ve grupların daha bilinçli ve stratejik kararlar almasını desteklerken, hatalardan ders çıkarma ve deneyimlerden öğrenme yoluyla örgütlerin uzun vadeli karar alma mekanizmalarını güçlendirmektedir. Yenilikçilik açısından, bilgi paylaşımı ve kolektif öğrenme süreçleri, örgütlerin yenilikçi çözümler geliştirmesini ve değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamasını mümkün kılmaktadır. Ayrıca sürekli öğrenme kültürü, verimliliği artırarak iş süreçlerinin daha etkin yürütülmesine ve kaynakların daha etkili kullanılmasına olanak tanımaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı bağlamında ise örgütsel öğrenme, hem içsel hem de dışsal bilgi kaynaklarını stratejik olarak yöneterek, örgütlerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlamasını ve uzun vadeli başarı elde etmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel öğrenme, bireysel ve örgütsel düzeyde bilgi paylaşımını, yenilikçiliği ve stratejik esnekliği destekleyen temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

2.3 Örgütsel Adalet

Bu bölümde, adalet ve örgütsel adalet kavramları tanıtılacak, örgütsel adaletle ilişkin kuramsal çerçeve değerlendirilecek, çalışanların adalet algısı ile adalet algısının boyutları açıklanacak ve örgütsel adaletin etkilediği faktörler ile sonuçları ele alınacaktır.

2.3.1 Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramlarının Tanımı

Adalet, bireylerin toplum içinde hak ve hukuk kuralları çerçevesinde eşit ve adil bir şekilde muamele görmesini ifade eden evrensel bir değer olarak kabul edilmektedir (Rawls, 1971). Hak, eşitlik, doğruluk ve hukuk gibi temel değer yargılarını içeren adalet kavramı, Arapça kökenli "adl" kelimesinden türemiştir (Güriz, 2001). Türk Dil Kurumu'na (2024) göre ise adalet, bireylerin yasal olarak sahip oldukları hakları kullanması sağlamak, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetmek ve herkese hakkı olanı vermek anlamına gelmektedir. Adalet kavramı, felsefi ve hukuki açıdan da geniş bir perspektife sahiptir. Felsefi açıdan adalet doğru ve iyi olanın arayışla ilişkilendirilirken, hukuki bağlamda yasaların herkese eşit biçimde uygulanmasını ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Öte yandan, adalet bireylerin hak ettiklerini almasını, haksızlığa

uğramamasını ve haklarının korunmasını güvence altına alan bir düzenin sağlanmasını amaçlamaktadır (Töremen ve Tan, 2010). Toplumsal bir değer olarak adalet, sosyal düzenin ve istikrarın temel yapı taşlarından biri olup, adaletin sağlanmadığı durumlarda toplumlarda sosyal çatışmalar, güvensizlik ve toplumsal huzursuzluk ortaya çıkabilmektedir (Minton, Lewicki ve Sheppard, 1994). Bu bağlamda adalet, yalnızca hukuki bir kavram olmanın ötesinde, aynı zamanda ahlaki bir gereklilik ve toplumsal bir ideal olarak da değerlendirilmektedir (Rawls, 1971).

Örgütsel adalet ise çalışanların örgüt içerisinde adil bir şekilde muamele görüp görmediklerine ilişkin algılarını ifade eden bir kavramdır (Greenberg, 1987). Moorman (1991) örgütsel adaleti bireylerin örgütte kendilerine adaletli bir şekilde davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları prosedürler ile adaletin işle ilişkili durumlar üzerindeki etkisi olarak tanımlamaktadır. Ayrıca örgütsel adalet, bir örgütte mevcut uygulamaların dayandığı ilkelerin net olmasını, kişiden kişiye uygulamaların farklılık göstermemesini, farklılık var ise de bunun şeffaf bir biçimde bireylere açıklanması gerektiğini vurgulayan bir kavram olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2014). Yürür (2018) ise örgütsel adaleti, bireylerin örgütlerinde elde ettikleri kazanımlar ile kazanımlara ulaşmalarını sağlamada kullanılan prosedürlerin ve aynı zamanda yöneticilerin bireylere yönelik tutumlarının adil olup olmadığına ilişkin algıları olarak tanımlamaktadır.

Araştırmacıların örgütsel adaletle ilgili tanımları incelendiğinde, örgütsel adaletin genel olarak algısal bir durum olduğu ve zaman içerisinde kavramın kapsamının genişletildiği görülmektedir. Örgütsel adalet kavramının kökenleri sosyal psikoloji çalışmalarına dayanmakta olup, ilk olarak John Stacey Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği Eşitlik Kuramı çerçevesinde ele alınmıştır. Eşitlik Kuramı, bireylerin girdileri (örneğin, çalışma saatleri, çaba, deneyim gibi) ile çıktıları (örneğin, maaş, terfi, tanınma gibi) arasındaki dengeyi değerlendirdiklerini ve bu dengeye göre adalet algısı geliştirdiklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda, söz konusu kuramın adalet algısını yalnızca çıktılarının dağıtımından ele aldığı görülmektedir. Ancak araştırmacılar, Adams'ın Eşitlik Kuramının, örgütlerdeki adaletle ilgili sorunları açıklamada yetersiz kaldığını vurgulamışlardır (Konovsky ve Cropanzano, 1991). Diğer taraftan, Eşitlik Kuramı, örgütlerde bireylerin adalet algılarının şekillendirilmesine temel oluşturan ve örgütsel adaletin ilk boyutu olarak değerlendirilen dağıtım adaleti kavramına yönelik önemli bir çerçeve sunmaktadır (Greenberg 1987; Konovsky ve Cropanzano, 1991).

Bu doğrultuda, 1970'li yıllarda örgütsel adalet kavramının kapsamı genişletilmiş ve adaletin farklı boyutları tanımlanmaya başlanmıştır. Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilen işlem adaleti kavramı, adaletin yalnızca kazanımların dağıtımı ile sınırlı olmadığını, aynı zamanda kazanımlara ulaşma süreçlerinin de adil olması gerektiğini vurgulamaktadır. İşlem adaleti, bireylerin karar alma süreçlerine katılımını ve bu süreçlerin adil ve tarafsız bir şekilde yürütülmesini içermektedir. Öte yandan, 1980'li yıllarda Bies ve Moag (1986) tarafından etkileşim adaleti kavramı tanıtılmıştır. Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak kabul edilen etkileşim adaleti, bireylerin yöneticileri ve iş arkadaşları ile olan günlük etkileşimlerinde adil bir muamele görüp görmediklerine odaklanmaktadır. Etkileşim adaleti, bireylerin yöneticilerinden bekledikleri saygı, nezaket ve açıklığın önemine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda, etkileşim adaleti, örgütsel adaletin daha insan odaklı bir boyutu olarak kabul edilmekte ve adaletin bireylerarası ilişkilerde nasıl algılandığını ortaya koymaktadır (Bies ve Moag, 1986). Söz konusu boyutlara dair ayrıntılı değerlendirmelere “Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları” başlığı altında yer verilmektedir.

2.3.2 Örgütsel Adaletle İlişkin Kuramsal Çerçeve

Örgütsel adaletle ilişkin kuramlar incelendiğinde, ilgili kuramların örgütlerdeki kazanımların adilliğine ilgili problemlere dayandığı ve bu doğrultuda geliştirildiği görülmektedir (Ünder, 2022). Alan yazınında, örgütsel adalet kuramları Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı ile temellenmiş, ardından Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ile şekillenerek gelişimini sürdürmüştür (Özen, 2002). Özellikle 1960'lı ve 1970'li yıllarda örgütlerde kaynakların dağıtımına ilişkin konular önemli ölçüde ilgi görmüş (Greenberg, 1987) ve bu bağlamda, sayı bakımından fazla ancak birbirine benzeyen birçok yeni kuram ortaya çıkmıştır (Özen, 2002). Bununla birlikte, kuramların sayıca fazla olması ve aralarındaki benzerlikler, kuramların kuramların sınıflandırılmasını zorlaştırmaktadır. Bu noktada, Greenberg (1987) örgütsel davranış yazınına da dayanarak, örgütsel adalet kuramlarını reaktif-proaktif ve süreç-içerik olmak üzere iki temel boyutta sınıflandırmıştır. Greenberg'e göre reaktif-proaktif boyut ile süreç-içerik boyutlarının birbirlerinden bağımsız olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla iki boyutun bir araya gelmesiyle dört farklı kuram kombinasyonu ortaya çıkmaktadır. Greenberg, ilgili kuramları Tablo 2.5'te detaylandırarak örneklendirmiştir.

Tablo 2.5*Greenberg'in Adalet Kuramları Sınıflandırması*

Reaktif - Proaktif Boyut	İçerik - Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Kuramı Örnek: Eşitlik kuramı (Adams, 1965)	Reaktif Süreç Kuramı Örnek: İşlem Adaleti Teorisi (Thibayur ve Walker, 1978)
Proaktif	Proaktif İçerik Kuramı Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1980)	Proaktif Süreç Kuramı Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987

Greenberg'in (1987) sınıflandırması incelendiğinde, reaktif kuramların bireylerin adaletsiz uygulamalardan kaçınma davranışına odaklandığı görülmektedir. Buna karşılık, proaktif kuramlar ise reaktif kuramların aksine, bireylerin örgütte adaleti sağlamak amacıyla sergiledikleri davranışları ele almaktadır. Süreç kuramları, örgüt içinde alınan kararların ya da kararları uygulamak için kullanılan prosedürlerin nasıl ortaya çıktığına ve bunların adil olup olmadığına odaklanırken, içerik kuramları ise örgüt içi çıktıların dağıtımında adaletin sağlanıp sağlanmadığını incelemektedir (Greenberg, 1987). Araştırmanın devam eden bölümlerinde, Greenberg'in (1987) sınıflandırması temel alınarak ilgili kuramlar detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.3.2.1 Reaktif İçerik Kuramları

Örgütsel adalete ilişkin reaktif içerik kuramları, bireylerin örgüt içerisindeki adalet algılarını ve algıların bireylerin davranışları üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik önemli teorik çerçeveler sunmaktadır. Reaktif içerik kuramları, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları durumlara nasıl tepki verdiklerini ve verdikleri tepkilerin nedenlerini açıklamaya çalışmaktadır. Örgütsel adalet yazını incelendiğinde, reaktif içerik kuramları olarak John Stacey Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ile Faye Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramının değerlendirildiği görülmektedir (Greenberg, 1987).

Eşitlik Kuramına göre, bireyler iş yerindeki çabaları (girdiler) ile çabaları karşılığında elde ettikleri ödüller (çıkıtlar) arasındaki dengeyi değerlendirmektedirler. Bu bağlamda, girdiler olarak ifade edilen kavram, bir çalışanın iş yerine kattığı her türlü beceri, eğitim, deneyim, harcanan zaman ve çaba gibi değerleri kapsamaktadır. Çıkıtlar ise girdiler karşılığında elde edilen her türlü maaş, terfi, tanınma, sosyal avantajlar ve diğer maddi

veya manevi kazançlar gibi ödülleri ifade etmektedir (Yürür, 2018). Bireyler, girdiler ile çıktılar arasındaki dengeyi değerlendirmekte ve değerlendirme sonucunda algılarını şekillendirmektedirler. Bunun yanı sıra, bireyler kendi durumlarıyla birlikte örgütün diğer üyelerinin durumlarını da karşılaştırarak, algıladıkları duruma göre davranışlarını yönlendirmektedirler (Koçel, 2014).

Eşitlik Kuramı, bireylerin kıyaslama sonucunda üç farklı durumu deneyimleyebileceğini öne sürmektedir (Adams, 1965). İlk durum, bireyin kendisini diğer bireylerle kıyasladığında daha az ödüllendirilmiş hissetmesidir. Bu durum, bireyin kendi girdileri ile çıktıları arasındaki dengenin, diğer bireylerin girdileri ve çıktıları arasındaki dengeyle kıyaslandığında daha olumsuz bir sonuç vermesiyle ilişkilidir. Kuram göre, böyle bir eşitsizlik algısı bireyde stres yaratmakta ve eşitsizliğin boyutunun artmasıyla birlikte bireyin yaşadığı stres de aynı oranda yükselmektedir (Adams, 1965; Greenberg, 1990). Bu noktada birey, örgütteki diğer bireylerle eşitliği sağlamak amacıyla iş performansını düşürerek katkısını azaltmak, ücretinde artış talep ederek kazanımlarını artırmak, işverenini diğer bireyin ücretini değiştirmesi için ikna ederek diğer bireyin kazanımlarını azaltmak veya diğer bireye baskı yaparak onun daha fazla çalışmasını sağlayarak katkısını artırmak gibi çeşitli stratejiler geliştirebilmektedir (Cohen ve Greenberg, 1982; Greenberg, 1990). İkinci durum, bireyin kendisinin diğer bireylere kıyasla daha fazla ödüllendirildiğini düşünmesidir. Bu durum, bireyin girdileri ile çıktıları arasındaki dengenin, başka bireylerin dengesiyle karşılaştırdığında daha olumlu bir sonuç vermesi ile ilişkilidir. Eşitlik Kuramına göre daha fazla kazanım elde eden bireylerde suçluluk duygusu gelişebilmektedir (Greenberg, 1987; Özen, 2002). Bu bağlamda, birey avantajlı bir konumda olsa bile suçluluk duygusunu azaltmak ve algılanan eşitsizliği ortadan kaldırmak amacıyla işverenden bir düzeltme isteyerek kendi kazanımlarını azaltmak veya diğer bireyin kazanımlarını artırmak, örgüte sunduğu katkıyı daha fazla çaba göstererek artırmak ya da diğer bireye işinde yardımcı olarak onun katkısını artırmaya çalışmak gibi girişimlerde bulunmaktadır. Ancak eşitsizliği değiştirememesi durumunda birey, işinden ayrılma veya başka bir departmana geçme gibi daha radikal kararlar alabilmektedir. Öte yandan, birey mevcut durumu kabullenerek kendinin daha fazla kazanmayı hak ettiğine dair bir algı geliştirebilmekte ya da kendisini karşılaştırdığı kişiyi değiştirme yoluna giderek katkı-kazanım oranı açısından eşitsizliği ortadan kaldıracılabileceğini düşünebilmektedir (Adams, 1965). Üçüncü durumda ise bireyin girdileri ile çıktıları arasındaki dengenin, diğer bireylerin dengesiyle uyumlu olması söz konusudur. Algılanan

denge uyumu, bireyin adil bir şekilde ödüllendirildiğini hissetmesine yol açmakta ve iş tatmini, motivasyon ve yüksek performans gibi olumlu sonuçlar yaratmaktadır (Greenberg, 1987).

Adams'ın (1965) geliştirdiği Eşitlik Kuramı, bireyler arasındaki eşitsizlik algısının kaynağını ve algının olası sonuçlarını anlamaya yönelik önemli bir çerçeve sunmaktadır. Kuram, yönetim uygulamaları açısından çalışanlara adil ve eşit davranılmasının gerekliliğini vurgulayarak örgüt içi adaletin sağlanması konusuna dikkat çekmektedir (Yürür, 2005). Bununla birlikte, Eşitlik Kuramına yönelik çeşitli eleştiriler de bulunmaktadır. Leventhal (1980) kuramın üç temel sorun teşkil ettiğini öne sürmektedir. İlk olarak, Eşitlik Kuramının algılanan adaleti yalnızca liyakat ilkesi çerçevesinde ve tek boyutlu bir perspektifle ele aldığını savunmaktadır. İkinci olarak, kuramın sadece kaynak dağıtımına odaklandığını ve dağıtımda kullanılan prosedürleri göz ardı ettiğini vurgulamaktadır. Son olarak ise sosyal ilişkilerde adaletin öneminin kuram tarafından fazla vurgulanmadığını ileri sürmektedir (Leventhal, 1980). Tüm bu eleştirilere rağmen, Eşitlik Kuramı birçok araştırmaya temel oluşturmuş ve örgütlerde çalışan motivasyonunu anlamada değerli katkılar sağlamıştır.

Bir diğer reaktif içerik kuramı ise Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramıdır. Görelî Yoksunluk Kuramına göre, bireyler sahip oldukları veya elde ettikleri kazanımları sürekli olarak başkalarının sahip olduğu kazanımlarla karşılaştırarak değerlendirme eğilimindedirler. Bireyler, değerlendirme sonucunda beklediklerinden daha azına sahip olduklarını hissetmeleri durumunda görelî yoksunluk algısı ortaya çıkmaktadır. (Crosby, 1976). Bununla birlikte kurama göre, bireyler çoğunlukla kendilerini aynı konumda bulunanlarla değil, daha üst kademelerde yer alan bireylerle kıyaslamaktadır. Dolayısıyla farklı kademeler arası yapılan karşılaştırmalar, bireyler açısından daha fazla adaletsizlik duygusunun gelişmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, Görelî Yoksunluk Kuramının Eşitlik Kuramından ayrıldığı temel farkı, karşılaştırma yapılan bireylerin konumlarıdır. Eşitlik Kuramı, aynı düzeydeki bireyler arasındaki kıyaslamalara odaklanırken, Görelî Yoksunluk Kuramı farklı statü veya sınıflar arasında karşılaştırmaların ön planda olduğunu savunmaktadır (Yürür, 2005).

2.3.2.2 Proaktif İçerik Kuramları

Proaktif içerik kuramları, bireylerin örgütteki adil ve adil olmayan uygulamalara karşı gösterdikleri tepkilere odaklanan reaktif içerik kuramların aksine, örgüt içindeki

kaynakların nasıl adil bir şekilde dağıtılabileceği konusundaki çabalara odaklanmaktadır (Greenberg, 1987). Diğer bir ifadeyle, proaktif içerik kuramları, bireylerin herhangi bir adaletsizlik durumu yaşamadan önce adaleti sağlamak amacıyla gösterdikleri aktif çabayı merkezine almaktadır (Yürür, 2018). Proaktif içerik kuramlarının temelleri, Leventhal'ın 1976 yılında geliştirdiği Adalet Yargı Kuramı ile atılmıştır. Alan yazınında proaktif içerik kuramları kapsamında ele alınan bir diğer kuram ise Lerner'in 1977 yılında geliştirdiği Adalet Güdüsü Kuramıdır.

Adalet Yargı Kuramına (1976; 1980) göre bireyler hak ettiklerini düşündükleri kazanımlara ulaşabilmek için aktif bir şekilde çaba göstermektedirler. Bu bağlamda, kazanımların bireylerin gösterdikleri çabayla orantılı bir şekilde dağıtılması gerektiği ve bu sayede adil dağıtım ilkesinin sağlanabileceği savunulmaktadır. Öte yandan, Leventhal (1976) kazanımların dağıtımında farklı durumlara göre değişen yaklaşımlar benimsenebileceğini belirtmektedir. Bazı durumlarda, kazanımların eşit bir şekilde dağıtılmasının adalet algısını güçlendirebileceği ifade edilirken, bazı durumlarda ise dağıtımın bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda yapılmasının daha uygun olabileceği vurgulanmaktadır. Bu çerçevede, dağıtım kararlarının bağlamsal faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebilmesi, Adalet Yargı Kuramının proaktif bir yaklaşımı benimsediğini ortaya koymaktadır (Greenberg, 1987; 1990).

Bir diğer proaktif içerik kuramı ise Lerner'in (1977) geliştirdiği Adalet Güdüsü Kuramıdır. Lerner (1977) kaynak dağıtımına ilişkin kurallara uyulmaması konusunda Leventhal'ın (1976; 1980) görüşlerine katılmakla birlikte, kaynakların dağıtımında dört temel ilkenin esas alınabileceğini öne sürmektedir: Rekabet İlkesi, Eşitlik İlkesi, Dağıtımda Adalet İlkesi ve Marksist Adalet İlkesi (Cohen ve Greenberg, 1982). Rekabet ilkesi, bireyin performansına göre kazanımların dağıtılmasını ifade ederken, eşitlik ilkesi ise kazanımların bireylere eşit bir şekilde dağıtılmasını savunmaktadır. Bununla birlikte dağıtımda adalet ilkesi, kazanımların bireylere katkıları doğrultusunda dağıtılmasını belirtirken, Marksist adalet ilkesi ise kazanımların bireylerin ihtiyaçlarına göre dağıtılması gerektiğini öne sürmektedir (Greenberg, 1987; Chan, 2000). Adalet Güdüsü Kuramına göre, kaynakların dağıtımında hangi ilkenin benimseneceği, tarafların birbirleriyle olan ilişkilerine ve içinde bulundukları bağlama bağlı olarak değişmektedir. Başka bir ifadeyle, kazanımların dağıtımında tek bir evrensel ilke yerine, durumsal

gerekliliklerine göre değişebilen bir yaklaşım benimsenmektedir (Cohen ve Greenberg, 1982).

Reaktif İçerik Kuramları kapsamında ele alınan Eşitlik Kuramı ve Grelı Yoksunluk Kuramı ile Proaktif İçerik Kuramları kapsamında değerlendirilen Adalet Yargı Kuramı ve Adalet Güdüsü Kuramları genel olarak incelendiğinde, her bir kuramın kazanımların adil ya da adil olmayan dağıtımına odaklandığı görülmektedir. Bu bağlamda, söz konusu kuramların örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutuna odaklandığı ifade edilebilir (zen, 2002).

2.3.2.3 Reaktif Süreç Kuramları

Reaktif süreç kuramları içerisinde en önemlilerinden biri olan İşlem Adaleti Kuramı, Thibaut ve Walker (1978) tarafından geliştirilmiş olup, hukuk alanında bireyler arasındaki anlaşmazlıkların zmne ilişkin tepkileri karşılaştırmak amacıyla ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1987; Chan, 2000). Thibaut ve Walker'a (1978) göre anlaşmazlıkların üzümünde üç ayrı taraf bulunmaktadır. Söz konusu taraflar, anlaşmazlığa düşen davalı ve davacı ile anlaşmazlığı zme kavuşturacak kişi olan arabulucu ya da yargıçtır. İşlem Adaleti Kuramı, anlaşmazlıkların üzümünün süreç ve karar olmak üzere iki aşamada gerçekleştiğini ifade etmektedir. Süreç aşaması, davalı ve davacı tarafından anlaşmazlığın zmne yönelik kanıtların sunulduğu aşamayı ifade ederken; karar aşaması, arabulucu ya da yargıç tarafından sunulan kanıtların da değerlendirilerek nihai kararın verildiği aşamadır. Bir başka ifadeyle, anlaşmazlığın üzümünde kullanılacak kanıtların seçilmesi süreç üzerindeki kontrolü (süreç kontrolü) ifade ederken, nihai kararın verilmesi aşaması ise karar kontrolü olarak tanımlanmaktadır (Thibaut & Walker, 1978).

İşlem Adaleti Kuramı, anlaşmazlığa düşen bireylerle birlikte anlaşmazlığa zm getirecek kişilerin de süreç kontrolü sağlayan işlemlerden memnun kalacağını ifade etmektedir (Greenberg, 1987). Diğer bir ifadeyle, hukuki bir anlaşmazlığa ilişkin alınan kararların, olumlu ya da olumsuz olması fark etmeksizin, süreç kontrolünü içeren işlemlerle desteklenmesi durumunda bireyler, verilen kararları adil olarak algılamaktadır (zen, 2002).

2.3.2.4 Proaktif Süreç Kuramları

Proaktif süreç kuramları, kazanımların dağıtım sürecinde adaleti sağlamak için hangi prosedürlerin tercih edilmesi gerektiğine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987). Bu bağlamda, Leventhal ve arkadaşları (1980) tarafından geliştirilen Dağıtım Tercihi Kuramı, proaktif süreç kuramları içerisinde öne çıkmaktadır. Dağıtım Tercihi Kuramı, Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Kuramının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Ancak Adalet Yargı Kuramından farklı olarak Dağıtım Tercihi Kuramı, dağıtım sürecindeki kararların adaletine odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kuram yalnızca sonuçların adil olup olmadığını değil, aynı zamanda bireylerin sonuçlara ulaşma süreçlerinin de adil olup olmadığını dikkate aldığını öne sürmektedir (Leventhal vd., 1980). Bununla birlikte, Leventhal ve arkadaşları (1980) kazanımların adil bir şekilde dağıtılmasını sağlayacak prosedürlerin aşağıdaki özellikleri taşıması gerektiğini savunmaktadır:

- Bireylere karar vericileri seçme hakkı tanımak,
- İstikrarlı kurallara dayanmak,
- Doğru bilgiye dayanmak,
- Karar verme gücünü yapısal olarak tanımlamak,
- Bireyleri önyargılardan korumak,
- Bireylerin itirazlarını dikkate almak,
- Prosedürlerde değişiklik yapılabilmesine imkân tanımak,
- Kabul görmüş ahlaki ve etik standartlara dayanmak.

Süreç kuramları genel olarak değerlendirildiğinde, Reaktif Süreç Kuramları, bireylerin karar süreçlerinde söz hakkına sahip olup olmamalarına bağlı olarak verdikleri tepkilere odaklanırken, Proaktif Süreç Kuramları, adil bir dağıtım sürecinin gerçekleşmesi için izlenmesi gereken prosedürleri ele almaktadır.

2.3.3 Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisindeki adalet algılarına odaklanmakla birlikte, bireylerin kendilerine ve diğerlerine yönelik muameleye ilişkin görüşleri ve duygularına bağlı olarak şekillenen adalet algılarını sınıflandırmaktadır (Colquitt vd., 2005; Saunders ve Thornhill, 2002). Bu kapsamda yapılan araştırmalar, örgütsel adaletin genellikle dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyut üzerinden incelendiğini ortaya koymaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993; Colquitt vd., 2005).

Dolayısıyla, bu çalışmada örgütsel adaletin boyutları dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç ayrı başlık altında ele alınacaktır.

2.3.3.1 Dağıtım Adaleti

Örgütsel adaletin ilk türü olarak değerlendirilen dağıtım adaleti, çalışanların örgütte elde ettikleri kazanımlara yönelik adalet algıları şeklinde tanımlanmaktadır (Greenberg, 1990; Cropanzano vd., 2002; Adams, 1965; Moorman, 1991). Daha önce bahsedildiği üzere, dağıtım adaletinin temeli, Adams'ın (1965) geliştirdiği Eşitlik Kuramına dayanmaktadır. Dağıtım adaleti, çalışanların örgüte sundukları katkılar ile katkılar sonucunda elde ettikleri kazanımları karşılaştırdıklarını ve bununla birlikte kendi katkı-kazanım durumlarını, diğer bireylerin örgüte sundukları katkılar ve elde ettikleri kazanımlarla kıyasladıklarını öne sürmektedir. Bu doğrultuda, bireylerin örgüte yönelik adalet algıları, yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda şekillenmektedir (Adams, 1965).

Dağıtım adaleti, genel olarak örgüt içerisindeki kaynakların, ödüllerin veya cezaların bireyler arasında adil bir şekilde dağıtılmasına odaklanırken, özellikle ödüllerin çalışanların katkıları veya performansları doğrultusunda uygun bir şekilde verilmesini kapsamaktadır (Greenberg, 1990). Bununla birlikte, bireylerin örgütteki kaynak, ödül veya cezaların dağıtımına yönelik adalet algılarının, iş tatmini, motivasyon, örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde önemli etkiler yarattığı görülmektedir (Greenberg, 1990). Buna karşın, bireylerin dağıtım sürecini adaletsiz olarak algılamaları durumunda, bilişsel, duygusal veya davranışsal olarak tepkiler ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda, bilişsel tepki olarak bireyler kendi ya da bir başka bireyin girdileri ile kazanımlarını manipüle etmeye çalışabilmektedir. Duygusal tepki olarak ise kızgınlık veya suçluluk gibi olumsuz duygular deneyimlenebilmektedir. Davranışsal tepki olarak ise çalışanlar performanslarını düşürebilmekte veya örgütten geri çekilme eğilimi gösterebilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Öte yandan, dağıtım adaleti, bireylerin adalet algılarının nasıl oluştuğu konusunda açıklamada yetersiz kalması ve yalnızca maddi ve ekonomik kazanımlara odaklanması nedeniyle eleştirilere maruz kalmıştır. Bu bağlamda, araştırmacılar dağıtım adaleti kavramını, sosyo-duygusal kazanımların dağıtımını da kapsayacak şekilde genişletme ihtiyacı duymuşlardır (Cropanzano ve Ambrose, 2001).

2.3.3.2 İşlem Adaleti

Dağıtım adaletine ilişkin çalışmalar, genel olarak sonuçların adaletine odaklanması nedeniyle bireylerin adalet algılarını açıklama konusunda eksik kalmış ve bu doğrultuda araştırmacılar, kazanımların nasıl elde edildiğine odaklanan çalışmalara yönelmişlerdir (Folger ve Konovsky, 1989). Bu bağlamda, dağıtım adaleti yalnızca sonuçların adil olup olmadığına odaklanırken işlem adaleti ise bireylerin sonuçlara ulaşma sürecinde kullanılan yöntem ve prosedürlerin adil olup olmadığı konusunda ilgilenebilir (Folger ve Konovsky, 1989). Diğer bir ifadeyle, dağıtım adaletinde bireylerin elde ettikleri kazanımların miktarına yönelik adalet algıları söz konusuysa, işlem adaletinde kazanım miktarlarının belirlenmesinde kullanılan metodlar ile mekanizmalara dair adalet algıları söz konusudur (Folger ve Konovsky, 1989).

İşlem adaleti, genel olarak örgütte karar alma süreçlerindeki algılanan adaleti ifade etmektedir. Bu noktada, bireyler karar almaya süreçlerinde kontrollerinin olduğunu düşündüklerinde, gerçekleşen işlemleri adil olarak algılamaktadırlar (Folger ve Konovsky, 1989; Colquitt vd., 2001). Bu durum, araştırmacılar tarafından adil süreç etkisi ya da söz hakkı etkisi olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, birey arzu etmediği bir sonuç ile karşılaşsa dahi, süreç üzerinde kontrolü olduğunu hissettiğinde sonucu daha adil bulmaktadır (Leventhal, 1980). Başka bir ifadeyle, birey, karar sürecinde söz hakkına sahip olduğu bir durumu, tamamen dışarıda bırakıldığı bir sürece kıyasla daha adil olarak değerlendirmekte ve olumsuz tepki vermekten kaçınmaktadır (Bies ve Shapiro, 1988). Bununla birlikte, Leventhal'a (1980) göre bir kazanımın bireyler tarafından adil olarak algılanması için kazanıma ilişkin prosedürlerin aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir:

- Dağıtım kararlarının kişi ve zamandan bağımsız bir şekilde tutarlı olması,
- Dağıtım kararı sürecinde bireylere karşı önyargılı olunmaması,
- Dağıtım kararı alınırken kullanılan bilgilerin doğru olması,
- Alınan kararlara bireylerin itiraz edebilmesi ya da alınan kararları değiştirebilmesi
- Bireylerin kendilerine ilişkin karar alınırken kararlara katılması ya da temsil edilmesi,
- Dağıtım kararların bireylerin etik değerleri ile uyumlu olması.

Leventhal (1980) dağıtım adaletinin ön koşulu olarak işlem adaletini işaret etmekte ve dağıtım kararlarına ilişkin prosedürlerin adil olarak algılanmadığı durumlarda, bireylerin

elde ettikleri kazanımları da adil olarak değerlendirmeyeceklerini ifade etmektedir. Bu durumda, bireyler örgüt yönetimine karşı güvensizlik geliştirebilmekte ve örgütle olan ilişkileri zayıflamaktadır (Colquitt, 2001).

2.3.3.3 Etkileşim Adaleti

Örgütsel adaletin diğer bir boyutu olan Etkileşim Adaleti kavramı, Bies ve Moag'ın (1986) bireylerarası iletişim adilliğine ilişkin yaptıkları analizler sonrası ilgili yazına kazandırılmıştır (Colquitt vd., 2005). Etkileşim adaleti, karar verme süreçlerinde karar vericilerin bireylere nasıl davrandıklarına ve bireylerin bu davranışları nasıl algıladıklarına odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, etkileşim adaleti, bireylerin kendilerine yönelik davranışların itibarlı, nazik ve saygın olup olmadığına ilişkin algılarını ifade etmektedir (Bies ve Moag, 1986; Robbins ve Judge, 2011). Bununla birlikte, Cropanzano ve arkadaşlarına (2002) göre karar vericilerin bireylere saygın ve nezaketli bir şekilde davranmalarının yanı sıra, alınan kararlar sonrasında gerekçeleri açıklamalarının etkileşim adaletinin sağlanmasına katkı sunduğu belirtilmektedir. Öte yandan, etkileşim adaletine ilişkin yapılan çalışmalar, bireylerin kendilerine yönelik adil bir şekilde davranılmasını, prosedürlerin adil bir şekilde gerçekleşmesinden daha önemli gördüklerini ortaya koymaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Etkileşim adaletinin, bireylerarası adalet ve bilgilendirmeye dayalı adalet olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. Bireylerarası adalet, çalışanların kendilerine yönelik davranışlarda saygı ve nezaket algılarını ifade etmektedir. Örneğin, birey örgüt içerisinde olumsuz bir durum ya da istenmeyen bir sonuçla karşılaştığında, yöneticisinin konuya ilişkin üzüntüsünü dile getirmesi, bireyde örgüt içinde bireylerarası adaletin sağlandığı algısını oluşturacaktır (Ünler, 2015). Bilgilendirmeye dayalı adalet ise örgütte alınan kararlarla ilgili kullanılan prosedürlere ilişkin bireylere bilgi verilmesi ya da alınan kararların gerekçelerinin açıklanması sonucunda oluşan adalet algısını ifade etmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin bireyleri ilgilendiren konularda şeffaf ve yeterli düzeyde bilgi paylaşımları, bireylerin örgüte yönelik adalet algılarını olumlu yönde şekillendirecektir (Colquitt vd., 2005).

2.3.4 Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisinde adil bir muamele görüp görmediklerine dair algılarını ifade etmekle birlikte, algının şekillendirilmesi, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için son derece önemlidir. İlgili yazın incelendiğinde, çalışanların örgütsel

adalet algılarını belirleyen çeşitli faktörlerin bulunduğu görülmekle birlikte, liderlik tutumları ve örgüt kültürü bu faktörler arasında önemli bir yer tutmaktadır.

Liderlerin temel görevlerinden biri, çalışanların örgüte yönelik algılarının olumlu bir biçimde şekillenmesini sağlamaktır. Örgütsel adalet algısı, bu görevin yerine getirilmesinde önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, liderlerin karar alma süreçlerini şeffaf ve tutarlı bir şekilde yürütmesi, çalışanların işlem adaletine ilişkin algılarını güçlendirmektedir. Bununla birlikte, liderlerin çalışanlara karşı tutumları ve iletişim tarzları, çalışanlar tarafından algılanan etkileşim adaletini doğrudan etkilemektedir. (Tyler ve Bies, 1990). Ayrıca liderlerin adil ve tarafsız bir ödül ve ceza sistemi uygulamaları, dağıtım adaletinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Greenberg, 1990).

Bu çerçevede, Khan ve arkadaşları (2021) yürüttükleri çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tutumlarının, çalışan performansı üzerindeki etkisini örgütsel adalet aracılığıyla incelemektedir. Çalışmanın bulgularına göre, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik, çalışanların adalet algılarıyla güçlü bir ilişki içindedir. Bununla birlikte, liderlik tutumlarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Araştırmada, dönüştürücü liderlerin, etkileşimci liderlere kıyasla adil kararlar alma eğiliminde oldukları ve bu doğrultuda da çalışanların daha yüksek performans gösterdikleri belirtilmektedir. Benzer şekilde, Tatum ve arkadaşlarının (2003) yürüttükleri çalışmada, dönüştürücü liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde algılanan örgütsel adaletin daha yüksek seviyede olduğu, etkileşimci liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, dönüştürücü liderlik tarzının örgütteki adaletin sosyal boyutlarını, etkileşimci liderlik tarzının ise örgütteki adaletin yapısal yönlerini öne çıkardığı ve bu nedenle her iki liderlik tarzının da örgütsel adaletin farklı yönlerine odaklandığı vurgulanmıştır.

Öte yandan, Turan (2019) çalışmasında, karizmatik liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin, çalışanların örgüte dair adalet algılarını ve çevresel vatandaşlık davranışlarını pekiştirdiğini ortaya koymuştur. Kurian ve Nafukho'nun (2021) otel çalışanlarına dair yürüttükleri çalışmada ise otantik liderlik tutumunun, çalışanların kendilerini değerli ve saygı görmüş hissetmelerine katkı sağladığı ve bu doğrultuda örgüte yönelik adalet algılarını olumlu yönde şekillendirdiği belirlenmiştir. Son olarak, She ve arkadaşlarının (2023) etik liderlik ile örgütsel adaletin örgütsel sessizlik

üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, etik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin, örgüt üyeleriyle kurdukları ilişkiler aracılığıyla adalet algılarını olumlu yönde güçlendirdiği ve bu sayede çalışanların örgütsel sessizlik eğilimlerini azalttığı tespit edilmiştir.

Örgütsel adaletin algılanması ve sağlanmasında kritik bir rol oynayan bir diğer önemli faktör ise örgüt içi iletişimidir. Bu bağlamda, yöneticilerin karar verme süreçleri ile ilgili açıklamalar yapması ve ödüllerin veya kaynakların dağıtımına dair bilgilendirmelerde bulunması, çalışanların örgüte dair adalet algılarını güçlendirmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Bununla birlikte, yöneticilerin anlayışlı, saygılı ve dürüst bir iletişim tarzı benimsemesi, çalışanların bireysel olarak adil ve saygılı bir muamele gördüklerini hissetmelerini sağlamaktadır (Bies ve Moag, 1986). Etkili iletişim, çalışanların adalet algılarını olumlu yönde şekillendirmekte ve örgütte adil bir ortamda çalıştıklarına dair inançlarını pekiştirmektedir. Bu bağlamda, Doğan (2002) tekstil işletmelerinde yürüttüğü çalışmada örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin çalışanların adalet algıları üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmanın bulgularına göre, örgüt içi iletişim ile prosedürel bilgilendirmenin, çalışanların algıladığı örgütsel adaletin % 81'ini açıkladığı ve değişkenlerin oldukça yüksek bir düzeyde etkiye sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, Ertürk (2018) tarafından yürütülen çalışmada örgütsel iletişim ile örgütsel adalet algısının, örgütsel kimlik üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bulgular, örgütsel iletişimin alt boyutu olan bireysel başarı iletişiminin, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti ile etkileşim adaleti algısını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda, örgütsel iletişimin alt boyutu olan görev iletişiminin de örgütsel adaletin alt boyutu olan işlem adaleti algısını güçlendirdiği belirlenmiştir.

Örgütsel iletişimin önemini vurgulayan bir diğer çalışma Saruhan (2014) tarafından gerçekleştirilmiş olup, araştırma örgütsel değişim süreçlerinde iletişimin ve örgütsel adalet algısının rolünü incelemektedir. Çalışma bulgularına göre, değişim sürecinde açık ve şeffaf bir iletişimin varlığı, çalışanların örgüte olan güvenini artırmakta ve adalet algılarını güçlendirmektedir. Benzer şekilde, Saikumari ve arkadaşları (2023) farklı iç iletişim kanallarının örgütsel güven ve örgütsel adalet üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Çalışma bulguları, yönetimin iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullanarak çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla dâhil edildiği durumlarda, çalışanların örgüte olan güvenlerinin arttığını ve adalet algılarının güçlendiğini göstermektedir. Buna karşın,

örgüt içi iletişimin etkili bir şekilde yönetilememesi durumunda, çalışanların adalet algılarının zedelendiği ve performanslarının düştüğü vurgulanmaktadır.

Çalışanların örgüte dair algıladığı adaleti şekillendiren bir diğer önemli etken ise örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri arasında paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve semboller bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasındaki etkileşimleri şekillendirmekte, karar alma süreçlerini yönlendirmekte ve genel olarak örgütün işleyiş tarzını belirlemektedir (Schein, 2010). Bu bağlamda, örgüt kültürü, örgütsel adaletin algılanmasında kritik bir öneme sahiptir. Örneğin, örgüt kültürü karar alma süreçlerinin nasıl işlediğini ve bu süreçlerin ne kadar şeffaf olduğunu belirleyebilmektedir. Eğer örgüt kültürü katılımı teşvik eden ve açık iletişimi destekleyen bir yapıdaysa, işlem adaleti algısı da olumlu olacaktır. Çalışanlar, karar alma süreçlerine dâhil olduklarında ve süreçlerin tutarlı olduğunu gördüklerinde, adalet algıları güçlenecektir. Bu doğrultuda, Taşcıoğlu (2010) örgüt kültürünün örgütsel adalete olan etkisini incelediği çalışmasında, örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Çalışma bulgularına göre, örgüt kültürünün boyutlarından hiyerarşi kültürü, işlem adaleti algısı üzerinde en güçlü etkiye sahipken, örgüt kültürünün diğer bir boyut olan başarı kültürü ise etkileşim adaleti algısını en yüksek düzeyde etkilemektedir.

Benzer şekilde, Kalfaoğlu ve arkadaşları (2021) tarafından yürütülen araştırmada, etik liderliğin örgüt kültürüne etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü olup olmadığı belirlenmeye odaklanılmıştır. Analiz sonuçları, etik liderlik davranışının örgüt kültürünü ve örgüt kültürünün de örgütsel adaleti olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca etik liderlik davranışının örgüt kültürüne etkisinde, örgütsel adaletin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, Wahda ve arkadaşları (2020) hastane çalışanlarına yönelik yürüttükleri çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel adalet üzerindeki etkisini incelemektedir. Bulgular, örgütsel adaletin, çalışanların örgüt içindeki ekstra rol davranışlarını güçlendirdiğini ve örgüt kültürünün bu etkide önemli bir aracı rol oynadığını göstermektedir. Öğrenmeye açık bir örgüt kültürü, örgüt içerisinde adil uygulamaların daha etkin bir şekilde benimsenmesini ve örgüt üyelerinin adalet algılarının güçlenmesini sağlamaktadır.

Yücekaya ve Polat (2020) havacılık sektörüne yönelik çalışmalarında, örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel adalet algısı aracılığıyla iş tatminleri üzerindeki etkisini

incelemektedir. Çalışmanın bulguları, örgüt kültürünün çalışanların adalet algılarını şekillendirdiğini ve iş tatminini artırdığını göstermektedir. Benzer şekilde, Güllüce ve Kahyaoğlu'nun (2016) otel çalışanlarına dair yürüttükleri çalışmada, örgüt kültürünün çalışanların örgütsel adalet algılarını güçlendirdiğini ve bu doğrultuda örgüte olan bağlılıklarını artırarak örgütsel performansa katkı sağladığını ortaya koymuştur. Öte yandan, Kim ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan yürütülen çalışmada, otoriter bir örgüt kültürünün, çalışanların örgütten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü olup olmadığı incelenmektedir. Analiz sonuçlarına göre, otoriter örgüt kültürü, çalışanların adalet algılarını olumsuz yönde etkilemekte ve bu durum, çalışanların örgütten ayrılma niyetlerini artırmaktadır.

Sonuç olarak, örgüte dair adalet algısının oluşumunda liderlik tutumları, örgüt içi iletişim ve örgüt kültürü gibi faktörlerin önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Yazında yer alan çalışmalar, adil liderlik uygulamaları, açık ve şeffaf iletişim süreçleri ve katılımcı bir örgüt kültürünün, çalışanların adalet algılarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle, dönüşümcü ve etik liderlik yaklaşımlarının, örgütsel adalet algısını doğrudan etkilediği ve çalışan performansı üzerinde aracı bir rol oynadığı belirlenmiştir. Etkili iletişim, hem prosedürel hem de bireysel düzeyde adalet algısının oluşumunda belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, örgüt kültürü, örgütsel adalet algısının yapısal ve sosyal boyutlarını şekillendirerek çalışanların örgüte olan güvenini, bağlılığını ve memnuniyetini artırmaktadır. Bu noktada, bulgular örgütlerin adil bir çalışma ortamı oluşturabilmesi için liderlik, iletişim ve kültürel yapıyı bütüncül bir şekilde ele alması gerektiğini göstermektedir.

2.3.5 Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütsel adalet, özellikle son yıllarda örgütsel davranış alanında en yoğun araştırılan konular arasında yer almaktadır. Bunun temel nedeni, çalışanların adalet algılarının birçok kritik örgütsel tutum ve davranış üzerinde doğrudan etkili olmasıdır (Yürür, 2018). Bu bağlamda, adalet algısına yönelik yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenler sıklıkla ele alınmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkileri ve etkileşimleri sonucunda şekillenen ve etkileşimlerin etkisiyle örgütte kalmayı tercih etmelerine neden olan bir davranış biçimidir (Meyer ve Allen, 1997). Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek bunları gerçekleştirmek için çaba göstermesi ve örgütte kalma

arzusu duymasıdır. Örgütlerine yüksek derecede bağlı olan çalışanların, genellikle işe geç kalma, devamsızlık veya işten ayrılma gibi olumsuz davranışları daha az sergiledikleri gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, yapılan çalışmalar adalet algısı düşük olan çalışanların, örgütlerine duyduğu bağlılık ve sahiplenme duygusunda azalma olduğunu göstermektedir (Erturhan, 2018). Martin ve Bennett (1996) işlemsel adaletin örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Özellikle, işe alım sürecinde uygulanan prosedürlerin adil olup olmadığına dair algılar, çalışanların örgüte olan bağlılığını doğrudan etkilemektedir (Yıldırım, 2002).

Bu doğrultuda, Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin düzeyi %62,4 gibi yüksek bir oran olduğu görülmüştür. Ayrıca dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasında %51, prosedürel adalet ile örgütsel bağlılık arasında %45 ve etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında %62 oranında ilişki tespit edilmiştir. Yılmaz (2019) ise çalışmasında, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, örgütsel bağlılığın aracı rolü olup olmadığını araştırmaktadır. Çalışmanın bulguları, örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilediğini ve bu bağlamda işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir.

Örgütsel adalet ile yakından ilişkili bir diğer kavram, örgütsel güvendir. Örgütsel güven, bireylerin örgüt tarafından sağlanan desteğe yönelik algıları ile yöneticiler ile diğer örgüt üyelerinin dürüstlüğüne olan inançlarıdır (Mishra ve Morrissey, 1990). Bir başka tanıma göre ise örgütsel güven, bireylerin belirsiz veya riskli durumlarla karşılaştıklarında, örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlılığına ilişkin inançlarıdır (Matthai, 1989). Örgütsel güven, belirli bir zaman diliminde karşılıklı saygı ve nezaket temelinde gelişen davranışlarla inşa edilen bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Taylor, 1989). Yüksek örgütsel güven düzeyine sahip örgütlerin, yapılarını daha uyumlu hale getirdikleri, stratejik ittifaklarını daha güçlü kurdukları, takım oluşturma süreçlerinde daha etkili oldukları ve kriz yönetiminde daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir (Tüzün, 2007).

Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda (Greenberg, 1990; Korsgaard vd., 1995), çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven algılarını oluşturmada önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Özellikle, yöneticilerin kaynak dağıtımına ilişkin süreçlerde adil ve şeffaf davranması ve çalışanlara

süreçlere dair bilgileri net, tarafsız, doğru ve tutarlı bir şekilde aktarması, çalışanların yöneticilerine yönelik güvenlerini artırmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989). Yöneticilerin çalışanlara adil bir biçimde davranması, çalışanlar üzerinde saygınlık yaratmakta ve güvenin tesis edilmesine katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, örgüt içerisinde güçlü ast-üst ilişkilerin oluşturulmasında örgütsel güven ile örgütsel adaletin temel belirleyiciler olduğu ifade edilmektedir (Yıldız, 2013). Kaneshiro'nun (2008) örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında, iki değişken arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, İşcan ve Sayın (2010) tarafından yürütülen çalışmada da örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Chory ve Hubbell (2008) ise örgütsel adalet algısının anti-sosyal davranışlar üzerindeki etkisini, örgütsel güvenin aracılık rolüyle incelemiştir. Çalışma bulgularına göre, çalışanların algıladığı örgütsel adalet, örgütsel güven duygusunu olumlu yönde etkilemekte; güven duygusu ise çalışanların sergilediği anti-sosyal davranışları azaltmaktadır. Ayrıca örgütsel güvenin, örgütsel adalet ile anti-sosyal davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Son olarak, Tokgöz'ün (2011) yürüttüğü çalışmada, örgütsel sinisizm ile örgütsel adalet arasında kuvvetli düzeyde bir ilişki olduğu ve buna karşın örgütsel sinisizm ile örgütsel destek arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt içerisinde algılanan adalet ile ilişkilendirilen bir diğer önemli tutum ise örgütsel sessizliktir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları sorunlar, endişeler veya öneriler hakkında sessiz kalmayı tercih ettiği kolektif bir olgu olarak ifade etmektedir. Pinder ve Harlos (2001) ise örgütsel sessizliği, çalışanların haksızlıklar veya örgütle ilgili sorunlar karşısında konuşmaktan kaçındığı bir durum olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların örgütteki uygulamalara ilişkin adalet algılarının düşük olması halinde, örgütsel sorunları dile getirme konusunda isteksiz ya da ilgisiz oldukları gözlemlenmiştir (Pinder ve Harlos, 2001). Öte yandan, çalışanların örgüte ilişkin adalet algılarının yüksek olması durumunda sessizlik eylemi azalmakta ve çalışanlar örgütteki sorunlara dair ses çıkarma davranışı sergilemektedirler (Vakola ve Bouradas, 2005).

Bu çerçevede, Yirik ve arkadaşları (2016) konaklama işletmelerinde yürüttükleri araştırmalarında, örgütsel adaletin örgütsel sessizliği negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bir başka ifadeyle, çalışanların örgüt içi adalet algıları arttıkça, örgütsel sessizlik

düzeyleri azalmaktadır. Benzer şekilde, Kara ve Beğenirbaş (2021) tarafından yürütülen çalışmada ise çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkide, yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Çalışma bulgularına göre çalışanların örgütsel adalet algıları örgütsel sessizlik davranışlarını negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca çalışanların yöneticilerine duydukları güven, örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir. Bununla birlikte, Oğuzhan ve Doğan (2022) örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında, örgütsel adaletin örgütsel sessizlik ile negatif yönde; örgütsel bağlılık ile ise pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel adalete ilişkin ele alınacak son kavram ise işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın mevcut işinden ayrılma düşüncesini ifade etmektedir (Bartlett, 1999). Fiilen işten ayrılma durumundan bağımsız olarak değerlendirilen kavram, çalışanların örgütte kalma ya da örgütten istifa etmeye yönelik öz değerlendirmeleridir (Mobley, 1982). Çalışanların işten ayrılma düşüncesini şekillendiren çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, çalışanların mevcut işlerine ya da örgütlerine ilişkin memnuniyetsizlikleri olabileceği gibi, örgütteki süreçlere yönelik adalet algılarının düşük olmasından da kaynaklanabilmektedir. (Yavan, 2017). Yapılan araştırmalar, örgütsel adalet eksikliğinin bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasında uyumsuzluk yarattığını ve bu durumun da genel olarak örgütten ayrılma düşüncesini güçlendirdiğini göstermektedir (Selvitopu ve Şahin, 2013). Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından yürütülen çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiş ve yapılan analizler sonucunda, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Dirican (2015) örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolünü araştırmıştır. Çalışmanın bulgularına göre örgütsel adalet algısı, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilerken, örgütsel sessizlik ise işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, çalışanların adaletsizlik karşısında hem doğrudan hem de örgütsel sessizlik aracılığıyla işten ayrılma niyetine girdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, Erdirençelebi ve Karataş (2019) yürüttükleri araştırmalarında, banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının işe adanmışlık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini

incelemektedir. Yapılan analizler sonucunda, banka çalışanlarının örgütsel adalet algısının işe adanmışlık düzeyini artırdığı ve işten ayrılma niyetini ise azalttığı belirlenmiştir. Buna ek olarak, Doruköz ve arkadaşları (2024) çalışmalarında, farklılıkların yönetimi, örgütsel adalet algısı, yaşam doyumu ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin arasındaki ilişkileri incelemektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre farklılıkların yönetiminin örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilediği, örgütsel adalet algısının ise işten ayrılma niyetini negatif, yaşam doyumunu ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca işten ayrılma niyetinin yaşam doyumunu negatif etkilediği saptanmış ve bu bağlamda, örgütsel adalet algısının yaşam doyumu üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Sonuç olarak örgütsel adalet, çalışanların örgüte yönelik algılarını şekillendiren ve birçok örgütsel tutum ile davranışı doğrudan etkileyen kritik bir kavramdır. Yazında yer alan araştırmalar, örgütsel adaletin bağlılık, güven, sessizlik ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenler üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Adil bir çalışma ortamı oluşturan örgütler, çalışanların bağlılığını artırırken, örgütsel güveni güçlendirmekte ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

2.4 Örgütsel Sessizlik

Bu bölümde, sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları tanıtılacak, örgütsel sessizliği açıklamaya yönelik kuramlar değerlendirilecek, çalışanlarda sessizlik davranışlarının boyutları açıklanacak ve örgütsel sessizliğin etkilediği faktörler ile sonuçları ele alınacaktır.

2.4.1 Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramlarının Tanımı

Sessizlik terimi, Latince'den gelen silentium kelimesinden türetilmiş olup, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde (2024) ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik kavramı, farklı disiplinlerde çeşitli anlamlar barındırmakta ve her alanda farklı perspektiflerle ele alınmaktadır. Antropolojide sessizlik, genellikle bir eylemsizlik durumu olarak değerlendirilirken (Nader, 2001), psikolojide içe kapanma, içe dönüklük veya düşünsel bir süreçle ilişkilendirilmektedir. Sosyolojide ise sessizlik, toplumsal suskunluk, bireylerin kamusal alanda düşüncelerini ifade etmekten kaçınması veya eylemsizleşme gibi olgularla bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Çevresel bağlamda sessizlik, gürültünün yokluğu, dinginlik ve huzur gibi olumlu anlamlar taşıyabilirken,

aynı zamanda korku, şaşkınlık veya öfke gibi güçlü duyguların bir göstergesi olarak da değerlendirilebilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Yazın incelendiğinde, sessizlik kavramının çok yönlü bir olgu olduğu ve kendine özgü yapısıyla hem bir neden hem de bir sonuç olarak çift yönlü bir niteliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, sessizlik olgusunu tek bir boyut üzerinden değerlendirmek güçtür (Barçın, 2012). Kavramsal olarak sessizlik, genellikle pasif bir tutum olarak algılanmakla birlikte, tüm sessizlik türlerini bu çerçevede ele almak doğru değildir. Sessizlik, bazı durumlarda pasif bir tutum sergileyerek mevcut durumu kabullenmeyi ifade ederken, bazı durumlarda ise aktif bir direnç biçimi olarak mevcut duruma karşı çıkma, isyan etme veya reddetme anlamına gelebilmektedir (Scott, 1993).

Sessizlikle ilgili erken dönem araştırmalarına bakıldığında, kavramın örgüte bağlılıkla ilişkilendirilerek olumlu ve yapıcı bir unsur olarak değerlendirildiği görülmektedir (Brinsfield, 2009; Bryant ve Cox, 2004). Çalışanlar arasındaki olası çatışmaları azaltma ve örgütsel istikrarı koruma amacıyla, belirli bilgilerin paylaşılmamasının faydalı olabileceği düşünülmüştür (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Ancak zamanla, çalışanların sessiz kalmalarının örgütsel düzeyde çeşitli sorunlara yol açtığı fark edilmesiyle, sessizliğin olumlu bir olgu olarak değerlendirilme eğilimi giderek azalmıştır. Özellikle son yıllarda işgören sessizliği, örgütsel değişim ve gelişim süreçlerinin önündeki en büyük engellerden biri olarak görülmeye başlanmıştır (Dyne vd., 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000; Çakıcı, 2007; Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Örgütsel sessizlik yazınına önemli katkılar sunan Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, çalışanların örgüte ilişkin endişelerini, fikirlerini ya da önerilerini bilinçli olarak ifade etmekten kaçınmaları durumu olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Pinder ve Harlos (2001) örgütte herhangi bir durumu etkileyebilme ya da değiştirebilme yetisine sahip çalışanların, mevcut duruma yönelik bilişsel, duygusal ve/veya davranışsal değerlendirmelerde bulunmaktan kaçınmaları olarak ele almaktadır. Bununla birlikte Dyne ve arkadaşları (2003) örgütsel sessizliği, çalışanların örgütlerinin gelişimine ve değişimine katkı sağlayabilecek bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak ifade etmekten kaçınmaları şeklinde ele almaktadır. Vakola ve Bouradas (2005) ise örgütsel sessizliği, çalışanların örgütte karşılaştıkları ilişkin bilgi, düşünce ve çözüm önerilerini bilinçli bir şekilde dile getirmekten kaçınmaları olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel sessizlik genel anlamda, çalışanların örgütün mevcut problemlerini çözme,

faaliyetlerini iyileştirme veya gelecekte oluşabilecek olumsuzlukları önlemeye yardımcı olabilecek bilgi, duygu ve düşüncelerini bilinçli ve kasıtlı bir şekilde örgütten saklamaları durumu olarak ifade edilebilir (Ünder, 2022).

Araştırmacıların örgütsel sessizlikle ilgili tanımları değerlendirildiğinde, örgütsel sessizliği çalışanların sadece pasif bir tutumu olarak değil, aynı zamanda belirli koşullar altında bilinçli bir eylem olarak sergiledikleri bir davranış biçimi olarak ele alındığı görülmektedir. Morrison ve Milliken (2000) örgüt içinde bireyler arasında değer, inanç, öncelik ve deneyim farklılıklarının bulunduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar, örgüt içerisindeki bireylerde kritik konulara ilişkin duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edemeyeceklerine dair bir algı oluştuğunda, bu algının bireyleri sessiz kalmayı tercih etmeye yönlendirebileceğini vurgulamaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar düşüncelerinin örgüt içinde değer görmeyeceği veya olumsuz karşılanacağı endişesiyle kendilerini ifade etmekten kaçınmaktadır (Kıcır, 2018). Bu bağlamda, çalışanların, kendileri üzerinde olumsuz etkiler yaratabilecek veya baskı oluşturabilecek örgütsel konulara ilişkin düşüncelerini paylaşma konusunda isteksiz davrandıkları görülmektedir (Milliken vd., 2003). Öte yandan, Dyne ve arkadaşları (2003) bireylerin bazı durumlarda ilgili konuya ilişkin herhangi bir bilgiye, görüşe ya da öneriye sahip olmadıkları için sessiz kaldıklarını belirtmektedir. Bu noktada, çalışanların bilinçli olarak duygu, düşünce veya bilgi sakladıkları diğer sessizlik durumları ile bilgi eksikliğinden kaynaklanan sessizlik arasında bir ayrım yapılması gerektiği vurgulanmaktadır.

2.4.2 Örgütsel Sessizliği Açıklamaya Yönelik Kuramlar

Örgütsel sessizlik olgusunun örgütler açısından taşıdığı önemin giderek daha fazla anlaşılmasıyla birlikte, bu konuya yönelik birçok araştırma gerçekleştirilmektedir. Yapılan çalışmalar, çalışanların örgütlerde sessiz kalmalarına neden olan çeşitli faktörlerin bulunduğunu ve bu olguyu açıklamaya yönelik farklı kuramsal çerçevelerin geliştirildiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, örgütsel sessizlikle ilgili kuramlar aşağıda başlıklar halinde detaylandırılmaktadır.

2.4.2.1 Fayda Maliyet Kuramı

Kökeni ekonomi bilimine dayanan Fayda Maliyet Kuramı, bireylerin ya da örgütlerin yapacakları yatırımın getireceği kârlılığı belirlemek amacıyla yatırım için katlanılması gereken maliyetleri ve yatırım sonucu elde edilecek faydayı karşılaştırdıkları varsayımına dayanmaktadır (Işık vd., 2005). Ancak, Fayda-Maliyet Kuramı zamanla yalnızca

ekonomi alanında değil, aynı zamanda örgütsel davranış ve yönetim bilimleri gibi disiplinlerde de geniş bir uygulama alanı bulmuştur.

Fayda Maliyet Kuramı, bireylerin bir eylemi gerçekleştirmeden önce o eylemin potansiyel faydalarını ve maliyetlerini değerlendirdiğini öne sürmektedir. Kurama göre, çalışanlar örgüt içerisindeki bir problem hakkında konuşmayı ya da bir öneride bulunmayı düşündüklerinde, öncelikle bu eylemin kendilerine sağlayacağı faydaları ve beraberinde getirebileceği maliyetleri göz önünde bulundurmaktadır. Eğer birey, konuşma eyleminin kendisine bir kazanç sağlayacağını düşünüyorsa düşüncelerini ifade etmektedir. Ancak, olumsuz bir durumla karşılaşacağını öngördüğünde sessiz kalmayı tercih etmektedir (Çakıcı, 2007). Bununla birlikte, Premeaux ve Bedeian'e (2003) göre konuşma eyleminin maliyeti doğrudan ve dolaylı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan maliyetler, bireyin konuşma eylemi için harcadığı enerji olabileceği gibi, daha ciddi durumlarda işini kaybetme riski de içerebilmektedir. Dolaylı maliyetler ise, çalışanın itibar kaybı yaşaması ya da karşıt görüşe sahip çalışanlar tarafından maruz kalabileceği misillemeler sonucunda örgüt içinde çatışma yaşama olasılığı gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlar konuşma veya sessiz kalma tercihlerini, potansiyel kazanımlar ve olası riskler arasında rasyonel bir değerlendirme yaparak belirlemektedirler.

2.4.2.2 Beklenti Kuramı

Motivasyon teorileri kapsamında değerlendirilen ve Vroom (1964) tarafından geliştirilen Beklenti Kuramı, çalışanların sessiz kalma ya da ses çıkarma davranışlarını açıklamada önemli katkılar sumaktadır. Beklenti Kuramına göre güdülenme duygusu, değer, araçsallık ve beklenti olmak üzere üç faktörün etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Miner, 2015). Bu bağlamda, değer kavramı, bir çalışanın elde edebileceği potansiyel kazanımlar ve ödüllere ne derece önem verdiğini ifade ederken, araçsallık, çalışanın verilen görevi başarıyla tamamladığında vaat edilen ödül veya kazançları elde edeceğine dair inancını temsil etmektedir. Beklenti ise çalışanın belirli bir çaba göstererek kendisine verilen görevi başarıyla tamamlama yetisine olan inancının gücünü ifade etmektedir (Kahya, 2013).

Bireyler, sergileyecekleri bir davranışın arzu ettikleri sonuçları getireceğine ya da istenmeyen sonuçları engelleyeceğine dair güçlü bir beklentiye sahipse, o davranışı gerçekleştirme eğilimde olacaktır. Benzer şekilde, bir çalışanın konuşma davranışının

olumlu sonuçlar doğuracağına dair bir beklentisi varsa, düşüncelerini ifade etme eğiliminde olacaktır. Ancak konuşmanın olumsuz sonuçlara yol açabileceğine dair bir algı mevcutsa, birey sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Premeaux, 2001).

2.4.2.3 Sessizlik Sarmalı Kuramı

Sessizlik Sarmalı Kuramı Noelle-Neumann tarafından 1974 yılında geliştirilmiş olup bireylerin toplum içindeki düşüncelerini ifade etme eğilimlerini toplumsal baskı ve dışlanma korkusuyla ilişkilendiren bir teoridir. Kuram toplumda hâkim olan görüşlerin daha fazla ses bulduğu ve yaygınlaştığı, buna karşın toplum tarafından kabul görmeyen görüşlerin giderek sessizliğe büründüğü bir döngüyü tanımlamaktadır. Bu durumun temelinde, bireylerin toplumdan dışlanma veya yalnız kalma korkusu nedeniyle azınlıkta kaldıklarını düşündüklerinde fikirlerini ifade etmekten kaçınmaları yatmaktadır. Zamanla, çoğunluk tarafından benimsenen görüşler daha baskın hale gelirken, azınlık görüşleri giderek zayıflamakta ve görünmez hâle gelmektedir. Böylece, bireyler özellikle de azınlık grupları, toplumsal baskılar karşısında fikirlerini açıklamaktan vazgeçmekte ve sessizlik eğilimi toplumdaki görüş dengelerini önemli ölçüde etkilemektedir (Noelle-Neumann, 1974).

Sessizlik Sarmalı Kuramı, örgütsel sessizlik bağlamında çalışanların görüşlerini dile getirme veya sessiz kalma tercihlerinin sosyal çevrelerinin etkisi altında şekillendiğini ifade etmektedir. Kurama göre, bireyler iş ortamında, özellikle grup dinamikleri ve örgüt kültürü içerisinde, yalnız kalma ya da dışlanma korkusuyla fikirlerini ifade etmekten çekinmektedirler. Çalışanlar, belirli bir konunun grup içinde veya örgüt genelinde destek görmediğini algıladıklarında, bu konudaki düşüncelerini paylaşmaktan kaçınma eğiliminde olmaktadır. Aynı şekilde, bireyler kendi düşüncelerinin grup normlarıyla uyumsuz olduğunu veya yeterince önemsenmeyeceğini düşündüklerinde, sessiz kalma eğilimleri daha da belirgin hâle gelmektedir. Bu doğrultuda, örgüt içindeki sessizlik sarmalı, bilgi paylaşımını ve dolayısıyla olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003).

2.4.2.4 Sağır Kulak Sendromu

Örgütlerde çalışanların karşılaştıkları olumsuzluklara rağmen sessiz kalmayı tercih etmeleri, Sağır Kulak Sendromu olarak adlandırılmaktadır. Bu sendrom, bireylerin örgütsel yapı içerisinde hoşnutsuzluklarını dile getirmekten kaçınmaları ve karşılaştıkları sorunları bilinçli olarak görmezden gelmeleri ile ortaya çıkmaktadır (Pinder ve Harlos,

2001). Çalışanlar, maruz kaldıkları adaletsizlikler, etik ihlaller veya yapısal problemlere tepki göstermek yerine sessizlik stratejisini benimsemektedir.

Sağır Kulak Sendromunun ortaya çıkmasına neden olan üç temel faktör bulunmaktadır. Birincisi, yetersiz ve etkisiz örgütsel politikalarıdır. Örgütte açık ve güvenilir bir geri bildirim mekanizmasının bulunmaması, çalışanların yaşadıkları sorunları üst yönetime bildirme konusunda çekimser davranmalarına yol açmaktadır. Özellikle karmaşık ve işlevsiz raporlama süreçleri, çalışanların olumsuz durumları aktarmasını zorlaştırmaktadır. İkinci olarak, yönetsel tepkiler önemli bir belirleyici faktördür. Üst yönetimin şikâyetleri dikkate almaması, mağduru suçlama eğilimi göstermesi veya sorunları küçümsemesi gibi olumsuz yönetim yaklaşımları, çalışanların sessiz kalmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, yönetim tarafından yapılan misillemeler, bireylerin kendilerini ifade etmeye yönelik motivasyonlarını daha da zayıflatmaktadır. Üçüncü olarak, örgütsel yapıya özgü özellikler de bu sendromun yayılmasında etkili olmaktadır. Aile şirketleri, küçük ölçekli işletmeler ve kırsal bölgelerde faaliyet gösteren kuruluşlar gibi belirli kurumsal yapılar, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade etmelerini kısıtlayan faktörler arasında yer almaktadır. Benzer şekilde, erkek egemen sektörlerde çalışan bireyler, seslerini duyurmakta daha fazla zorluk yaşayabilmektedir (Pierce vd., 1998).

Örgütsel hareketsizlik olarak da nitelendirilen Sağır Kulak Sendromu, çalışanların düşüncelerini açıklamaya teşvik edilseler dahi "duymadım, görmedim, bilmiyorum" gibi kestirme yanıtlarla durumu geçiştirme eğiliminde olmalarına yol açmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Bu doğrultuda, söz konusu durum örgütsel sessizliğin yerleşmesine ve sessizliğin bir norm hâline gelmesine neden olmaktadır (Alparslan, 2010).

2.4.3 Çalışanlarda Sessizlik Davranışlarının Boyutları

Örgütler sürdürülebilirliği sağlayabilmek için belirsizlik ve zorluklarla başa çıkabilen, edindikleri bilgileri paylaşmaktan çekinmeyen ve örgütün amaç ve değerlerine bağlılık gösteren çalışanlara gereksinim duymaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005). Ancak yazında yer alan araştırmalar, bireylerin örgüt için kritik öneme sahip bilgileri çeşitli nedenlerle paylaşmaktan kaçındığını ve bu doğrultuda sessiz kalmayı tercih ettiğini göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2003; Morrison ve Milliken, 2000).

Bireylerin sessiz kalmalarına neden olan faktörler farklılık göstermekle birlikte, yazın incelendiğinde ilgili konunun çeşitli araştırmacılar tarafından ele alındığı ve farklı sınıflandırmalara tabi tutulduğu görülmektedir. Pinder ve Harlos (2001) sessizlik olgusunu kabullenici (kabul edilmiş) sessizlik ve savunmacı (korunmacı) sessizlik olmak

üzere iki boyutta ele almaktadır. Kabullenici sessizlik, bireylerin mevcut durumu kabul etme, razı olma eğilimlerini ifade ederken; savunmacı sessizlik, bireylerin kendilerini koruma güdüsüyle sergiledikleri bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).

Bireylerin sessiz kalma nedenlerine ilişkin geliştirilen bir diğer sınıflandırma, Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından Pinder ve Harlos'un (2001) çalışması temel alınarak oluşturulan üç boyutlu sessizlik modelidir. Dyne ve arkadaşları (2003) sessizlik olgusunu kabullenici sessizlik, savunma (korunma) amaçlı sessizlik ve prososyal (koruma amaçlı – örgüt yararına) sessizlik olmak üzere üç boyutta ele almaktadır (Dyne vd., 2003). Kabullenici sessizlik, bireylerin işlerini ve örgütlerini geliştirebilecek fikir, bilgi ve düşüncelerini kabullenme güdüsü ile kendilerine saklamaları iken savunma (korunma) amaçlı sessizlik korkuya dayalı olarak, bireylerin kendilerini koruma amacıyla konu ile ilgili fikir, görüş ya da düşüncelerini kasıtlı şekilde ifade etmekten kaçınmalarıdır. Prososyal (koruma amaçlı – örgüt yararına) sessizlik ise işbirliği güdüsüyle hareket eden bireylerin, örgüt veya diğer çalışanlar için faydalı olabileceğine inandıkları durumlarda düşüncelerini paylaşmamaları olarak tanımlanmaktadır. Tablo 2.6'da Dyne vd.,'nin (2003) sessizlik ile seslilik davranışı sınıflandırması detaylandırılmaktadır.

Tablo 2.6*Bireylerin Sessizlik ile Seslilik Davranış Türleri*

Davranış Tipi →	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ:	ÇALIŞAN SESLİLİĞİ:
Çalışan Güdüsü ↓		
Serbest Davranış	KABULLENİCİ SESSİZLİK <u>Örnekler:</u>	KABULLENİCİ SESLİLİK <u>Örnekler:</u>
• Boyun eğmeye dayalı • Fark yaratılmayacağı hissedilmesi	• Bilinçli olarak işe ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerin saklanması • Boyun eğmeye dayalı olarak görüş saklama • Değişim yaratmayacağı düşüncesinden dolayı görüşlerini kendine saklama	• Bilinçli olarak işe ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerin ifade edilmesi • Boyun eğmeye dayalı olarak destekleyici fikirlerin ifade edilmesi • Değişim yaratmayacağı düşüncesinden dolayı görüşlerini kendine saklama
Kendini Korumacı Davranış	SAVUNMA AMAÇLI SESSİZLİK <u>Örnekler:</u>	SAVUNMA AMAÇLI SESLİLİK <u>Örnekler:</u>
• Korkuya dayalı • Kişisel olarak riskli olacağının hissedilmesi	• Korkuya dayalı sorunlara ilişkin bilgileri saklama • Kendini koruma amaçlı gerçekleri görmezden gelme	• Korkuya dayalı olarak dikkatleri başka yöne çeken görüşleri ifade etme • Kendini koruma için başkalarına odaklı fikirleri sunma
Diğerlerini Düşünme Davranış	PROSOSYAL SESSİZLİK <u>Örnekler:</u>	PROSOSYAL SESLİLİK <u>Örnekler:</u>
• İşbirliğine dayalı • Dayanışma ve özveri hissedilmesi	• İşbirliğine dayalı gizli bilgileri saklama • Örgüt yararına olan bilgileri koruma	• İşbirliğine dayalı olarak problemlere çözümler sunma • Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Kaynak: Dyne vd., 2003

Son olarak Knoll ve Dick (2012) ise bireylerin sessizlik davranışlarını inceledikleri çalışmalarında, Pinder ve Harlos (2001) ile Dyne ve arkadaşlarının (2003) yapmış oldukları sınıflandırmayı genişleterek, her iki çalışmadaki sessizlik türlerine ek olarak fırsatçı sessizliği eklemişler ve sessizliği dört boyutta ele almışlardır. Bu araştırmada, Knoll ve Dick'in (2012) ortaya koyduğu dört boyutlu sessizlik sınıflandırması referans alınacaktır.

2.4.3.1 Kabullenmeye Dayalı Sessizlik

Kabullenmeye dayalı sessizlik, bireylerin içinde bulundukları örgütsel koşulları değerlendirdiklerinde, ilgili konuya ilişkin fikir ve görüşlerini koşulları değiştirebilecek ya da iyileştirebilecek kişilere sözlü veya yazılı olarak bildirmekten kaçınmaları durumunu ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların işleri ya da örgütleri ile ilgili edindikleri bilgi ve düşünceleri, kabullenme güdüsü ile kendilerine saklamaları olarak

tanımlanmaktadır (Dyne vd., 2003). Bu bağlamda, kabullenmeye dayalı sessizlik davranışının temelinde bireylerin kaderci bir bakış açısıyla mevcut koşullara “tevekkül etme, boyun eğme” anlayışının olduğunu vurgulanmaktadır (Acaray vd., 2015).

Kabullenmeye dayalı sessizlik gösteren çalışanlar, mevcut koşulları değiştirme potansiyeline sahip olduklarının farkında olmalarına rağmen, koşullara ilişkin görüşlerini paylaşma konusunda isteksiz davranmakta ve pasif bir tutum sergileyerek sessiz kalmayı tercih etmektedir. Söz konusu örgütlerde, "böyle gelmiş böyle gider" anlayışının yaygın olduğu belirtilmektedir (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015). Örneğin, bir çalışan konuşmanın ya da çaba göstermenin herhangi bir değişiklik yaratmayacağına inandığında, duygularını ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bununla birlikte çalışanlar konuşmayı gereksiz ve zaman kaybı olarak değerlendirmektedirler (Dyne vd., 2003). Dolayısıyla, söz konusu örgütsel yapılar içinde çalışanlar yalnızca görev tanımları kapsamında kendilerine verilen işleri yerine getirmekte, ancak örgütle ilgili diğer konulara veya problemlere karşı kayıtsız kalmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000; Çakıcı, 2010).

2.4.3.2 Savunma Amaçlı Sessizlik

Pasif sessizlik ya da korunmacı sessizlik olarak da tanımlanan savunma amaçlı sessizlik, çalışanların olumsuz sonuçlardan kaçınmak amacıyla sessiz kalma eğilimlerini ifade etmektedir (Knoll ve Dick, 2012). Morrison ve Milliken (2000) savunma amaçlı sessizlik davranışında temel motivasyon kaynağının korku olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, savunma amaçlı sessizlik davranışında bireyler konuştuklarında olumsuz bir durumla karşılaşacaklarını düşünerek, konuyla ilgili duygu, düşünce ve fikirlerini dile getirmekten kaçınmaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001). Diğer bir ifadeyle, çalışanlar kendilerini olası dış tehditlerden korumak amacıyla bilinçli ve kasıtlı bir şekilde sessiz kalma davranışı sergilemektedirler (Dyne vd., 2003).

İlgili yazın incelendiğinde, bireylerin genellikle örgütteki pozisyonlarını koruyabilmek ya da işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktan kaçınmak amacıyla sessiz kaldıkları görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Kish-Gephart vd., 2009). Bununla birlikte, bireyler örgütteki olumsuz olarak değerlendirilebilecek bilgi ya da haberleri üstlerine iletme konusunda da isteksiz davranabilmektedir. Mum etkisi olarak adlandırılan bu durum, bireylerin konuşmaları halinde olumsuz bir durumla karşılaşmamak amacıyla kendilerini savunma ya da koruma güdüsüyle sessiz kalmalarını ifade etmektedir (Kahya, 2013). Öte yandan, çalışanlar

herhangi bir hata yaptıklarında suçlanma ya da cezalandırılma korkusuyla hatalarını dile getirmekten çekinmektedirler. Ancak, bu durum hataların tekrar edilme olasılığını artırmakta ve örgütsel öğrenme süreçlerini engelleyerek örgütsel çıktılara olumsuz şekilde yansımaktadır (Dekker ve Breakey, 2016)

Örgütlerde çalışanların sessiz kalmalarına yol açan bir diğer korku temelli faktör ise bilgisizliğin ve deneyimsizliğin açığa çıkma endişesidir (Çakıcı, 2008). Ayrıca çalışanlar üstlerinden olumsuz geri bildirim alma korkusu yaşayarak sessiz kalma eğilimi gösterebilmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar örgütteki olaylar ve gelişmeler hakkında sahip oldukları farklı görüşleri dile getirmekten çekinmektedirler. Dolayısıyla, çalışanların sessiz kalması, örgütün değişim ve gelişim sürecinde yöneticilerin çalışanlarına güven duymamalarına ve onların potansiyelinden yeterince yararlanamamalarına yol açmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

2.4.3.3 Prososyal Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik, bireylerin örgüte ilişkin sorunlar ya da konular hakkında duygu ve düşüncelerini, diğer çalışanların ya da üstlerinin memnuniyetsizlik duyacakları endişesiyle paylaşmaktan kaçınarak, politik bir tutumla sessiz kalmaları olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, bireylerin iş arkadaşları veya üstleriyle ilişkilerinin bozulması sonucunda gelecekte alacakları desteğin kesilmesi korkusundan ya da bir yaptırımla karşılaşma endişesinden kaynaklanmaktadır (Çakıcı, 2008).

Bununla birlikte, Dyne ve arkadaşları (2003) çalışanların sessiz kalmalarının yalnızca kendi çıkarlarını düşünmelerinden kaynaklanmadığını ileri sürmektedir. Bu bağlamda, bireyler işbirlikçi güdülerle hareket ederek, örgütü ya da iş arkadaşlarını koruma amacıyla da işe ilişkin duygu ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde saklayabilmektedirler. Bu doğrultuda, örgüt yararına sessizlik bazı durumlarda iyi niyetli bir davranış olarak algılanabilmektedir. Ancak, söz konusu sessizlik örgüt için kritik öneme sahip olabilecek bilgilerin açığa çıkmasını engelleyerek olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Knoll ve Dick, 2012).

2.4.3.4 Fırsatçılığa Dayalı Sessizlik

Fırsatçı sessizlik, bireylerin kişisel çıkarlarına ulaşmak amacıyla duygu ve düşüncelerini bilinçli ve kasıtlı olarak saklamalarını ifade etmektedir. Sessizlik davranışının temelinde, kurnazlıkla kişisel çıkar peşinde koşma ve bencillik güdüsü yer almaktadır (Knoll ve Dick, 2013). Fırsatçı sessizlik, çalışanların kendi pozisyonlarını veya çıkarlarını koruma ya da güçlendirme amacıyla ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte, bireyler artan iş

yüküne maruz kalmamak veya intikam almak amacıyla da sessizlik davranışı gösterebilmektedir (Knoll ve Dick, 2012). Öte yandan, çalışanlar başkalarına veya örgüte zarar vermeyi göze alarak avantaj elde edebilmek amacıyla, örgüte ilişkin edindikleri bilgileri eksik veya çarpıtılmış şekilde paylaşabilmektedirler (Knoll ve Dick, 2013).

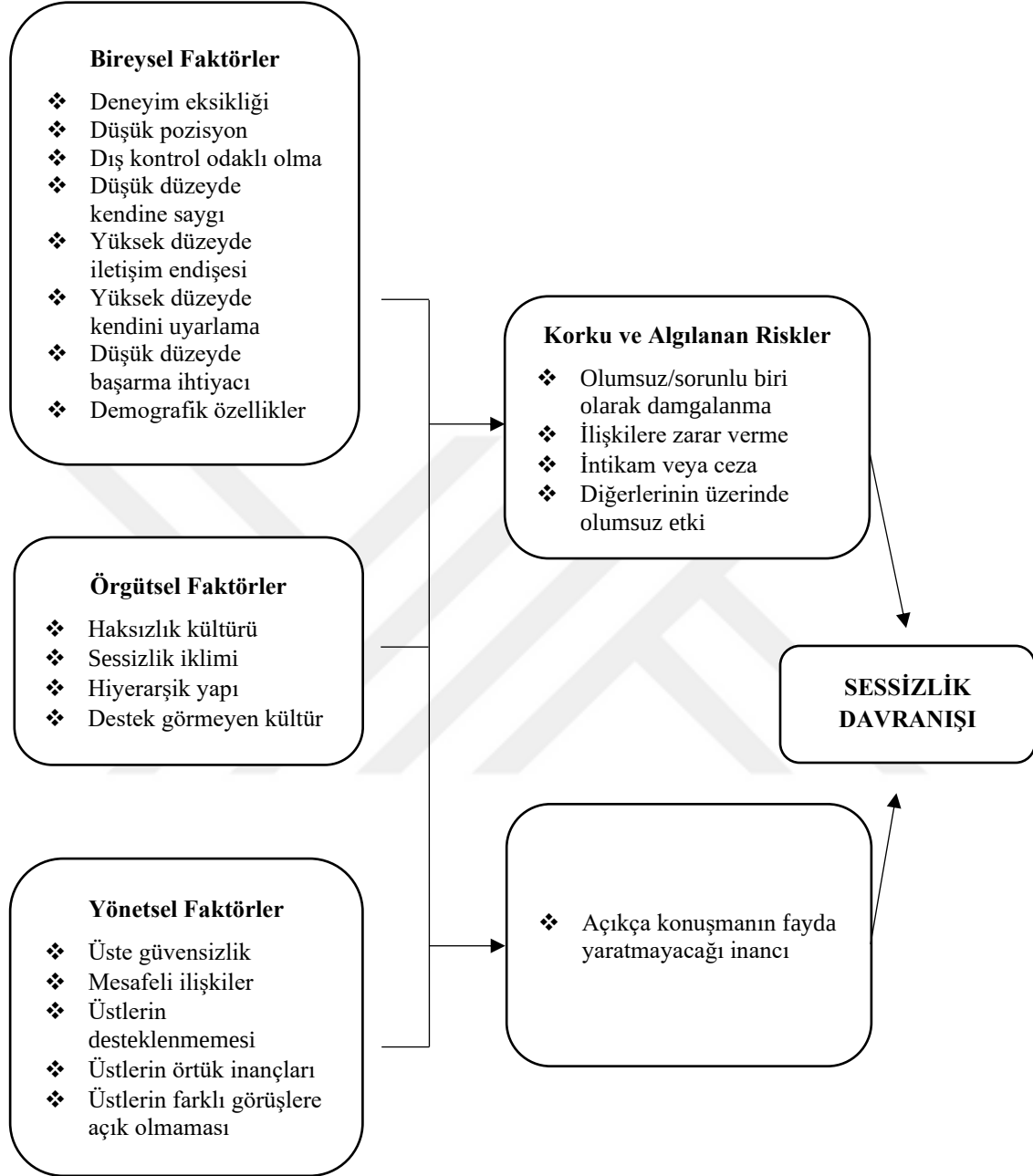
2.4.4 Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler

Örgütlerdeki çalışan sessizliğini ve sessizliğin altında yatan faktörleri araştırmak, oldukça karmaşık ve çok boyutlu bir süreçtir. Dyne ve arkadaşları (2003) sessizlik davranışını analiz etmenin, diğer örgütsel davranışları incelemekten çok daha zor olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar, sessizlik davranışı aracılığıyla örgüte belirli mesajlar iletiyor olabilmektedirler (Acaray, vd., 2015). Başka bir ifadeyle, sessizlik davranışı, buzdağının görünmeyen yüzü ya da duyulmayan sesi olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda, örgüt içindeki sessizlik olgusunun nedenlerinin tespit edilmesi ve çalışanların sessiz kalma eğilimlerinin anlaşılması, örgütsel başarı açısından büyük bir öneme sahiptir.

Örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, sessizlik olgusunun ortaya çıkış nedenleri konusunda araştırmacılar arasında farklı görüşlerin bulunduğu görülmektedir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin bireyin kontrolü dışındaki faktörlerden kaynaklı olduğunu savunurken, Dyne ve arkadaşları (2003) çalışanların genellikle korku temelli ve kendini koruma amacıyla sessiz kaldıklarını belirtmektedir. Bununla birlikte, Milliken ve arkadaşları (2003) çalışanların sessiz kalma nedenlerini ilişkilerin bozulacağı endişesi, konuşmanın gereksiz olduğu düşüncesi, cezalandırılma korkusu ve kötü etiketlenme kaygısı gibi bireysel ve örgütsel faktörlerle ilişkilendirmektedir. Örgütsel sessizliğin ortaya çıkışında tek bir belirleyici unsurun bulunmadığını ifade eden Çakıcı (2010) ise sessizlik tercihinin nedenlerine ilişkin kapsamlı bir model geliştirmiştir. Söz konusu model Şekil 2.12’de gösterilmekte olup bu çalışmada, örgütsel sessizliği etkileyen faktörler, ilgili model doğrultusunda ele alınacaktır.

Şekil 2.12

Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model



2.4.4.1 Bireysel Faktörler

Örgütsel sessizlik olgusunun arkasında yatan bireysel faktörler arasında demografik özellikler ve kişilik özellikleri önemli bir rol oynamaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki deneyim gibi demografik faktörlerin yanı sıra, kendine güven, özsaygı ve kontrol odağı gibi bireysel karakteristikler de çalışanların sessizlik eğilimlerini belirleyen unsurlar arasındadır (Çakıcı, 2010). Yapılan araştırmalar, örgütsel sessizlik davranışının çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya

koymaktadır (Morrison ve Milliken, 2003). Çakıcı (2010) ataerkil toplum yapısının etkisiyle kadınların daha fazla sessiz kalma eğilimi gösterdiğini, erkeklerin ise güç ve otoritenin bir göstergesi olarak düşüncelerini daha rahat ifade ettiklerini belirtmektedir. Benzer şekilde, erkek çalışanların kadınlara kıyasla duygu ve düşüncelerini ifade etme konusunda daha az çekimser davrandıkları ve sessiz kalma davranışını daha az sergiledikleri gözlemlenmiştir (Özdemir ve Uğur, 2013).

Çalışanların yaş faktörü de örgütsel sessizlik üzerinde belirleyici bir etkidir. Yaş ilerledikçe bireylerin konuşma davranışını daha riskli gördükleri ve bu bağlamda sessiz kalmayı tercih ettikleri belirtilmektedir (Milliken vd., 2003; Çakıcı, 2008; Özgen ve Sürvegil, 2009). Buna karşılık, daha yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler ve daha fazla iş deneyimi olan çalışanlar, örgütsel sessizliği bir problem olarak algıladıkları için düşüncelerini ifade etme eğiliminde olmaktadır (Milliken vd., 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Taşkiran, 2010). Ayrıca çalışanların işlerine ilişkin bilgi ve deneyim seviyeleri arttıkça, örgütsel konular hakkında daha fazla fikir beyan etme ve açık iletişim kurma eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Macit ve Erdem, 2020).

Çalışanların sessiz kalma eğilimlerini etkileyen bir diğer önemli faktör kişilik özellikleridir. Pinder ve Harlos (2001), bireylerin sessiz kalma davranışlarını belirleyen üç temel kişilik özelliğini kendine güven, iletişim kaygısı ve kontrol odağı olarak tanımlamaktadır. Kendine güven düzeyi düşük bireylerin iletişim kaygısı yaşadığı ve bu nedenle kendilerini ifade etmekte zorlandıkları, dolayısıyla sessiz kalma davranışı sergiledikleri görülmektedir. Bunun aksine, kendine güveni yüksek bireyler, sessizlik yerine görüşlerini ifade etmeye daha yatkındır (Brinsfield, 2009).

Kontrol odağı ise bireylerin yaşadıkları durumlar ile bu durumlara ilişkin sonuçlar üzerindeki denetimlerine dair algılarını ifade etmektedir (Rotter, 1966). İç kontrol odağı yüksek olan bireyler, karşılaştıkları olayların kendi eylemleri ile doğrudan bağlantılı olduğunu düşünürken, dış kontrol odağı yüksek bireyler, olayları kader veya şans gibi kontrolü dışındaki faktörlerle ilişkilendirmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013). Bu doğrultuda, dış kontrol odaklı bireyler, etkilerinin olmadığını düşündükleri olaylara ilişkin çaba göstermeyi anlamsız bulmakta ve kabullenici bir tutum sergileyerek sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Ünder, 2016).

Bireyin benlik imajının uyumu olarak da ifade edilen kendini uyarılma kavramı, çalışanların örgütsel sessizlik eğilimi göstermelerinde belirleyici bir faktör

olabilmektedir. Kendini uyarlama, bireylerin içinde bulundukları örgütsel ve sosyal çevreyi gözlemleyerek, ortamın beklenti ve normlarına uygun davranışlar sergilemesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003). Bu doğrultuda, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, kendi duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmekten kaçınarak, örgütsel normlara uyum sağlama eğiliminde olmaktadır. Özellikle, bireyler içinde bulundukları örgütsel ortamda görüş ve düşüncelerinin olumsuz karşılanacağını düşündüklerinde, sahip oldukları bilgi ve fikirleri dile getirmekten kaçınarak sessizlik stratejisini benimsemektedirler (Çakıcı, 2007).

2.4.4.2 Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Örgütsel sessizlik olgusunun anlaşılması ve etkin bir şekilde yönetilmesi, bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel ve yönetmel unsurların da değerlendirilmesini gerektiren kritik bir konudur. Bu bağlamda, ilgili yazın incelendiğinde, güç mesafesi, sessizlik iklimi, haksızlık kültürü gibi unsurların örgütsel sessizliğe yol açan temel faktörler olarak arasında yer aldığı görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Çakıcı, 2007; Taşkıran, 2010; Kıcıır, 2018).

Güç mesafesi, toplumlarda gücün nasıl dağıtıldığını ve bireyler tarafından ne ölçüde kabul edildiğini ifade eden bir kavramdır (Doğan, 2012). Hofstede (1984) tarafından geliştirilen kültürel boyutlar teorisinin bir bileşeni olan güç mesafesi, bir toplumda daha az güce sahip olan bireylerin, gücün adaletsiz bir şekilde dağıtılmasını ne ölçüde kabul ettiğini belirtmektedir (Sargut, 2001). Bu bağlamda, hiyerarşik yapıların belirgin olduğu ve yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde, çalışanlar yöneticilerin otoritesini sorgulamadan kabul etmektedir. Bu doğrultuda, çalışanlar çatışmadan kaçınma eğilimi göstermekte ve yöneticilerden gelen talimatlara itaat etmektedir (Kıcıır, 2018; Şişman, 2014). Dolayısıyla, güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların sessiz kalma davranışının daha yaygın olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizliği etkileyen bir diğer önemli faktör, Morrison ve Milliken (2000) tarafından kavramsallaştırılan sessizlik iklimidir. Sessizlik iklimi, örgüt içerisinde mevcut problemlerin çalışanlar tarafından dile getirilmesinin etkisiz ya da riskli olacağının düşünüldüğü durumlarda ortaya çıkan kolektif bir olgudur. Özellikle cezalandırma ve korkutma mekanizmalarının baskın olduğu örgütlerde, sessiz kalmak çalışanlar açısından en güvenli seçenek olarak algılanmaktadır (Taşkıran, 2010). Buna ek olarak, çalışanların problemlere ilişkin görüşlerinin dikkate alınmadığı ve kendilerini

etkisiz bir konumda gördükleri durumlarda da sessizlik eğilimi arttığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, zamanla tüm örgüte yayılan sessizlik iklimi, problemlerle ilgili çözüm önerilerinin farkında olan ancak problemleri ifade edemeyen bir çalışan topluluğunun oluşmasına yol açmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005).

Sessizlik iklimi ile yakından ilişkili bir diğer kavram ise haksızlık kültürüdür. Haksızlık kültürü, çalışanların sessizlik davranışlarını etkileyen önemli bir örgütsel faktör olarak öne çıkmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, haksızlık kültürünün hâkim olduğu örgütlerin ortak özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001):

- Yoğun gözetim,
- Çatışmanın bastırılması,
- İş ilişkilerinin insan ilişkilerinden değerli görülmesi,
- Rekabete dayalı bireycilik anlayışı,
- Yüksek düzeyde merkezileşme,
- Otoriter yönetim tarzı
- Zayıf iletişim.

Bu tür bir örgüt yapısında çalışanlar, örgütlerinde haksızlık kültürünün hâkim olduğunu düşündüklerinde yöneticilerine karşı güvensizlik hissi geliştirmekte ve görüşlerini dile getirmenin riskli olacağına inanmaktadır (Yürür vd., 2016).

Bununla birlikte yöneticilerin, astlarından gelebilecek olumsuz geri bildirimler konusunda endişe duymaları da örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir. Genel olarak yöneticiler, kendilerini utandırabilecek, küçük düşürebilecek ya da yetersiz hissettirebilecek durumlarla karşılaşmaktan kaçınma eğilimindedir. Dolayısıyla, aldıkları kararların sorgulanmasına neden olabilecek veya zayıflıklarını ortaya koyacak bilgilerden bilinçli olarak uzak durmaktadırlar. Özellikle bu tür geri bildirimlerin üst kademedeki değil, astlarından gelmesi de yöneticiler açısından bir tehdit unsuru olarak algılanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Kıcır, 2018).

2.4.5 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütlerin başarısında önemli bir paya sahip olan çalışanların sessiz kalması, örgütler açısından ciddi sorunlara yol açmaktadır. Çalışanların görüş ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınması, örgütlerin hata tespit etme ve öğrenme süreçlerini olumsuz yönde etkileyerek etkinliklerini zayıflatmaktadır. Özellikle hataların erken aşamada fark

edilememesi ve hatalardan yeterince ders çıkarılamaması, örgütlerin uzun vadeli başarısı üzerinde ciddi bir tehdit oluşturabilmektedir (Nafei, 2016). Sessizlik davranışının süreklilik kazanması, örgüt içerisinde geri bildirim mekanizmalarının işlevsiz hale gelmesine ve yenilikçi düşüncelerin bastırılmasına neden olmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin özellikle değişim ve gelişim süreçleri açısından örgütler için kritik bir engel teşkil ettiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, çalışanların her zaman gerçek duygu ve düşüncelerini ifade etmelerinin beklenmesi makul bir yaklaşım olmayabilir (Dyne vd., 2003). Ancak sessizlik nedeniyle kritik bilgilere erişilememesi, deneyimlerden ve hatalardan ders çıkarma sürecini ve dolayısıyla örgütsel öğrenmeyi engellemektedir (Pidgeon ve O'Leary, 2000). Bu bağlamda, örgütsel sessizliğin kolektif bir davranış biçimine dönüşmesi, örgüt açısından ciddi bir tehdit haline gelmektedir (Çakıcı, 2007).

İlgili yazın incelendiğinde, örgütsel sessizliğin yalnızca örgütleri değil, aynı zamanda çalışanları da olumsuz yönde etkilediği de ortaya koymaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Bagheri vd., 2012; Yalçınsoy, 2019; Kıcıır, 2018). Bu doğrultuda, örgütsel sessizliğin yol açtığı sonuçların derinlemesine anlaşılabilmesi için bireysel ve örgütsel boyutlar çerçevesinde ele alınması uygun görülmektedir.

2.4.5.1 Bireysel Sonuçlar

Örgütsel sessizliğin bireysel düzeydeki sonuçlarına ilişkin yazında birçok çalışma bulunmakla birlikte, alanın öncü araştırmalarından biri Morrison ve Milliken'e (2000) aittir. Araştırmacılar, örgütsel sessizliğin çalışanların bilişsel süreçleri, tutumları ve davranışları üzerinde yıkıcı etkileri olduğunu vurgulamaktadır. Morrison ve Milliken'e (2000) göre, çalışanlar düşüncelerini ve duygularını özgürce ifade edemediklerinde, değersizlik hissine kapılmaktadır. Bu durum, çalışanların örgüte duyduğu güvenin azalmasına ve örgütsel bağlılıklarının zayıflamasına yol açmaktadır (Alparslan, 2010). Dolayısıyla, düşük içsel güdülenme, iş tatminsizliği, psikolojik geri çekilme gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına ve işgücü devrinin artmasına neden olmaktadır (Kıcıır, 2018).

Öte yandan, çalışanlar kendilerini ve yakın çevrelerini etkileyen kararlarda söz sahibi olmayı istemektedir. Ancak düşüncelerini ifade edemedikleri durumlarda kontrol eksikliği hissederek iş tatminsizliği, düşük motivasyon, stres ve çeşitli fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar yaşayabilmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000). Konuşmanın

bireysel riskler taşımaya karşın, bildikleri konularda sessiz kalmak çalışanlar açısından daha rahatsız edici olabilmektedir. Sorunlar ve endişeler hakkında konuşamamak, çaresizlik duygusunu artırarak zamanla çalışanın işten ayrılmasına kadar varan sonuçlar doğurabilmektedir (Detert ve Edmondson, 2005; Milliken ve Morrison, 2003).

Bunun yanı sıra, örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerindeki bir diğer etkisi bilişsel uyumsuzluktur. Bilişsel uyumsuzluk kavramı, bireyin inançları ile davranışları arasında oluşan tutarsızlığı ifade etmektedir (Festinger, 1957; Morrison ve Milliken, 2000). Bilişsel uyumsuzluk durumunda çalışanlar ya inançlarını ya da davranışlarını değiştirmek eğiliminde olmaktadır (Kıdır, 2018). Örneğin, bir çalışan yöneticisinin görüşüne katılmasa bile, o görüş doğrultusunda hareket etmek zorunda hissedebilir. Bilişsel uyumsuzluk, çalışanın işine yönelik kararsızlık yaşamaya, kaygılarının artmasına ve dolayısıyla performansının düşmesine sebep olabilmektedir (Alparslan, 2010).

2.4.5.2 Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sessizliğe ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde, sessizlik davranışının en önemli sonuçlarından biri olarak karar verme ve değişim süreçleri üzerindeki etkisi olduğu görülmektedir. İlgili yazın, grup halinde alınan kararların, farklı bakış açıları ve alternatif seçeneklerin ortaya çıkmasına imkân tanıdığı için bireysel kararlara kıyasla daha nitelikli olduğunu vurgulamaktadır. Ancak çalışanların bilgi ve görüşlerini paylaşmaktan kaçınmaları, özellikle sorunlar karşısında çözüm önerilerini dile getirmemeleri, örgütsel karar alma ve değişim süreçlerini olumsuz etkileyerek örgüt performansını düşürmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bunun yanı sıra, örgütsel sessizlik örgütlerin hata tespit etmesini zorlaştırmakta ve bu durum öğrenme kapasitelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Sonuç olarak, örgütsel sessizlik örgütlerin işleyişini olumsuz etkileyerek maddi kayıplara yol açmakta ve modern örgütsel uygulamaların başarısını engelleyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Kıdır, 2018).

3 KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞİMİ

3.1 Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi

Hipotezlerin geliştirilmesine geçmeden önce, araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin teorik temelleri açıklanacaktır. Bu bağlamda, aşağıdaki başlıklarda tek döngülü ve çift döngülü öğrenme teorileri ile sistem teorisi özetlenmiştir. Kuramsal çerçevelerin ayrı bir başlıkta altında ele alınmasının temel amacı, hipotezlerin oluşturulmasından önce araştırmanın temel kavramları arasındaki ilişkilerin açık ve net bir biçimde anlaşılmasını sağlamak ve böylece sağlam bir teorik temel oluşturmaktır.

3.1.1 Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme Teorileri

Hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki, tek döngülü ve çift döngülü öğrenme teorileri çerçevesinde incelendiğinde, örgütlerin gerçekleştirdiği uyum sağlayıcı ve dönüşümsel değişimlerin daha net anlaşılabilceği görülmektedir. Argyris ve Schön (1978) tarafından geliştirilen tek döngülü ve çift döngülü öğrenme teorileri, örgütlerin ve bireylerin karşılaştıkları sorunları nasıl çözdüklerini, hataları nasıl yönettiklerini ve süreç içerisinde davranışlarını nasıl değiştirdiklerini açıklamaktadır. Araştırmanın modeli; hata yönetimi kültürü, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme unsurlarından oluşmakta olup, özellikle çift döngülü öğrenme teorisi bağlamında ele alınarak değerlendirilebilir.

Tek döngülü öğrenme, örgütlerin mevcut politika ve hedefler çerçevesinde hataları tespit edip düzeltmeye odaklandığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Tek döngülü öğrenme biçiminde, örgütsel standartlar, prosedürler ve politikalar kapsamında ortaya çıkan sapmalar belirlenerek mevcut sistemle uyumlu hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, tek döngülü öğrenme teorisinde, örgüt içerisinde hataların fark edilip hızlıca düzeltilmesine odaklanılırken, hataya yol açan temel süreçler veya varsayımlar sorgulanmamaktadır. Bu doğrultuda, örgütler hataları yalnızca yüzeysel düzeyde düzeltmekte, ancak derinlemesine bir analiz gerçekleştirmemektedir (Argyris ve Schön, 1978). Edmondson'a (1999) göre tek döngülü öğrenme yaklaşımı, sistemin genel işleyişini optimize etmek için tasarlanmış olup, kısa vadeli iyileştirmelerle sınırlı bir öğrenme süreci sunmaktadır. Dolayısıyla, tek döngülü öğrenme teorisi, örgütsel etkinlik açısından önemli bir model olmakla birlikte, daha derin sorgulama ve yenilikçi değişim potansiyelinden yoksundur.

Çift döngülü öğrenme, örgüt içerisinde yalnızca hataların düzeltilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgütün politikalarının, normlarının ve hedeflerinin gözden geçirilmesi yoluyla hatalara yol açan temel sorunları derinlemesine ele almayı ve köklü çözümler geliştirmeyi amaçlamaktadır (Argyris ve Schön, 1978). Başka bir ifadeyle, çift döngülü öğrenme yaklaşımı, yalnızca yüzeydeki hataları gidermek yerine, hataların altında yatan yapısal ve sistemik sorunlara odaklanarak örgüt içinde daha geniş kapsamlı bir dönüşüm yaratmayı hedeflemektedir. Bu çerçevede, çift döngülü öğrenme teorisi, örgütün kendisini yeniden yapılandırmasına, stratejilerini yeniden değerlendirmesine ve daha etkili ve sürdürülebilir hata yönetimi yaklaşımlarını benimsemesine olanak tanımaktadır (Edmondson, 1999).

Çift döngülü öğrenme yaklaşımı, hata yönetimi süreçlerinde hataları yüzeysel bir şekilde ele almanın ötesine geçerek, örgütlerin yalnızca kısa vadeli problemlere çözüm bulmalarını değil, aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel hataların önlenmesine yönelik kapsamlı bir öğrenme sürecine dâhil olmalarını sağlamaktadır. Bu çerçevede, çift döngülü öğrenme süreci, örgütlerin yalnızca mevcut hatalarını düzeltmekle kalmayıp, hataların altında yatan temel varsayımları, politikaları ve yapısal sorunları sorgulamalarını ve yeniden değerlendirmelerini gerektirmektedir (Argyris ve Schön, 1978; Cusin ve Goujon-Belghit, 2019). Ancak öğrenme sürecinin etkin bir şekilde işlemesi için çalışanların kendi hatalarını ve eleştirilerini özgürce dile getirebilmeleri, örgütsel sessizliğin azaltılmasıyla mümkün hale gelmektedir. Çalışanların katkıda bulunmadığı bir ortamda, örgütün temel sorunlarını ve varsayımlarını derinlemesine gözden geçirmesi neredeyse imkânsızdır (Frese ve Fischer, 2018)

Örgütsel adalet, çift döngülü öğrenme sürecinin etkin bir şekilde işlemesi için kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Adil bir örgüt ortamı, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak hata yapma veya eleştiri getirme korkusunu azaltmakta ve açık iletişimi teşvik etmektedir (Argyris ve Schön, 1978; Greenberg, 1990; Edmondson, 1999). Adaletin tesis edildiği bir örgütte, çalışanlar yalnızca süreçlere katılım göstermekle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda aldıkları kararların ve paylaştıkları geri bildirimlerin değer gördüğüne inanmaktadır. Bu durum, örgütün varsayımlarını ve politikalarını sorgulama sürecine çalışanların aktif olarak katkıda bulunmalarını teşvik etmektedir. Öte yandan, örgütsel adaletin eksik olduğu bir ortamda, çalışanlar hata paylaşımı ve eleştirilerden kaçınma eğilimi gösterebilmektedir. Dolayısıyla, öğrenme sürecinin

yüzeysel kalmasına ve uzun vadede yapısal sorunların devam etmesine yol açmaktadır (Greenberg, 1990; Wang vd., 2020).

Havacılık sektöründe hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki, özellikle çift döngülü öğrenme yaklaşımı bağlamında değerlendirildiğinde büyük bir öneme sahiptir. Tek döngülü öğrenme yaklaşımı, operasyonel emniyetin sağlanması ve düzenlemelere uyumun garanti altına alınması için kritik rol oynamaktadır. Ancak, meydana gelen bir kaza veya olayın sonrasında yalnızca prosedürel hataların düzeltilmesi yeterli olmayacaktır. Çünkü benzer olayların tekrarlanmasını önlemek için temel örgütsel varsayımlar, eğitim süreçleri, iletişim protokolleri ve karar alma mekanizmaları titizlikle incelenmesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda, örgütlerin yalnızca mevcut hatalardan değil, aynı zamanda potansiyel hatalardan da öğrenmeleri sağlanabilir ve hata yönetimi kültürünün sürekli gelişimine katkıda bulunulabilir. Çalışanların sürece aktif katılımı, hata yönetimi uygulamalarının kapsamını genişletirken, örgütsel dönüşüm için gerekli bilgilere erişimi de kolaylaştırmaktadır. Çift döngülü öğrenme, yalnızca semptomların giderilmesine odaklanmak yerine, hataların kök nedenlerinin anlaşılmasını ve ortadan kaldırılmasını hedefleyen bir süreç olarak, özellikle yüksek risk taşıyan sektörlerde vazgeçilmez bir öğrenme yaklaşımı sunmaktadır (Blackman vd., 2004; Morrison, 2012; Pourdehnad ve Smith, 2012; Foster-Pedley, 2014).

Çift döngülü öğrenme yaklaşımı, hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini değerlendirirken, örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin seri aracılık rollerini açıklamak için sağlam bir teorik temel sunmaktadır. Çalışma modeli, havacılık sektöründe doğrudan operasyonel süreçlerde görev alan yer hizmetleri personeli bağlamında ele alındığında, çift döngülü öğrenme yaklaşımı, örgütün temel varsayımlarını ve politikalarını sorgulayıp dönüştürerek hata yönetimi uygulamalarının daha etkin hale getirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, çift döngülü öğrenme çerçevesinde değerlendirilen model, örgütsel dönüşümün ve sürdürülebilir öğrenmenin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına olanak tanımaktadır.

3.1.2 Sistem Teorisi

Sistem teorisi, örgütleri birbiriyle bağlantılı ve dinamik etkileşimler içinde bulunan bileşenlerden oluşan açık sistemler olarak tanımlamaktadır (Bertalanffy, 1968). Havacılık sektörü, uçak bakımı, hava trafik kontrolü ya da yer hizmetleri gibi birbirine bağımlı

birçok bileşeni içeren karmaşık ve çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Böylesine büyük ve parçalı bir sistemde, farklı bileşenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini ve bu etkileşimlerin zaman içinde nasıl değişebileceğini anlamak, operasyonel emniyet ve etkin yönetim açısından kritik bir gereklilik hâline gelmektedir.

Havacılık gibi yüksek risk barındıran sektörlerde, sistem içerisindeki hatalar yalnızca bireysel unsurlara indirgenemez; hatalar genellikle sistemik sorunların, prosedürel eksikliklerin veya operasyonel zayıflıkların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Reason, 2018). James Reason tarafından geliştirilen İsviçre Peyniri Modeli, sistemde meydana gelen hataların oluşumunu anlamak için temel bir çerçeve sunmaktadır. Bu modele göre, savunma mekanizmaları ve hata önleme sistemleri birbiri ardına dizilmiş peynir dilimlerine benzetilmektedir. Her dilimde yer alan delikler, sistemdeki zayıflıkları ve eksiklikleri temsil etmektedir. Eğer delikler hizalanır ve bir hatanın birden fazla savunma katmanından geçmesine olanak tanıyacak bir yapı oluşursa, kazalar veya kırımlar kaçınılmaz hâle gelmektedir (Reason, 1990).

Bu bağlamda, insan hataları kazaların doğrudan sebebi olarak değil, kök sorunların birer belirtisi veya göstergesi olarak ele alınmalı, hatalara neden olan temel sistemik faktörler örgütsel süreçler ve yapısal eksiklikler çerçevesinde analiz edilmelidir. Savunma mekanizmalarının güçlendirilmesi ve sistemdeki deliklerin kapatılması, yalnızca mevcut hataların düzeltilmesini değil, aynı zamanda potansiyel hataların önlenmesini de sağlamaktadır. Proaktif hata yönetimi stratejileri, sistem güvenliğini artırarak yüksek risk taşıyan sektörlerde emniyetin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Bu noktada, Reason'ın yaklaşımı, kaza ve kırımların önüne geçerek havacılık gibi yüksek risk taşıyan sektörlerde operasyonel emniyetin artırılmasında kritik bir rol üstlenmektedir (Greenberg, 1990; Dyck et al., 2005).

Havacılık sektörü gibi büyük, karmaşık ve çok katmanlı bir sistemde, emniyetin artırılması için gerekli olan veri ve bilgiler, doğrudan operasyonel süreçlerde görev alan çalışanların gözlemleri ve deneyimleriyle şekillenmektedir. Çalışanlardan gelen geri bildirimler, havacılık operasyonlarının emniyetini tehdit edebilecek hataların tespit edilmesini sağladığı gibi, o an için doğrudan bir risk oluşturmayan ancak ilerleyen süreçte emniyetsizliğe yol açabilecek potansiyel tehlikelerin belirlenmesine ve önlem alınmasına da imkân tanımaktadır (Ünder, 2022).

Ancak, bireylerin bilgiyi paylaşmaktan kaçınması, sistem içindeki bilgi akışını ve geri besleme döngüsünü kesintiye uğratabilmektedir. Sessizlik davranışı, sistemdeki sorunların ortaya çıkarılmasını zorlaştırarak hatalardan öğrenme süreçlerini olumsuz etkileyebilmektedir (Dyck vd., 2005). Öte yandan, adalet algısının yüksek olduğu bir çalışma ortamı, çalışanların hatalarını paylaşma ve geri bildirimde bulunma konusundaki cesaretini artırabilmekte, böylece örgüt içinde hata yönetimi kültürünün güçlenmesine katkı sunmaktadır (Greenberg, 1990).

Sonuç olarak, sistem teorisi, hata yönetimi kültürü, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme arasındaki dinamik ve çok yönlü ilişkileri anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Hata yönetimi kültürü, sistemin farklı katmanlarında ortaya çıkabilecek zayıflıkların tespit edilmesine, hataların kök nedenlerinin anlaşılmasına ve aynı zamanda benzer hataların tekrarlanmasını önleyerek sistem düzeyinde daha sürdürülebilir bir yapı oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

Bununla birlikte, hata yönetimi kültürü, adalet ve öğrenme süreçleri arasındaki bağları güçlendiren bir geri besleme mekanizması oluşturarak örgütün hatalardan öğrenme kapasitesini artırabilmektedir. Sistem teorisi çerçevesinde örgütler, hatalara bütüncül bir perspektifle yaklaşarak, savunma mekanizmalarının güçlendirilmesine, zayıflıkların ortadan kaldırılmasına ve organizasyonel süreçlerin daha sürdürülebilir hale getirilmesine olanak tanımaktadır.

3.2 Hipotez Gelişimi

Aşağıdaki başlıklarda, değişkenler arasındaki ilişkiler kapsamlı bir şekilde analiz edilerek hipotezler geliştirilecektir.

3.2.1 Hata Yönetimi Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki

Havacılık operasyonlarında meydana gelen küçük ölçekli hatalar, zamanında önlem alınmadığında daha büyük olaylara zemin hazırlayarak ciddi kazalara yol açabilmektedir. İlk bakışta hatalar genellikle insan kaynaklı gibi değerlendirilse de, çoğunlukla daha derinlerde yatan sistemik sorunların, prosedürel eksikliklerin ve operasyonel zayıflıkların bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim Reason (1997) insan hatalarının kazaların temel nedeni olarak görülmemesi gerektiğini, aksine bu hataların daha derinlerde yatan kök sorunların belirtileri olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, hatalara neden olan temel faktörlerin örgütsel sistem içerisinde gizil

durumda bulunan yapısal ve prosedürel eksiklikler arasında aranması gerektiği ifade edilmektedir. McDonald ve arkadaşları (2000) da benzer şekilde, hava aracı kazaları ve emniyetsizlik olaylarının genellikle bireysel hatalar veya teknik arızalarla ilişkilendirildiğini, ancak asıl nedenlerin çoğu zaman örgüt içindeki sistemik zayıflıklara dayandığını belirtmektedir (Reason, 1997; ICAO, 2002; Gerede, 2018). Bu doğrultuda, hata yönetimi kültürü, hataların yalnızca yüzeysel nedenlerine odaklanmak yerine, hataların arkasında yatan kök nedenleri anlamaya yönelik bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu çerçevede, hataların bireysel yanlış kararlar veya teknik hatalardan kaynaklandığı varsayımına odaklanmak yetersizdir; aksine, hataları tetikleyen daha derin örgütsel, sistemik ve prosedürel faktörler araştırılmalıdır (Frese, 1991).

Hata yönetimi kültürü, örgütlerin hataları nasıl ele aldığını, hatalardan nasıl ders çıkardığını ve çıkarılan dersleri gelecekteki performansı iyileştirmek için nasıl kullandığını ifade etmektedir (Dyck vd., 2005). Aynı zamanda, hata yönetimi kültürü, insan hatalarının tamamen önlenemeyeceğini ve hataların oluşabileceğini kabul etmekte, bu nedenle hatalar meydana geldikten sonra “ne oldu ve ne yapılabilir?” sorularının sorulması gerektiğini öne sürmektedir (Frese 1991). Hataların altında yatan temel faktörlerin anlaşılması, benzer hataların tekrarlanmaması için örgütlere kritik avantajlar sağlamaktadır (Guchait vd., 2016).

Bu çerçevede, örgüt içinde hataların gizlenmesini teşvik eden bir kültür yerine, çalışanların hatalarını açıkça paylaşabildiği ve hatalarını birer öğrenme fırsatına dönüştürebildiği bir yönetim tarzının benimsenmesi, örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir önem taşımaktadır (Nergiz, 2015). Etkili bir hata yönetimi sistemi, örgütlerin hataların olumsuz sonuçlarından daha az etkilenmesini sağlarken, aynı zamanda hataların olumlu sonuçlarını artırmaya yönelik bir yaklaşım sunmaktadır. Hataların rapor edilmesi ve sistematik olarak analiz edilmesi, yalnızca mevcut sorunların giderilmesini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda örgüt içinde hatalara zemin hazırlayan koşulların belirlenmesine ve bu doğrultuda iyileştirmeler yapılmasına da imkân tanımaktadır. Hata yönetimi kültürünün güçlü olduğu örgütlerde, çalışanlar hatalarını paylaşma konusunda daha istekli olmakta, bu sayede örgüt hataların kök nedenlerine ulaşarak süreçlerini geliştirebilmekte ve gelecekte benzer hataların tekrarlanmasını önleyebilmektedir (Dyck vd., 2005). Bu bağlamda, örgütsel öğrenme, hata yönetimi kültürünün temel yapı taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Nergiz, 2015).

Hataların bir öğrenme fırsatı olarak görülmesi, havacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin emniyet prosedürlerini sürekli olarak değerlendirmesine, revize etmesine ve iyileştirmesine olanak tanımaktadır. İnsan hatalarının kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareketle, örgütlerin hata önleme mekanizmalarını güçlendirmesi ve hataların kazaya dönüşmesini engelleyecek savunma sistemlerini geliştirmesi, emniyetin sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynamaktadır. Hata yönetimi kültürünün etkin bir şekilde uygulanması, yalnızca çalışanların bireysel hatalarını azaltmakla kalmamakta, aynı zamanda örgütsel süreçlerdeki yapısal eksikliklerin giderilmesini sağlayarak havacılık gibi yüksek risk içeren sektörlerde operasyonel emniyetin artırılmasına doğrudan katkıda bulunmaktadır (Morrison, 2012; Pourdehnad ve Smith, 2012; Foster-Pedley, 2014; Haunschild ve Sullivan, 2002).

Hagen (2013) havacılık sektörüne yönelik yaptığı çalışmada, hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenmeyi ve operasyonel performansı artırdığını tespit etmiştir. Benzer şekilde Kim ve Song (2015) uçak bakım personelleri üzerine yaptığı çalışmada, hata yönetimi kültürünün güçlü bir şekilde benimsendiği örgütlerde hem bireysel hem de örgütsel öğrenmenin arttığını ve bu durumun rapor edilmeyen hataların ve olası kazaların önlenmesi açısından kritik bir rol oynadığını belirtmiştir. Bununla birlikte, farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda da hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasında da olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bilginoğlu ve Yozgat, 2022; Oliveira vd., 2022; Fischer vd., 2018; Nergiz, 2015; Yiğital, 2018; Goodman vd., 2011) Bu çerçevede, yukarıda sunulan literatür bulguları doğrultusunda, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: Hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.2.2 Hata Yönetimi Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü

Örgütlerde adalet, ödül ya da ceza gibi kaynakların dağıtımına, dağıtım kararlarının hangi prosedürler temelinde şekillendirileceğine ve kararların çalışanlara iletilme biçimine ilişkin kurallar ve sosyal normlarla doğrudan ilişkilidir (Folger ve Cropanzano, 1998). Havacılık örgütlerinde adalet ise hata, ihlal, suçlama ya da yaptırım arasındaki ilişkiler bağlamında şekillenen ve paylaşılan varsayımlar, inançlar, değerler ve normlardan oluşan

bütüncül bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel adaletin tesis edildiği yapılarda, paylaşılan varsayım, inanç ve değerler, örgüt üyelerinin algılanan adalet kapsamında bildirimde bulunmalarını engelleyici bir unsur olmamalıdır (Gerede, 2018). Böylelikle, çalışanların karar ve davranışları, kurumun genel performansını artıracak şekilde yönlendirilerek daha etkin bir işleyiş sağlanabilecektir (Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1990).

Adaletin sağlandığı havacılık örgütlerinde, yöneticilerin hatalar karşısında suçlama veya cezalandırma eğiliminden kaçınarak, olayları tüm yönleriyle dikkatlice değerlendirmeleri beklenmektedir. Çünkü çalışanların, yaptıkları hatalar nedeniyle suçlanması veya cezalandırılması, hataları ayıp ya da suç olarak algılamalarına yol açacaktır. Bu bağlamda, olumsuz deneyimlerin örgüt içinde öyküler ve mitler aracılığıyla hızla yayılması, uzun vadede korku kültürünün egemen olduğu bir ortamın oluşmasına neden olacaktır. Korku kültürünün hâkim olduğu bir örgütte, emniyetsizlikler örtbas edilecek, yeni risklerin tanımlanması mümkün olmayacak ve dolayısıyla örgütsel öğrenme sürecini olumsuz etkileyecektir (Dekker ve Breakey, 2016).

Hata yönetimi kültürünün, örgütsel adalet algısı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Çünkü hatalarla ilgili yaşadığı deneyimler, adil bir şekilde muamele gördüklerine dair algılarını şekillendirebilmektedir. Güçlü bir hata yönetimi kültürü, hataların objektif ve yapıcı bir yaklaşımla ele alınmasını teşvik ederek, çalışanlarda yüksek düzeyde örgütsel adalet algısı oluşturacaktır. Çalışanların, hatalarının adil bir süreçle değerlendirildiğini ve bu süreçlerin öğrenme fırsatlarına dönüştürüldüğünü gözlemlmeleri, örgüte olan güvenlerini artırma potansiyeline sahiptir. Örgütsel adalet algısının güçlenmesiyle birlikte, daha olumlu bir çalışma atmosferi yaratılması mümkün olacaktır (Kim ve Lee, 2018).

Adalet algısı yüksek olan çalışanların bilgi paylaşımı konusunda daha açık oldukları ve örgütsel değişikliklere daha kolay uyum sağladıkları gözlenmiştir (Eraslan, 2020). Bu bağlamda, yüksek düzeyde algılanan adalet, öğrenme ortamının güçlenmesine ve örgütsel bilginin artmasına yardımcı olmaktadır. Adil bir ortam, hatalardan öğrenmeyi teşvik ederek örgütün sürekli gelişimini desteklemektedir. Örgütsel adaletin yüksek olması, çalışanların hataları raporlama ve paylaşma konusundaki tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle havacılık gibi yüksek risk barındıran ve emniyet odaklı bir sektörde, adalet duygusu ekipler arasındaki güveni ve iş birliğini artırarak, kompleks

hatalardan ders çıkarma ve bunları önleme kapasitesini geliştirme açısından önemli bir rol oynamaktadır (Gerede, 2018).

Hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide, örgütsel adaletin aracı rolü, özellikle havacılık sektöründe, örgütlerin hata yönetimi süreçlerinden maksimum öğrenme faydasını elde etmelerini sağlamada kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların yöneticiler tarafından adil bir şekilde muamele gördüğünü hissetmesi, hata yönetimi süreçlerine daha aktif katılım göstermelerini teşvik etmektedir. Adil bir çalışma ortamı, çalışanların hatalar konusunda daha açık bir iletişim kurmasını sağlamakta ve hata yönetimi süreçlerine katılımlarını kolaylaştırmaktadır. Özellikle havacılık sektöründe, güven ortamının sağlanması, hata raporlamasının artmasını ve hatalardan öğrenme yoluyla emniyet ile performansın iyileştirilmesini mümkün kılmaktadır (Köksal, 2016).

Yapılan yazın taramasında, hata yönetimi kültürü ile örgütsel adalet arasındaki ilişki (Oliveira vd., 2022; Proença vd., 2020; Göktürk vd., 2017) ve örgütsel adalet ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki (Eraslan, 2020) açıkça görülmektedir. Bununla birlikte Kim ve Lee (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışma ise örgütsel adaletin, hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide güçlü bir aracı rol oynadığını göstermektedir. Bu çerçevede şu hipotezler oluşturulmuştur:

H2: Hata yönetimi kültürü ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4: Örgütsel adalet ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H7: Hata yönetimi kültürü ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracı rolü vardır.

3.2.3 Hata Yönetimi Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Rolü

Örgütsel sessizlik, çalışanların hatalar veya potansiyel hatalar ile ilgili geri bildirim vermekten kaçınmaları ya da endişelerini veya fikirlerini dile getirmekten çekinmeleri durumunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik, hatalardan öğrenme ve iyileştirme fırsatlarının kaçırılmasına neden olarak, özellikle havacılık sektörü gibi hata yönetimi kültürü ve örgütsel öğrenme süreçlerinin kritik önem taşıdığı alanlarda ciddi bir risk oluşturmaktadır. Reason'a (1997) göre örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için

potansiyel tehlikelerin, hata ve ihlallerin, emniyetsiz olayların ve risk azaltıcı önerilerin raporlanması gerekmektedir. Raporlama süreçleriyle elde edilen verilerin analiz edilip işlenmesi, gerekli derslerin çıkarılmasını sağlamakta ve örgütsel işleyişe yönelik iyileştirme tedbirlerinin geliştirilmesine olanak tanımaktadır (Gerede, 2016). Karmaşık ve parçalı bir yapıya sahip havacılık sisteminde, emniyeti artırılmasına yönelik kritik önemdeki veri ve bilgiler, süreçlerde görev alan çalışanların gözü önünde iken, ilgili veri ve bilgilere onların yapacakları raporlamalar ile elde edilebilmektedir. Raporlamalar, havacılık operasyonlarının emniyetini tehdit edebilecek arızalar ya da hataların yanı sıra, mevcut durumda emniyeti tehdit etmeyen ancak önlem alınmadığında gelecekte risk oluşturabilecek potansiyel tehlikeler için proaktif önlemler geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (SHGM, 2016).

Özellikle son yıllarda, havacılık operasyonlarının sürekli iyileştirilmesine yönelik önemli adımlar atılmış olmasına rağmen, meydana gelen kaza ve ciddi olaylar, havacılık emniyetinin karmaşık doğasını ve insan ile örgütsel faktörlerin ele alınmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır (EASA, 2019). Dolayısıyla, havacılık emniyetinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için örgütlerin faaliyetler sırasında ortaya çıkan durumlara ilişkin kapsamlı veri ve bilgilere sahip olması büyük önem taşımaktadır. Önemle vurgulanması gereken bir diğer husus ise, ilgili veri ve bilgilerin herhangi bir kaza veya kırım meydana gelmeden önce örgüt yönetiminin elinde bulunması gerekliliğidir (Wood, 2003).

Bu noktada, örgüt kültürü çalışanların sessizlik eğilimlerini ve bilgi paylaşma davranışlarını doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir. Etkili bir örgüt kültürü, çalışanların gözlem ve düşüncelerini paylaşımlarını teşvik ederek emniyetin sağlanması ve geliştirilmesi için veri akışını desteklemektedir. Emniyet yönetim yaklaşımları, örgüt kültürünü çalışanların karar ve davranışlarını yönlendiren temel faktörlerden biri olarak değerlendirmektedir. Bu doğrultuda örgüt kültürü, çalışanların hangi uyarıcılara dikkat edeceğini, hangi verileri toplayacağını, hangi bilişsel şemalara sahip olacağını ve bunları nasıl kullanacağını belirleyerek karar alma süreçlerini şekillendirmektedir (Gerede, 2018).

Güçlü bir hata yönetimi kültürüne sahip örgütlerde, hataların yönetimine ilişkin varsayımlar, inançlar, değerler ve normlar üzerinde geniş bir uzlaşım bulunmaktadır. Örgüt üyeleri, paylaşılan ilkelere bağlılık göstermekte ve emniyeti artıracak bir sistemi

içselleştirmektedir. Böyle bir örgüt kültürü, çalışanların yalnızca denetim mekanizmaları tarafından izlendiğinde değil, tamamen özgür bir ortamda da hatalarını gönüllü ve çekinmeden rapor etmelerini teşvik etmektedir. (Reason, 1997).

Hata yönetimi kültürünün örgütsel sessizliği azaltıcı etkisi, çalışanların hataları bildirmelerini ve öğrenme süreçlerine aktif olarak katılmalarını teşvik ederek, havacılık sektöründe emniyeti ve operasyonel etkinliği artıracakı düşünülmektedir. İlgili yazındaki çalışmalar, güçlü bir hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenmeyi teşvik ederek örgütlerin karmaşık problemlerle başa çıkma kapasitesini artırdığını ortaya koymaktadır (Reason, 1997; Wood, 2003; Dyck vd., 2005). Havacılık sektöründe, çalışanların hata ve emniyetsizlik raporlarını gönüllü olarak paylaşmaları, kritik operasyonel verilerin toplanmasını ve analiz edilmesini sağlayarak, emniyet ve performans artırıcı önlemlerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır (SHGM, 2016). Hata yönetimi kültürünün örgüt kültürüne entegre edilmesi, yalnızca bireysel sorumluluk duygusunu artırmakla kalmamakta, aynı zamanda kolektif öğrenme süreçlerini desteklemektedir (Reason, 1997; Wood, 2003).

İlgili yazında, hata yönetimi kültürü ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olduğu belirtilmiş (Oliveira vd., 2022; Göktürk vd., 2017; Nafei, 2016) ve örgütsel sessizlik ile örgütsel öğrenme arasındaki bağlantının varlığı da ortaya konulmuştur (Köse, 2013; Tuna vd., 2019; Demirtaş, 2020). Hata yönetimi kültürünün örgütsel sessizliği azaltarak öğrenme süreçlerini desteklediği ve örgütsel sessizliğin, hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda, şu hipotezler oluşturulmuştur:

H3: Hata yönetimi kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

H5: Örgütsel sessizlik ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

H8: Hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracı rolü vardır.

3.2.4 Hata Yönetimi Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizliğin Seri Aracılık Rolü

İnsan hataları, havacılık kazalarının büyük bir bölümünde temel neden ya da katkı sağlayan bir faktör olarak gösterilmektedir. Bu bağlamda, emniyetin artırılması ve kazaların önlenmesi açısından insan hatalarının minimize edilmesi gerekmektedir. Ancak araştırmalar, insan hatalarının doğası gereği normal ve kaçınılmaz olduğunu, dolayısıyla tamamen ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, hataları tamamen yok etmek gibi gerçekçi olmayan bir hedef yerine, hataların emniyetli bir şekilde yönetilmesi daha etkili ve sürdürülebilir sonuçlar sağlayabilir (ICAO, 2002).

Örgütler genellikle hataları yalnızca önleme odaklı bir yaklaşımla ele almaktadır. Ancak yalnızca hata önlemeye yönelik stratejiler, örgütlerin hatalardan öğrenme fırsatlarını değerlendirmesini engelleyerek öğrenme sürecini olumsuz etkilemektedir (Sitkin 1996). Bununla birlikte, hata önlemeye yönelik yaklaşımlar, havacılık sistemi içerisinde yer alan insanların hata yapma olasılığını kabullenmekte güçlük çekmektedir. Bu nedenle, örgütler hataları kazalara yol açan bir etken olarak değerlendirerek, hataları önlemek amacıyla disiplin sistemlerini ve cezalandırma yöntemlerini benimsemekte ve mevcut düzenlemelere ek kurallar getirmektedir. Ancak, kazaların yalnızca insan hatasına indirgenmesi yerine, hatalara neden olan faktörlerin, gizli koşulların ve bağlamsal etmenlerin analiz edilerek ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çünkü hata, bir neden değil, bir sonuçtur (ICAO, 2002). Bu bağlamda, yöneticilerin hataların önlenemez olduğunu kabul ederek, hatalardan çıkarılacak derslerin bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenme süreçlerine katkı sağladığını fark etmesi gerekmektedir (Nergiz, 2015). Çünkü hatalar, performansı yönlendiren en etkili öğrenme araçlarından biri olarak değerlendirilmekte (Dormann ve Frese 1994) ve örgütsel etkililiğin artmasına katkıda bulunabilecek bir unsur olarak ele alınmaktadır (Argyris, 1990).

Havacılık sisteminde emniyeti sağlanması ve geliştirilmesi açısından örgütsel öğrenme temel bir gerekliliktir. Öğrenme süreci, örgüt içerisinde emniyeti tehlikeye düşüren hata, eksiklik, aksaklık ve kazalardan dersler çıkarılmasını sağlayarak, benzer durumların tekrar yaşanmasını önlemek amacıyla köklü değişimler de dahil olmak üzere çeşitli önlemlerin alınmasına imkân tanımaktadır. Reason'a (1997) göre, örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi için çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebileceği bir ortamın

oluşturulması ve örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Ancak, sürecin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için çalışanların, bildirdikleri aksaklıkların sonucunda düzeltici işlemlerin uygulanacağına inanması, görüşlerine ve katkılarına değer verildiğini hissetmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, çalışanların tamamının emniyet için bireysel sorumluluklarının farkında olması, yapılan bildirimlerin sonucunda kendilerine veya çalışma arkadaşlarına zarar gelmeyeceğine inanması kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Aksi takdirde, çalışanlar adil bir şekilde değerlendirildiklerine inanmayacak, örgütsel sessizlik yaygınlaşacak ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi engellenecektir.

Özetlemek gerekirse, hata yönetimi kültürüne sahip örgütler, hataların kaçınılmaz olduğunu kabul etmekle birlikte, çalışanların hatalar hakkında açıkça konuşmalarını teşvik etmektedir. Hata yönetimi kültürü çerçevesinde yöneticiler, suçlama ve cezalandırma yerine olayları tüm yönleriyle dikkatlice inceleyerek daha fazla bilgi edinebileceklerini ve emniyeti artırabileceklerini benimsemektedir. Ancak, örgütte hatalara yol açan koşullar analiz edilmeden yalnızca çalışanların hataları olduğu ve cezalandırılması gerektiği yönünde bir anlayış hâkimse, örgütsel sessizlik yaygınlaşacak ve hatalardan öğrenme mümkün olmayacaktır.

Nitekim Edmondson (1999) tarafından yürütülen çalışma, güçlü bir hata yönetimi kültürünün çalışanların hataları açıkça dile getirmelerini ve bu hatalardan öğrenmelerini teşvik ederek örgütsel adalet algısını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak, Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan çalışma, örgütsel adaletin düşük olduğu ortamlarda çalışanların örgütsel sessizliği sürdürme eğiliminde olduklarını göstermekte iken Rathert ve arkadaşları (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırma, örgütsel sessizliğin, örgütsel öğrenme kapasitesini olumsuz yönde etkilediğini ve uzun vadede örgütün başarısını sınırlayabileceğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H6: Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

H9: Hata yönetimi kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracı rolü vardır.

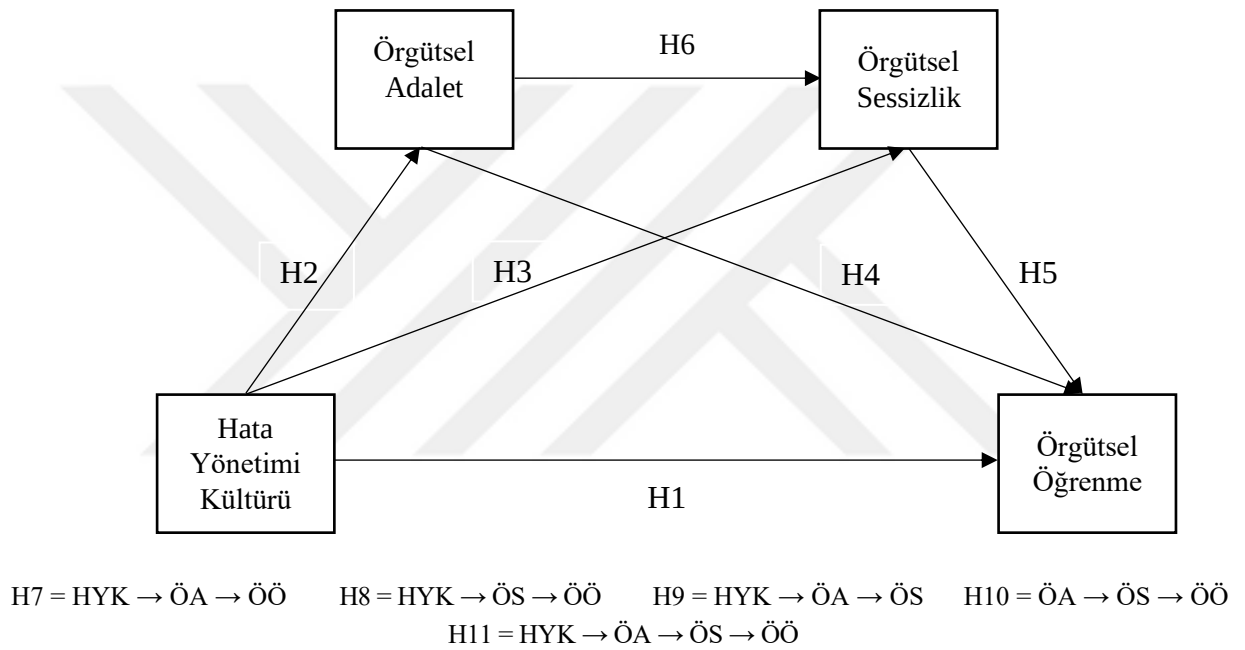
H10: Örgütsel adalet ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracı rolü vardır.

H11: Hata yönetimi kültürü, örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin seri aracılığıyla örgütsel öğrenmeye dolaylı bir etki yapar.

Yukarıda ele alınan konular ve geliştirilen hipotezler doğrultusunda Şekil 3.1'de gösterilen araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu model, çalışmada ortaya konulan tüm hipotezlerin genel yapısını sunmakta ve değişkenler arasındaki ilişkileri görsel bir çerçevede açıklamaktadır.

Şekil 3.1

Ölçüm Modeli



4 YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın gerçekleştirildiği evren ve örneklemin özellikleri, örnekleme yöntemi, veri toplama araçlarında kullanılan ölçekler, verilerin analizinde yararlanılan programlar ve uygulanacak analizler detaylı şekilde açıklanmaktadır.

4.1 Evren ve Örneklem

Evren, araştırma kapsamında incelenen ve sonuçların genellemesi istenen tüm varlık ya da olayların bütünüdür ifade ederken, örneklem evrenden seçilen ve araştırmada kullanılan daha küçük bir grup ya da alt küme olarak tanımlanmaktadır. Evrenin net bir şekilde belirlenmesi, araştırmanın kapsamını ve geçerliliğini doğrudan etkilerken, örneklem seçimi ise araştırmanın güvenilirliği ve sonuçların evrene genellenme derecesi açısından kritik bir öneme sahiptir (Creswell, 2014). Bu bilgiler ışığında, araştırmanın evrenini Antalya Havalimanında faaliyet gösteren A grubu ruhsatlı yer hizmeti işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem ise söz konusu işletmede görev yapan belirli sayıdaki çalışanı kapsamaktadır. Yer hizmeti işletmelerinin, havacılık sektöründe faaliyet gösterebilmesi için sivil havacılık otoritelerinden izin almak zorundadır. Türkiye’de izinler, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından ruhsat şeklinde verilmekte olup, üç gruba ayrılmıştır. A grubu yer hizmet ruhsatı, yer hizmet türlerinin tamamını ya da en azından yolcu hizmetleri, ramp hizmetleri, yük kontrolü ve haberleşme hizmetlerini sunma yetkisine sahip işletmelere verilen ruhsat türüdür. Türkiye’de A grubu ruhsatına sahip üç yer hizmeti işletmesi bulunmaktadır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği yer hizmeti işletmesi, Türkiye’de ve yurtdışında birçok havaalanında çeşitli havayolu işletmelerine yolcu hizmetleri, ramp hizmetleri, yük kontrolü ve haberleşme hizmetleri, kargo ve posta hizmetleri, temsil hizmetleri gibi geniş bir yelpazede hizmet sunmaktadır (SHGM, 2024). Araştırma evreni olarak söz konusu işletmenin seçilmesinin temel nedeni, yer hizmetlerinde çalışanların havacılık operasyonlarında doğrudan görev alması ve bu doğrultuda hatalara ilişkin aldıkları ya da almadıkları kararların havacılık operasyonlarının emniyetini doğrudan etkilemesidir. Bunun yanı sıra, yapılan araştırmalar, yer hizmetlerinde görev yapan çalışanların gerçekleştirdiği hataların havacılık operasyonlarında emniyeti tehlikeye soktuğunu ve bu hataların birçok kazaya yol açtığını ortaya koymaktadır (Janic, 2000). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün yayınladığı rapora göre, 2001-2023 yılları arasında yalnızca

Türkiye sınırları içerisinde yer hizmetlerinden kaynaklanan 203 uçak kazası veya kırım meydana gelmiştir. Bu kazalar sonucunda 303 kişi hayatını kaybetmiştir (SHGM, 2024).

Araştırmanın gerçekleştirildiği yer hizmeti işletmesinde toplam çalışan sayısı 5.500 olup, Antalya Havalimanı'nda bu sayı yaklaşık 750'dir. Tek bir işletmenin ve havalimanının seçilmesinin temel nedeni, örgüt kültürü bağlamında geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edileceğinin düşünülmesidir. Bununla birlikte, aynı düşünceyle hareket edilerek veriler yalnızca kadrolu personelden toplanmış, sezonluk personel araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Araştırma evreninin büyüklüğü dikkate alındığında, sosyal bilim araştırmalarında kullanılan %99 ve %95 güvenilirlik düzeyleri için yeterli görülen örneklem büyüklüğü, Bartlett vd. (2001) tarafından uyarlanan nicel değişkenli araştırmalar için örneklem hesaplama formülü temel alınarak, Gürbüz ve Şahin (2016) tarafından oluşturulan Tablo 4.1'deki farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri tablosuna göre belirlenmiştir. Araştırma verileri 01.11.2023 - 31.12.2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Verilerin toplanmasında, ulaşılması kolay ve araştırmaya katılmaya gönüllü bireylerin seçildiği kolayda örnekleme yöntemi ile mevcut katılımcılar aracılığıyla yeni bireylerin dâhil edilmesini sağlayan kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, hem yüz yüze görüşmeler yoluyla hem de internet aracılığıyla çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Eksik ve kullanılamaz durumda olan anketler analiz dışı bırakıldığında, toplam 372 kişilik veri setine ulaşıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.1

Farklı Evrenler için Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*		Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*	
	%95	%99		%95	%99
50	44	47	7000	364	608
100	79	87	7500	365	611
250	151	182	8000	367	615
350	183	229	8500	368	617
500	217	286	9000	368	620
750	254	353	9500	369	622
1000	278	400	10000	370	624
1500	306	461	15000	375	637
2000	322	500	20000	377	644
2500	332	526	30000	379	651
3000	341	545	40000	381	655
3500	346	559	50000	381	657
4000	350	571	75000	382	660
4500	354	580	100000	383	661
5000	357	587	250000	384	661
* Hesaplama sonucu elde edilen sonuçlar, virgülden sonraki kısma bakılarak bir üst ya da bir alt tam sayıya tamamlanmıştır.					

Kaynak: Gürbüz ve Şahin (2016)

4.2 Veri Toplama Aracı

Araştırma için öncelikle detaylı bir yazın taraması gerçekleştirilmiş ve araştırmanın amacına uygun olarak kullanılabilecek ölçme araçları tespit edilmiştir. Ölçme araçlarının belirlenme sürecinde, araştırma konusuna uygunluk, ifadelerin sadeliği ve yaygın kullanımı gibi kriterler dikkate alınarak en uygun ölçekler seçilmiştir. Bu doğrultuda, hata yönetimi kültürü, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenmeye ilişkin, daha önce geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılarak veri toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Takip eden bölümlerde ise sırasıyla hata yönetimi kültürü, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme ölçeklerine yönelik sorular bulunmaktadır.

4.2.1 Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği

Araştırmada, çalışanların hata yönetimi kültürü ilişkin algılarını ölçmek amacıyla, Dyck vd. (2005) tarafından geliştirilen ve geçerliliği ile güvenilirliği test edilen “Hata Yönetimi Kültürü” ölçeği kullanılmıştır. Hata yönetimi kültürü ölçeğiyle ilgili yazın incelendiğinde, yaygın olarak kullanılmaktadır (Fischer vd., 2018; Guchait vd., 2016; Wei vd., 2017) Hata yönetimi kültürü ölçeği, Brislin (1976) çeviri yöntemi kullanılarak Türkçeye uyarlanmıştır. Çeviri sürecinde öncelikle, ölçeğin orijinal hali hem İngilizce hem de Türkçe bilen alan uzmanı iki kişi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra, Türkçeye çevrilen ifadeler başka iki uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Tüm çeviri süreci tamamlandıktan sonra, uzman görüşleri doğrultusunda ölçek araştırmacı tarafından revize edilmiştir. Ayrıca, ifadelerin yer hizmeti işletmeleri bağlamında uygunluğu dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ölçekte toplam 17 ifade (örneğin, “Bizim için hatalar, iş sürecini iyileştirmede faydalıdır”; Bir hata meydana geldikten sonra kapsamlı bir şekilde analiz edilir” ifadeleri) bulunmaktadır ve tek boyut oluşmaktadır. Katılımcıların yanıtlarını belirlemek için 5’li likert (1-Tamamen Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum) ölçeği kullanılmıştır.

4.2.2 Örgütsel Öğrenme Ölçeği

Araştırmada, çalışanların örgütsel öğrenme algılarını ölçmek amacıyla Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilen ve geçerliliği ile güvenilirliği test edilen “Örgütsel Öğrenme

Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeğiyle ilgili yazın incelendiğinde, yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmüştür (Kendir vd., 2019; Seçilmiş vd., 2017; Pınar ve Arıkan, 2015). Örgütsel öğrenme ölçeği Brislin (1976) yöntemi kullanılarak Türkçeye çevrilmiştir. Örgütsel öğrenme ölçeği, Brislin (1976) çeviri yöntemi kullanılarak Türkçeye uyarlanmıştır. Çeviri sürecinde öncelikle, ölçeğin orijinal hali hem İngilizce hem de Türkçe bilen alan uzmanı iki kişi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra, Türkçeye çevrilen ifadeler başka iki uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Tüm çeviri süreci tamamlandıktan sonra, uzman görüşleri doğrultusunda ölçek araştırmacı tarafından revize edilmiştir. Ayrıca, ifadelerin yer hizmeti işletmeleri bağlamında uygunluğu dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ölçekte toplam 17 ifade (örneğin, “Yöneticiler kurumun/işletmenin öğrenme yeteneğinin, rekabet avantajımızın temel kaynağı olduğu konusunda hemfikir”, “Üst yönetim sürekli olarak kurumda/işletmede bilgi paylaşımının önemini vurgular” ifadeleri) bulunmaktadır ve dört boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak, öğrenmeye bağlılık (4 ifade) ve örgüt için bilgi paylaşımı (5 ifade) boyutları tercih edilmekle birlikte, paylaşılan vizyon (4 ifade) ve açık fikirlilik (4 ifade) boyutları ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekten boyut çıkarılması, ölçeğin geçerliğini ve güvenilirliğini koruyarak ölçüm aracını daha odaklı ve amaca uygun hale getirmek amacıyla sıkça kullanılan bir tekniktir (Bollen, 1989; Haynes vd., 1995). Ölçekten boyut çıkarılma süreci, ölçeğin araştırma amacına daha uygun hale getirilmesi veya pratiklik kazanılması için yapılmış olup, süreç boyunca doğru stratejiler izlendiği takdirde ölçüm gücünde önemli bir kayba neden olmadığı yazında ifade edilmektedir (Stanton vd., 2000; Smith vd., 2003). Katılımcıların yanıtlarını belirlemek için 5’li likert (1-Tamamen Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum) ölçeği kullanılmıştır.

4.2.3 Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2002) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerliliği ile güvenilirliği test edilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğiyle ilgili yazın incelendiğinde, yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Aksoy Uğurlu, 2024; Görgülü, 2022; Ünder, 2022). Ölçekte toplamda 20 ifade (örneğin, “İş programımın adil olduğunu düşünüyorum”, “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler” ifadeleri) ve bulunmaktadır ve üç

boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ilgili üç boyut dağıtım adaleti (5 ifade), işlem adaleti (6 ifade) ve etkileşim adaleti (9 ifade)'dir. Katılımcıların yanıtlarını belirlemek için 5'li Likert (1-Tamamen Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum) ölçeği kullanılmıştır.

4.2.4 Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada, çalışanların örgütsel sessizlik algılarını ölçmek amacıyla Knoll ve Dick (2012) tarafından geliştirilen ve geçerliliği ile güvenilirliği test edilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğiyle ilgili yazın incelendiğinde, yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (Akbal, 2022; Jafarguliyeva, 2020; Çetindere, 2019). Örgütsel sessizlik ölçeği, Brislin (1976) çeviri yöntemi kullanılarak Türkçeye uyarlanmıştır. Çeviri sürecinde öncelikle, ölçeğin orijinal hali hem İngilizce hem de Türkçe bilen iki uzman tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra, Türkçeye çevrilen ifadeler başka iki uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek geri çeviri (back translation) yöntemi uygulanmıştır. Çeviri sürecinin tamamlanmasının ardından, uzman görüşleri doğrultusunda ölçek araştırmacı tarafından revize edilmiştir. Ayrıca, ifadelerin yer hizmeti işletmeleri bağlamında uygunluğu dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ölçekte toplamda 12 ifade (örneğin, “Açıkça konuşmanın getireceği olumsuzluklardan korktuğum için işyerinde sessiz kalırım”, “Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için iş yerinde sessiz kalırım” ifadeleri) bulunmaktadır ve dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ilgili dört boyut korunma amaçlı sessizlik (3 ifade), kabullenici sessizlik (3 ifade), örgüt yararına sessizlik (3 ifade) ve fırsatçı sessizlik (3 ifade)'dir. Katılımcıların yanıtlarını belirlemek için 5'li Likert (1-Tamamen Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum) ölçeği kullanılmıştır.

4.3 Veri Analiz Stratejisi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi yapısal eşitlik modellemesi - YEM (structural equation modelling-SEM) yöntemlerinden biri olan varyans tabanlı kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi - PLS-SEM (partial least square structural equation modelling) yaklaşımı çerçevesinde yapılmıştır. YEM yöntemi çok değişkenli analizlerin bir bütün olarak değerlendirildiği bir istatistik tekniğidir (Hox ve Bechger, 1998). Bu yöntemle bağımlı ve bağımsız değişkenler arası nedensel ilişkiler belirlenmekte ve faktör ve çoklu regresyon analizleri bir arada hesaplanarak karmaşık

analizler bir bütün olarak test edilmektedir (Ulmann ve Bentler, 2012). YEM yöntemi kovaryans tabanlı (covariance based structural equation modelling, CB-SEM) ve varyans tabanlı (partial least square structural equation modelling, PLS-SEM) olmak üzere iki temel yaklaşıma sahiptir (Wong, 2013). YEM'in bu iki yaklaşımı, amaçları, varsayımları ve model uyumu istatistikleri açısından farklılık göstermektedir (Chin, 1998; Gefen vd., 2000).

PLS-SEM yöntemi, tam anlamıyla olgunlaşmayan keşifsel çalışmalarda etkili olup, yapısal modelin açıklayıcı gücüne (R^2) odaklanarak bağımlı değişkenlerin varyansını en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır (Hair vd., 2017). Bu bağlamda teori oluşturma aşamasında veya doğrusal olmayan ilişkilerin incelenmesinde etkili bir araçtır. Buna karşılık CB-SEM yöntemi doğrulama odaklı olup teorik olarak iyi oluşturulmuş modellerin uygunluğunu test etmek için tercih edilmektedir. Bu noktada CB-SEM yöntemi modelin uyum indekslerine (CFI, RMSEA vb.) dayanarak modelin veriyle uyumunu test etmektedir (Risher ve Hair, 2017). Bununla birlikte PLS-SEM yöntemi yeniden örnekleme (bootstrapping) tekniklerini kullanarak daha küçük örneklem büyüklüklerinde karmaşık yapısal modellerin test edilmesine olanak tanırken CB-SEM yöntemi büyük örneklem ve normal dağılımlı veriler gerektirmektedir (Wong, 2013). Ayrıca PLS-SEM yöntemi hem formatif hem de reflektif ölçüm modelleri için uygunken CB-SEM yöntemi ise daha çok reflektif ölçümlere odaklanmaktadır (Hair vd., 2017). Son olarak PLS-SEM yöntemin gürültülü ve eksik verilerle başa çıkma kapasitesi daha yüksekken CB-SEM yöntemi eksik veriler ve veri anormallikleri karşısında daha hassastır. Bu doğrultuda her iki yöntem de farklı amaçlara yönelik güçlü yönleri sahip olduğundan dolayı modelleme ihtiyacına göre birinin seçilmesi uygun olacaktır (Nitzl, 2016).

PLS-SEM ve CB-SEM yöntemleri araştırma modeline ve veri yapısına göre farklı avantajlar sunmakla birlikte bu çalışmada araştırmanın modelinin karmaşık olması ve verilerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle PLS-SEM yöntemi tercih edilmiştir. Bu bağlamda çalışmada ölçüm modellerinin değerlendirilmesi ve yapısal modelin test edilmesi amacıyla SmartPLS 4.1. istatistik paket programı kullanılmıştır. Bununla birlikte betimleyici istatistikler için (Statistical Package for Social Sciences - Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) SPSS 23 programından faydalanılmıştır.

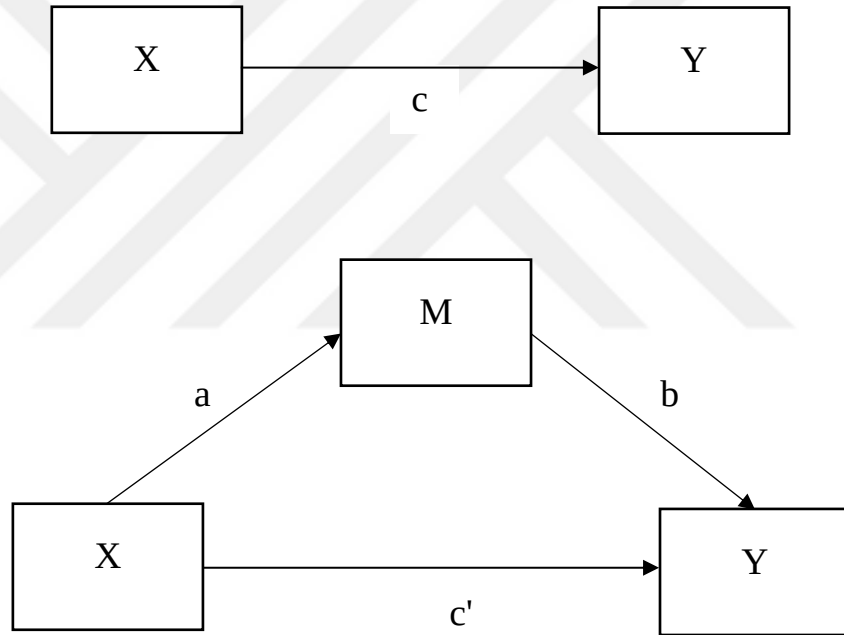
4.3.1 Aracılık Etki Analizi

Aracılık etkisi analizi, bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisine aracılık eden bağlantı mekanizmasını incelemek için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem

bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra dolaylı olarak aracı değişken (M) üzerinden gerçekleşen etkiyi de açıklamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla aracı değişken (M) iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl ve neden oluştuğuna dair daha derin bir kavrayış sunmaktadır. Aracılık modelinde bağımsız değişkenden (X) bir değişiklik (artış veya azalış) aracı değişkenden (M) bir değişikliğe neden olmakla birlikte aracı değişkenden bu değişiklikle bağımlı değişken (Y) üzerinde bir değişikliğe yol açmaktadır (Baron ve Kenny, 1986; Gürbüz, 2019). Bu bağlamda aracılık etki analizi araştırmacılara iki değişken arasındaki ilişkinin arkasındaki süreçleri daha kapsamlı bir şekilde anlamlandırma olanağı sağlamaktadır diyebiliriz.

Şekil 4.1

Basit Aracılık Modelinin İstatistiksel Diyagramı



Kaynak: Hayes, (2018)

Basit aracılık modeline ilişkin istatistiksel diyagramı Şekil 4.1’de sunulmaktadır. Şeklin üst kısmında yer alan model basit etki modelini ifade etmekte ve modelde X’in Y üzerindeki etkisi, "c" yolu ile gösterilmektedir. İlgili yazında bu etki genellikle toplam etki olarak adlandırılmaktadır. Şeklin alt kısmında ise basit aracılık etkisini gösteren bir model bulunmaktadır. Bu modelde ise X’in Y üzerine etkisi, üçüncü bir değişken olan M (aracı değişken) aracılığıyla gerçekleşmektedir. Diğer bir ifadeyle M değişkeni, X’in etkisini Y’ye aktaran bir aracı işlevi görmektedir. Aracı etki modelinde, X’in M üzerindeki etkisi "a" yolu ile M’nin Y üzerindeki etkisi ise "b" yolu ile ifade edilmektedir.

Aynı zamanda aracı değişken olan M ile X eşzamanlı olarak modele dâhil edildiğinde X'in Y üzerindeki etkisi "c" yolu ile temsil edilmektedir. Modelde kullanılan "a," "b," "c" ve "c'" yolları, standardize edilmemiş regresyon katsayılarını ifade etmektedir. Modeldeki "a" ve "b" yollarının çarpımı ($a*b$), dolaylı etkiyi ifade ederken, "c" ile gösterilen yol doğrudan etki olarak adlandırılmaktadır. Dolaylı etki ($a*b$) ile doğrudan etkinin (c') toplamı ise toplam etkiyi (c) vermektedir ($a*b + c' = c$) (Gürbüz, 2019).

Aracılık etkisinin istatistiksel olarak ispatlanmasına ilişkin iki temel yaklaşım bulunmaktadır: Nedensellik yaklaşımı ve çağdaş yaklaşım. Geleneksel yöntem olarak da bilinen nedensellik yaklaşımına göre aşağıdaki koşulların her birinin sırayla sağlanması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986):

- i. Bağımsız değişken (X) ile bağımlı değişken (Y) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemelidir (Toplam etki: c yolu),
- ii. Bağımsız değişken (X) ile aracı değişken (M) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemelidir (a yolu),
- iii. Bağımsız değişken (X) kontrol edildikten sonra aracı değişken (M) hala bağımlı değişkeni (Y) anlamlı bir şekilde etkilemelidir (b yolu). Bu durumda X ile Y arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi (full mediation), X ile Y arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisi meydana gelmektedir (c' yolu).

Nedensellik yaklaşımına göre aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmesi için her bir koşulun adım adım sağlanması gerekmektedir. Eğer herhangi bir adım istatistiksel olarak anlamlı bulunmazsa, bir sonraki adıma geçilememekte ve önerilen aracılık modelinde aracı değişken olduğu düşünülen değişkenin (M) aracılık etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca Baron ve Kenny'nin yönteminde, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını değerlendirmek için Sobel testi sonuçlarının da dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Geleneksel yaklaşım, özellikle Baron ve Kenny'nin yöntemi, oldukça popüler olmasına rağmen, son dönem çalışmalarında bu yönetime ciddi eleştiriler yöneltilmiştir (Zhao vd., 2010; Hair vd., 2022; Hayes, 2018). Baron ve Kenny'nin yönteminde, aracılık etkisinin varlığına karar verebilmek için "a," "b" ve "c" yollarına ilişkin üç hipotezin art arda desteklenmesi gerekmektedir. Ancak "a," "b" ve "c" yollarına ilişkin her bir hipotezin doğru iken reddedilmesi birinci tip hata ve yanlış iken kabul edilmesi ikinci tip hata

olasılığı söz konusu olabilecektir. Benzer şekilde Baron ve Kenny'nin yöntemi, dolaylı etkiye yönelik çıkarımları, X'in M üzerindeki etkisi a yolu ve X kontrol altında tutulurken M'nin Y üzerindeki etkisi b yolu için ayrı ayrı test edilen hipotezlere dayandırmaktadır. Ancak çağdaş yaklaşımı savunan araştırmacılar, ayrı ayrı yapılan testler yerine, "a*b" dolaylı etkisinin tamamının anlamlı olup olmadığının değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Fritz ve MacKinnon 2007). Diğer taraftan, Baron ve Kenny'nin yönteminde X'in Y üzerindeki toplam etkisini temsil eden "c" yolunun istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması aracılık bulunamayacağı anlamına gelmektedir. Oysaki çağdaş yaklaşımlar, toplam etkinin anlamlı olmadığı durumlarda bile dolaylı etkinin var olabileceğini öne sürmektedir. Bu bakış açısına göre dolaylı etkinin, toplam etkinin ön koşulu olmaması gerektiği savunulmaktadır (Cerin ve MacKinnon 2009; Hayes 2018; Rucker, Preacher, Tormala ve Petty 2011).

Nedensel adımlar yaklaşımına yöneltlen bir diğer eleştiri sobel testine ilişkindir (Shrout ve Bolger 2002). Çünkü sobel testi etkileşim terimlerinin katsayılarını bularak aracılık etkisinin önemini değerlendirmektedir. Ancak sobel testi genellikle dağılım varsayımlarına dayanmakta olup, özellikle aracılık etkisinin bulunduğu durumlarda normal dağılım varsayımı geçerli olmayabilmektedir. Ayrıca sobel testinde katsayılar standartlaştırılmamış durumdadır ve özellikle küçük hacimli örneklemeler söz konusu olduğunda istatistiksel güç açısından yetersiz kalmaktadır (Hair vd., 2014). Bu bağlamda Baron ve Kenny'in (1986) aracılık testinin aracı değişkenlerin istatistiksel anlamlılığın değerlendirmede yetersiz kalması nedeniyle alternatif testler geliştirilmiştir. Bunlardan biri de bootstrap (önyükleme) testidir. Efron (1979) tarafından önerilen ve Shrout ve Bolger (2002) ile Preacher ve Hayes (2004; 2008) tarafından geliştirilen bootstrap testi yinelemeli ve parametrik olmayan bir testtir. Bootstrap testi, normallik varsayımına dayanmadığı için küçük hacimli örneklemelere rahatlıkla uygulanabilmektedir (Hair vd., 2014; Pardo ve Roman, 2013). Ayrıca bootstrap testi, sobel testine kıyasla aracılık etkisinin belirlenmesinde dağılımla ilişkin yanlılık ve çarpıklık düzeltmelerini içerdiğinden daha güvenilir sonuçlar sunmaktadır (Gürbüz, 2019).

Bununla birlikte Baron ve Kenny'in (1986) yaklaşımına göre aracılık etkisini bulduktan sonra bu etkinin türünü de belirtmek gerekmektedir. Bu yaklaşıma göre dolaylı etki anlamlı olduğunda, doğrudan etki (c') ile toplam etki (c) karşılaştırılır. Eğer doğrudan etki (c') sıfıra toplam etkiden (c) daha fazla yaklaşmış ve istatistiksel olarak anlamsız ise tam

aracılık etkisinden söz edilebilir. Eğer doğrudan etki (c') sıfıra toplam etkiden (c) daha fazla yaklaşmış ve istatistiksel olarak anlamlı ise kısmi aracılık etkisinden bahsedebilir. Ancak Zhao vd., (2010) Baron ve Kenny'in (1986) aracılık sınıflandırmasını yetersiz bulmuş ve bu sınıflandırmayı daha kapsamlı hale getirmek amacıyla üç yeni aracılık türü ekleyerek geliştirmişlerdir:

- Bütünleyici Aracılık: Dolaylı etki ($a*b$) ve direkt etki (c') anlamlı ve ($a*b*c'$) pozitifdir.
- Rekabetçi Aracılık: Dolaylı etki ($a*b$) ve direkt etki (c') anlamlı ve ($a*b*c'$) negatiftir.
- Tam Aracılık (Sadece Dolaylı Etki): Dolaylı etki ($a*b$) ve direkt etki (c') anlamsızdır.
- Aracısız Doğrudan Etki: Dolaylı etki ($a*b$) anlamsız ve direkt etki (c') anlamlıdır.
- Doğrudan Etki ve Aracı Etki Yok: Dolaylı etki ($a*b$) anlamsız ve direkt etki (c') anlamsızdır.

Ancak Andrew Hayes'de (2018) kısmi ve tam aracılık kavramlarının geçersiz olduğunu ve araştırmacıların bu ifadelerden kaçınması gerektiğini savunmuştur. Hayes'e (2018) göre kısmi aracılık etkisinden söz ediliyorsa X'in Y üzerindeki etkisinin M vasıtasıyla tam olarak açıklanmadığını ve başka aracı faktörlerin olabileceğini kabul etmek anlamına gelmektedir. Bu ifade araştırmanın henüz tamamlanmadığını ve daha fazla inceleme gerektiğini göstermektedir. Tam aracılık etkisini iddia etmek ise X'in Y üzerindeki etkisinin yalnızca M aracılığıyla gerçekleştiğini ve bu ilişkide başka hiçbir faktörün aracılık rolü oynamadığını öne sürmek anlamına gelir ki bu oldukça iddialı bir ifadedir. X ile Y arasında göz ardı ettiğimiz veya hesaba katmadığımız başka aracı faktörlerin olabileceği göz önünde bulundurulduğunda bu iddianın da geçersiz olduğunu söylemek mümkündür (Bozkurt, 2023).

Aracılık etkisinin istatistiksel olarak ispatlanmasında kullanılan yöntemlere ilişkin verilen bilgiler ışığında, bu çalışmada Zhao vd.'nin (2010) çağdaş yaklaşım referans alınmış olup, aracı değişkenlerin istatistiksel anlamlılığın test edilmesinde bootstrap (önyükleme) kullanılmıştır. Bununla birlikte Hayes'in (2018) yaklaşımdan da faydalanılmıştır. Bu bağlamda aracılık etki analizinde kısmi ve tam aracılık kavramları kullanılmamış, bunun yerine doğrudan ve dolaylı etkilerin ayrıştırılmasına dayalı bir yöntem benimsenmiştir.

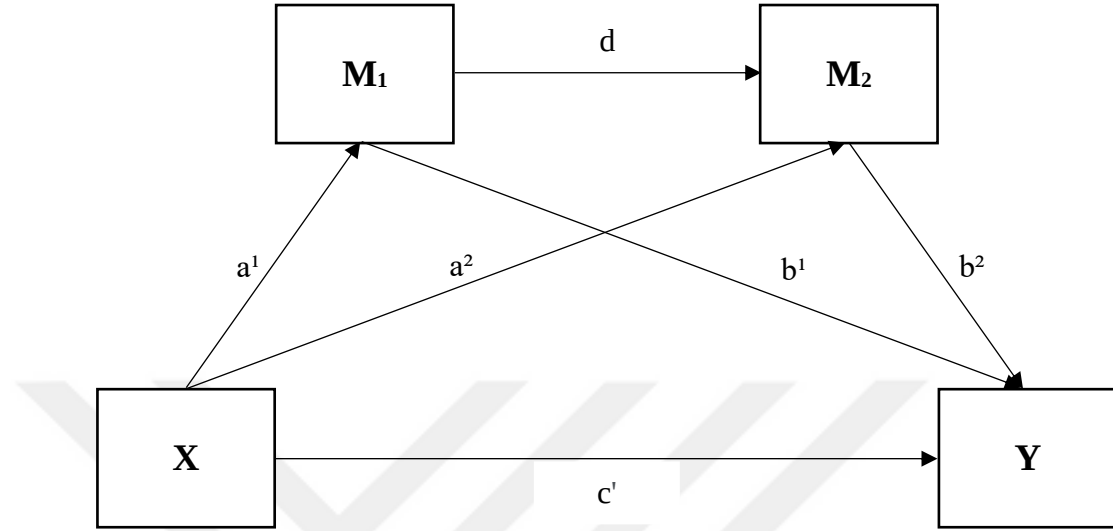
4.3.1.1 Seri Aracılık Modeli

Seri aracılık modeli birden fazla aracı değişkenin, bir ilişki zinciri üzerinde birbiriyle bağlantılı olarak ele alınmasını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle önceliğe sahip olduğu varsayılan değişkenlerin, sıralamada kendisinden sonra gelen değişkenleri etkileyecek şekilde modellenmesidir. Seri aracılık modelinde bağımsız değişken (X) birinci aracı değişkeni (M_1) etkilemekte, akabinde birinci aracı değişken (M_1) ikinci aracı değişkeni (M_2) etkilemekte ve bu süreç sonunda bağımlı değişken (Y) üzerinde bir etki oluşmaktadır (Hayes, 2013). Seri aracılık modeli hiçbir aracı değişkenin nedensel olarak diğerini etkilemediğini varsayan paralel aracılık modellerinin aksine, aracı değişkenleri teorik sıraya göre test etme imkânı vererek karmaşık etkileşim mekanizmalarını ortaya koymaktadır (Vartanian vd., 2016). Bu bağlamda model özellikle sosyal bilim alanlarında, değişkenler arasındaki ilişkilerin daha ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesine olanak tanımaktadır (Preacher ve Hayes, 2008).

Bu araştırmada, iki aracı değişkenden oluşan seri aracılık modeli test edilecektir. Şekil 3.2.'de gösterilen model iki aracı değişken ile X'in Y üzerinde meydana getirdiği üç dolaylı etki, bir doğrudan etki ve bir toplam etkiyi göstermektedir. Dolaylı etkilerin her biri X'ten Y'ye en az bir aracı (M_1 , M_2) değişken ile ulaşmanın her olası yolu izlenerek bulunmaktadır. Bu olasılıklar şunlardır: Birinci olasılık: ($X \rightarrow M_1 \rightarrow Y$; $X \rightarrow M_2 \rightarrow Y$), İkinci olasılık: ($X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$). İkinci olasılık seri aracılık modelini ifade etmektedir. Bu iki olasılık üç dolaylı etkiyi temsil ederken dördüncü etki ise doğrudan ($X \rightarrow Y$) etkiyi temsil etmektedir. Şekil 4.2'de iki aracı değişkenden oluşan seri çoklu aracılık modelinin istatistiksel diyagramı sunulmuştur (Hayes, 2013).

Şekil 4.2

Seri Aracılık Modelinin İstatistiksel Diyagramı



Kaynak: Hayes, (2013)

Şekil 4.2'ye göre;

- X'in M₁ aracılığıyla Y üzerindeki spesifik dolaylı etkisi ($Ind_1 = a^1*b^1$),
- X'in M₂ aracılığıyla Y üzerindeki spesifik dolaylı etkisi ($Ind_2 = a^2*b^2$),
- X'in M₁ ve M₂ aracılığıyla Y üzerindeki etkilerini temsil eden seri dolaylı etkisi ($Ind_3 = a^1*d*b^2$),
- X'in Y üzerindeki toplam dolaylı etkisi, seri dolaylı ve spesifik dolaylı etkilerin toplamıdır ($a^1*d*b^2 + a^1*b^1 + a^2*b^2$),
- X'in Y üzerindeki doğrudan etkisi c' yol katsayısıdır.
- X'in Y üzerindeki toplam etkisi (c), toplam dolaylı etki ve doğrudan etkinin toplamıdır [$(a^1*d*b^2 + a^1*b^1 + a^2*b^2) + c'$] (Burt ve Hampton, 2017; Koschate-Fischer ve Schwille, 2018).

4.4 Etik Bildirim

Bu çalışma, Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 31.10.2023 tarihli ve 621498 protokol numaralı ile etik açıdan uygun bulunmuştur. Çalışma, Prof. Dr. Nuray TOKGÖZ'ün danışmanlığında ve Mine DEĞİRMENCİOĞLU'nun yazarlığında gerçekleştirilmiş olup çalışma sürecinde yer alan tüm katılımcılar bilgilendirilmiş ve onayları alınmıştır.

5 BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular ile ölçüm modeline, yapısal modele ve hipotez testlerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

5.1 Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 372 çalışana ilişkin demografik bulgular Tablo 5.1’de yer almaktadır. Katılımcıların %36.6’sı kadın iken %63.4’ü erkektir. Çalışanların yaş dağılımı incelendiğinde çoğunluğun 18-35 yaş (%24.2), 26-35 yaş (%34.3), 36-45 yaş (%30.1) aralıklarında olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları bölümler incelendiğinde ise %36.6’sının yolcu hizmetleri, %26.1’inin harekât, % 34.4’ünün ramp departmanında olduğu gözlemlenmektedir. Çalışanların büyük bir bölümünün eğitim durumunun önlisans (%42.7) ve lisans (%43.0) derecesi olduğu görülmekte iken mevcut işletmelerinde çalıştıkları süreler incelendiğinde çoğunluğun 1-2 yıl (%30.1) ve 3-5 yıl (%29.3) şeklinde gözlemlenmektedir.

Tablo 5.1

Demografik Bulgular

Değişken		n	%	Değişken		n	%
Cinsiyet	Kadın	136	36.6	Eğitim	İlkokul	0	0
	Erkek	236	63.4		Ortaokul	10	2.7
Yaş	18-25	90	24.2		Lise	35	9.4
	26-35	128	34.4		Önlisans	159	42.7
	36-45	112	30.1		Lisans	160	43.0
	46-55	38	10.2		Lisansüstü	8	2.2
	55 yaş üstü	4	1.1	Çalışma Süresi	1 yıl altı	58	15.6
Departman	Yolcu Hizmetleri	136	36.6		1-2 yıl	112	30.1
	Harekât	97	26.1		3-5 yıl	109	29.3
	Ramp	128	34.4		6-10 yıl	69	18.5
	Kargo	11	3.0		10 yıl üstü	24	6.5

5.2 Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular

YEM yönteminde, ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki temel model bileşeni bulunmaktadır. Ölçüm modeli gözlemlenemeyen gizil değişkenlerin, gözlemlenebilir değişkenler üzerinden nasıl ölçüldüğünü ifade etmektedir. Bu doğrultuda ölçüm modeli gizil değişkenlerin, gözlenen değişkenler aracılığıyla temsil edilip edilmediğini test etmektedir. Yapısal model ise gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ifade etmektedir. Bu doğrultuda yapısal model gizil değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri değerlendiren bir yol modeli olarak işlev görmektedir. Bu bağlamda ölçüm modeli

gözlenen değişkenlerle gizil değişkenlerin doğruluğunu test ederken yapısal model gizil değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri incelemektedir (Jöreskog, 1971). Bu noktada YEM yönteminde ilişkilerin anlamlı bir şekilde tespit edilebilmesi için ölçüm modelinin doğru şekilde tanımlanması ve model yapısının net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Coltman vd., 2008).

Ölçüm modelindeki yapılar tek boyuttan oluşabileceği gibi birden fazla boyuttan da oluşabilmektedir. PLS-SEM analizinde tek boyutlu yapılar, birinci düzey yapılar olarak adlandırılmakta ve doğrudan gözlemlenen değişkenler aracılığıyla ölçülmektedir. Buna karşılık çok boyutlu yapılar ise üst düzey yapılar olarak tanımlanmakta ve birinci düzey yapıların birleşiminden oluşmaktadır (Chin, 1998; Law vd.,1998). PLS-SEM analizinde hiyerarşik bileşen modeli olarak da bilinen üst düzey yapılar, araştırma modelinde daha soyut bir kavramın daha somut alt boyutlarıyla birlikte eş zamanlı olarak modellenmesine olanak tanımaktadır (Becker vd., 2012; 2023). Diğer bir ifadeyle üst düzey yapılar, bir kavramın farklı alt boyutlarıyla incelenmesini ve daha soyut bir boyutta açıklanmasını sağlamaktadır (Hair vd., 2021; Sarstedt vd., 2019). Bu noktada üst düzey yapılar, yapısal modeldeki ilişki sayısının azaltılmasını sağlayarak PLS yol modelini daha tutumlu sonuçlar elde edilmesine olanak vermektedir ve alt boyutlar arasında oluşabilecek doğrusallık problemlerini de önlemektedir (Sarstedt vd., 2019; Hair vd., 2024). Bununla birlikte üst düzey yapılar araştırmacılara genişlik-kesinlik ikilemini aşmak konusunda da yardımcı olmaktadır (Becker vd., 2023; Hair vd., 2024). Bu noktada genişlik-kesinlik ikilemi, bir kavramı tüm değişkenleri ve karmaşıklığıyla derinlemesine incelemek ile doğruluğunu test edilebilir kesinlikte sınırlar belirlemek arasındaki dengeyi ifade etmektedir (Cronbach ve Gleser, 1965; Salgado, 2017).

Öte yandan PLS-SEM analizinde, her gizil değişken için yapı puanlarının hesaplanması gerekmektedir. Ancak üst düzey yapılarda gözlemlenen değişkenlerin eksikliğinden ötürü yapı puanlarının tahmin edilmesi zordur. Bu sorunu aşmak amacıyla ilgili yazında Tekrarlı Gösterge Yaklaşımı (Wold, 1982), İki Aşamalı Yaklaşım (Ringle vd., 2012) ve Hibrit Yaklaşım (Wilson ve Henseler, 2007) olmak üzere üç temel yöntem önerilmektedir (Becker vd., 2012). Tekrarlı gösterge yaklaşımında, birinci düzeydeki değişkenlerin üst düzey yapıya bağlanması ile ölçüm modeli oluşturulmaktadır (Lohmöller, 1989; Noonan ve Wold, 1983; Wold, 1982). Ayrıca, iki aşamalı yaklaşımda önce, birinci düzey yapıların puanları üst düzey yapı olmadan tahmin edilmektedir. Daha sonra, bu puanlar üst düzey

yapı için gösterge olarak kullanılmaktadır (Chin, 1998; Lohmöller, 1989; Wilson ve Henseler, 2007). Hibrit yaklaşımda ise birinci düzey yapıdaki göstergeler bölünerek yarısı birinci düzey yapıyı tahmin etmekte kullanılırken diğer yarısı ise iki düzey yapıyı tahmin etmek için kullanılmaktadır. Bu doğrultuda göstergeler modelde yalnızca bir kez kullanılarak, ölçüm modelindeki korelasyonların yapay olarak artmasını engellenmesi amaçlanmaktadır (Becker vd., 2012; Wilson ve Henseler, 2007).

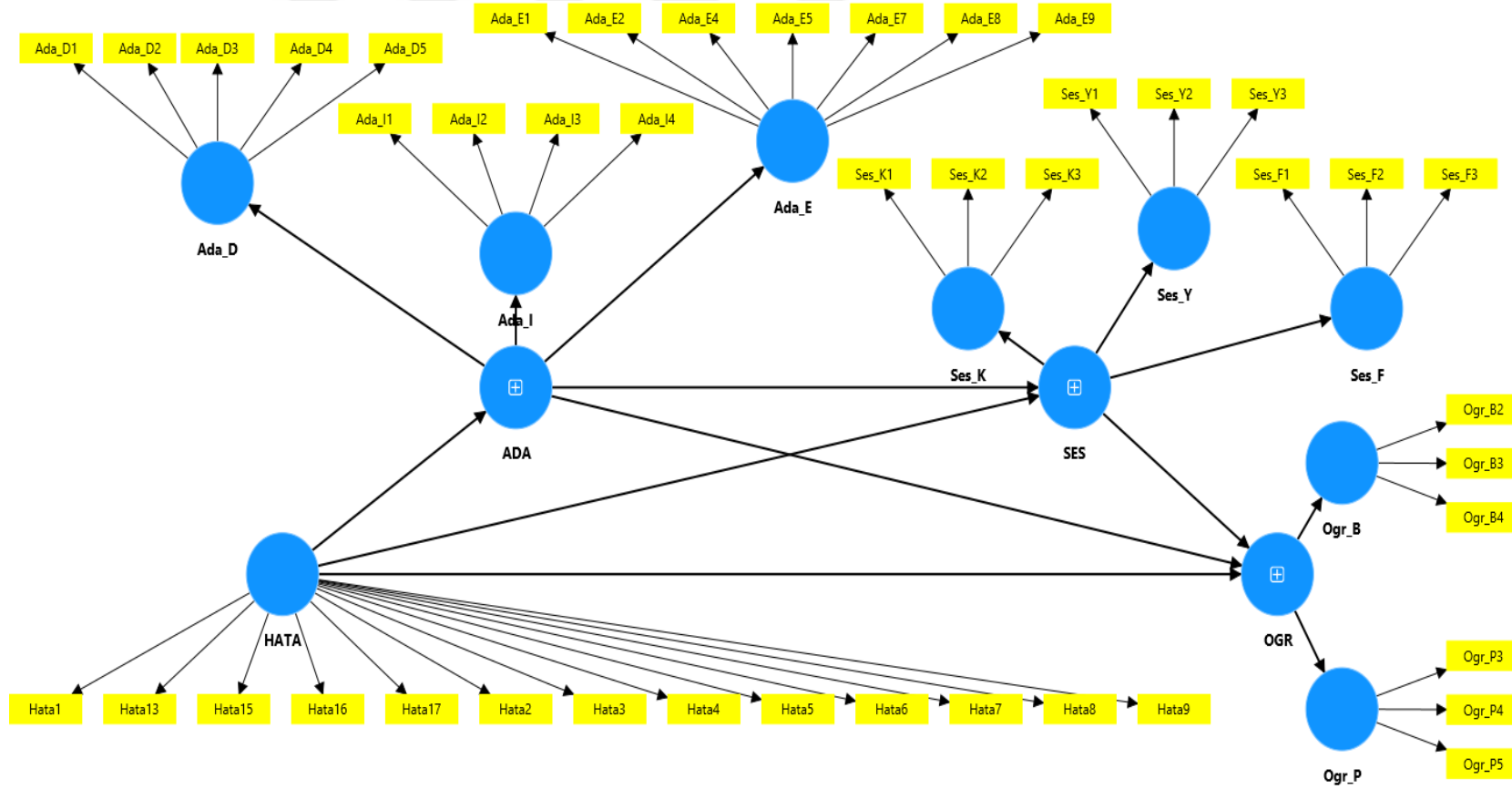
Bununla birlikte PLS-SEM yönteminde, ölçüm modelinin reflektif (yansıtıcı) ve formatif (biçimlendirici) olmak üzere iki temel yapı türü bulunmaktadır. Reflektif yapılar gözlenen değişkenlerin bir gizil yapıyı yansıttığı durumlardır. Gözlenen değişkenlerdeki değişiklikler, bu yapının altında yatan gizil yapıdaki değişiklikleri yansıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle, gizil değişkendeki değişiklikler, doğrudan göstergelerde değişikliklere neden olmaktadır. Bu bağlamda reflektif yapılarda nedensellik gizil yapıdan gözlenen yapılara doğrudur. Öte yandan formatif yapılar ise gözlenen değişkenlerin bir araya gelerek, gizil yapıyı oluşturduğu durumlardır. Bu doğrultuda göstergeler birbirinden bağımsızdır ve her biri yapıya farklı katkılar sağlamaktadır. Ayrıca göstergelerin bir veya daha fazlasındaki değişiklikler, gizil değişkende değişikliklere neden olmaktadır. Bu bağlamda formatif yapılarda, nedensellik gözlenen yapılardan gizil yapıya doğrudur (Diamantopoulos ve Siguaw, 2006; Becker vd. 2012; Hair vd., 2021).

Üst düzey modellere ilişkin ilgili yazında, reflektif ve formatif yapıların dört model türü olduğu ifade edilmektedir. İlk olarak Reflektif-Reflektif Model (Tip I), birinci ve ikinci düzey yapıların her ikisinin de reflektif olduğu modeldir. Bu modelde gözlenen değişkenler her iki yapı için de ortak özellikler taşımaktadır. Reflektif-Formatif Model (Tip II), birinci düzey yapının reflektif ancak ikinci düzey yapının formatif olduğu durumlardır. Formatif-Reflektif Model (Tip III), birinci düzey yapının formatif olduğu ancak ikinci düzey yapının reflektif olduğu model tipidir. Formatif-Formatif Model (Tip IV), ise hem birinci hem de ikinci düzey yapının formatif olduğu durumlardır (Jarvis vd., 2003; Becker vd., 2012; Ringle vd., 2012).

Şekil 5.1’de görüldüğü üzere, araştırmanın bağımsız değişkeni olan hata yönetimi kültürü tek boyuttan oluştuğu için birinci düzey yapıya sahiptir. Bunun yanı sıra, aracı değişkenler olan örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ile bağımlı değişken olan örgütsel öğrenme çok boyutlu yapılardan oluştukları için üst düzey yapılara sahip olup ikinci derecedirler. Öte yandan çalışmanın ölçüm modelinde hata yönetimi kültürü reflektif bir

model olarak değerlendirilirken, diğer değişkenler Reflektif-Reflektif (Tip I) üst düzey modeller olarak yapılandırılmıştır. Reflektif yapılarda göstergeler gizil yapının bir yansıması olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle yapı değiştiğinde, bu değişim göstergelerde de gözlemlenmekte ve yapının göstergeleri etkilediği varsayılmaktadır. Bununla birlikte, reflektif yapılar için tüm göstergeler arasında yüksek korelasyon beklenmektedir. Çünkü göstergelerin tümü aynı yapıyı temsil etmektedir. Ayrıca, reflektif modellerde her bir gösterge yapının aynı yönünü temsil ettiğinden dolayı göstergeler değiştirilebilmekte ya da çıkarılabilmektedir. Bu durumda modelin anlamında ya da yapının temsil edilmesinde önemli bir değişiklik olmamaktadır (Lohmöller, 1989; Hair vd., 2021; Becker vd., 2012; 2023; Sarsted vd., 2022). Reflektif-Reflektif (Tip I) ölçüm modelinde ise hem üst düzey yapı hem alt düzey yapılar (göstergeler) reflektif (yansıtıcı) özellik taşımaktadır. (Hair vd., 2021). Bu ölçüm modelinde üst düzey yapılar ile alt düzey yapılar arasında oldukça yüksek bir korelasyon bulunmakla birlikte alt düzey yapılar da kendi aralarında yüksek bir korelasyon göstermektedir. Bu bağlamda üst düzey yapı, korelasyonları açıklayan nedeni temsil etmektedir (Lohmöller, 1989). Öte yandan reflektif-reflektif ölçüm modeli teorik olarak bütüncül bir yapı sunarken, ölçüm doğruluğunu da artırmaktadır (Becker vd., 2012). Bu doğrultuda ilgili yazın incelendiğinde, araştırma kapsamında ele alınan hata yönetimi kültürü, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme değişkenlerinin her bir boyutu ile aralarında yüksek korelasyon olduğu tespit edilmiş olup, ölçüm modelleri reflektif yapılar olarak değerlendirilmiştir (Calantone vd., 2002; Dyck vd., 2005; Dyne vd., Knoll ve Dick 2012; Niehoff ve Moorman, 1993; Yıldırım, 2002).

Şekil 5.1
Ölçüm Modeli



HATA: Hata Yönetimi Kültürü; ADA: Örgütsel Adalet; Ada_D: Dağıtım Adaleti; Ada_I: İşletim Adaleti; Ada_E: Etkileşim Adaleti; SES: Örgütsel Sessizlik; Ses_K: Kabullenici Sessizlik; Ses_Y: Örgüt Yararına Sessizlik; Ses_F: Fırsatçı Sessizlik; OGR: Örgütsel Öğrenme; Ogr_B: Öğrenmeye Bağlılık; Ogr_P: Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı

İlgili yazında, üst düzey yapı modellerinin tahmin edilmesinde farklı yöntemler tercih edilmekle birlikte, özellikle ikinci düzey modellerde karşılaşılan modelleme zorluklarını aşmak ve daha tutarlı sonuçlar elde etmek amacıyla iki aşamalı yaklaşım önerilmektedir (Ringle vd., 2012; Riel vd., 2017; Becker vd., 2023). Çünkü ikinci düzey yapıların birlikte modelde yer alması modelin geçerliliği açısından önemli olmakla birlikte, doğrudan gözlemlenebilir değişkenlerin eksikliği nedeniyle bazı analiz zorlukları ortaya çıkmaktadır (Hair vd., 2021). Bu noktada iki aşamalı yaklaşımda, ilk aşamada alt düzey yapıların değerlendirilmesiyle alt yapıların katkıları belirlenirken, ikinci aşamada elde edilen puanlar üst düzey yapı olarak yeniden modellenir. Bu iki aşamalı yöntem sayesinde, alt yapıların bağımsız değişkenler olarak değerlendirilmesi ve ardından üst yapının değerlendirilmesinde kullanılmasıyla modelin genel doğruluğu artırdığı düşünülmektedir (Becker vd., 2018; 2023; Sarstedt vd., 2019). Bununla birlikte iki aşamalı yaklaşım, gömülü (Ringle vd., 2012) ve ayrık (Agarwal ve Karahanna, 2000; Becker vd., 2012) olmak üzere iki farklı yöntem sunmaktadır. Gömülü iki aşamalı yaklaşım, iki aşamayı tek bir model içinde gerçekleştirmektedir. İlk aşamada, alt düzeydeki yapılar tahmin edilmekte iken üst düzey yapıların puanları dikkate alınmamaktadır. İkinci aşamada ise alt düzey yapıların puanları üst düzey yapılar için açıklayıcı değişken olarak kullanılarak, üst yapıların puanları hesaplanmaktadır. Böylece, birden fazla yapıyı tek bir modelde analiz etmeye olanak tanımaktadır (Ringle vd., 2012). Öte yandan, ayrık iki aşamalı yaklaşımda iki ayrı ölçüm modeli kullanılmaktadır. İlk aşamada, sadece alt düzey yapıların yer aldığı bir ölçüm modeli oluşturulmakta ve alt düzey yapıların puanları hesaplanmaktadır. İkinci aşamada üst düzey yapının yer aldığı bir ölçüm modeli kurularak alt düzey yapıların puanları bağımsız değişkenler olarak kullanılmakta ve üst düzey yapılarla ilişkileri analiz edilmektedir. Ayrık yaklaşım, analiz sürecini iki farklı adımda gerçekleştirdiği için daha basit ve ayrı değerlendirme olanağı sağlamaktadır (Agarwal ve Karahanna, 2000; Becker vd., 2012). İki aşamalı yaklaşımın her iki yöntemi de benzer sonuçlar verdiği için, ikisinden birinin herhangi bir üstünlük durumu söz konusu değildir (Hair vd., 2019; Sarstedt vd., 2019).

Bu bilgiler ışığında, çalışmada tek bir model ile ilerlenmesi gerektiği uygun görülmüş olup, gömülü iki aşamalı yöntem tercih edilmiştir. İlk aşamada alt düzey yapıların gizli değişken puanları hesaplanmış olup, ikinci düzey yapıların puanları dikkate alınmamıştır. İkinci aşamada ise ilk aşamadan elde edilen birinci düzeye ait puanlar ikinci düzey yapılar için gösterge olarak kullanılmıştır (Ringle vd., 2012).

5.2.1 Birinci Düzey Yapılara İlişkin Bulgular

Araştırma modelini test etmeden önce, veri toplama sürecinde kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılması gerekmektedir. Alt düzey yapılar ile üst düzey yapıların geçerlik ve güvenirlik analizlerinin ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Bu noktada birinci düzey yapılar, geçerlik ve güvenirlik kriterlerini karşılıyorsa ikinci düzey yapıların analizleri değerlendirilmektedir (Becker vd., 2012). Öte yandan reflektif ölçüm modellerinde geçerlik ve güvenirlik bağlamında iç tutarlık güvenirliği, birleşme geçerliği ve ayrışma geçerliği analizlerin değerlendirilmesi gerekmektedir (Hair vd., 2021). Bu doğrultuda öncelikle birinci düzey yapılar olan hata yönetimi kültürü ile örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme değişkenlerin alt boyutlarının güvenirlik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Birinci düzey yapıların geçerlik ve güvenirlikleri sağlandıktan sonra örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme değişkenlerine ait ikinci düzey yapıların geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır (Becker vd., 2012; 2023).

Bu noktada güvenirlik kavramı, ölçüm sonuçlarının ölçülmek istenen değişkeni tutarlı bir şekilde ölçebilmesini ifade etmektedir (Şencan, 2005). Reflektif ölçüm modellerinde katılımcılar tarafından verilen yanıtların içsel tutarlılık derecesi kontrol edilmektedir. İç tutarlılık güvenirliği bir ölçüm aracının tek seferde gerçekleştirdiği ölçümle söz konusu kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini ifade etmektedir. Ölçüm aracında yer alan maddelerin ölçülmek istenen kavramla ilişkili olması ve aynı zamanda bu maddeler arasında anlamlı bir ilişki bulunması, iç tutarlılığın bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Becker vd., 2012; Hair vd., 2017).

Güvenirlik ve içsel tutarlılık birden fazla yöntem ile hesaplanabilmekle birlikte genellikle Cronbach's Alpha (CA, α) değeri ile ölçülmektedir. Cronbach's Alpha değeri, bir ölçeğin güvenirliğini belirlemek için kullanılan klasik bir yöntemdir. Cronbach's Alpha değerinin 0.70 veya daha yüksek bir değer olması, yüksek düzeyde iç tutarlılığın bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Chin, 1998; 2010). Ancak Cronbach's Alpha değerinin bazı durumlarda güvenirliği düşük hesapladığına yönelik eleştiriler olması nedeniyle Composite Reliability (CR) olarak bilinen Bileşik Güvenirlik değerinin de kontrol edilmesi önerilmektedir (Hair vd., 2017). CR değerine göre bir ölçeğin güvenilir sayılabilmesi için bileşik bileşik güvenirliğin 0.70 değerinin üzerinde olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Bir diğer önemli yöntem ise Henseler vd.

(2016) tarafından önerilen ve ölçeklerin içsel tutarlılığını değerlendiren rho_A ölçütüdür. Rho_A değeri, özellikle yapısal eşitlik modellerini içeren araştırmalarda kullanılmakta olup, bu değerin 0.70'in üzerinde olması beklenmektedir. Rho_A değeri, maddeler arası korelasyon değerleri yerine, faktör yüklerine göre hesaplama yaparak diğer içsel tutarlılık ölçütlerine göre farklı bir bakış açısı sunmaktadır (Chin, 1998; 2010).

Bu anlamda araştırmalarda, ölçeklerin güvenirlik katsayılarının hesaplanması ve sunulmasında, birden fazla ölçütün kullanılması tercih edilmektedir. Birden fazla ölçütün birlikte kullanılması, ölçeklerin içsel tutarlılıklarının daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, bu ölçütlerin bir arada ele alınması istatistiksel açıdan daha tutarlı sonuçların elde edilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu bilgiler ışığında, birinci düzey yapılara ilişkin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 5.2'de sunulmaktadır. Güvenirlik değerleri incelendiğinde Cronbach's Alpha (CA) değerleri 0.736 ile 0.926 arasında olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca Bileşik Güvenirlik (CR) değerlerinin 0.850 ile 0.949 arasında değişmesi ve rho_A değerlerinin 0.70'in üzerinde olması, kullanılan ölçüm araçlarının yüksek düzeyde içsel tutarlılık ve güvenirlik sergilediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 5.2*Birinci Düzey Yapılara İlişkin Güvenirlilik ve Geçerlik Bulguları*

Boyutlar/Maddeler	Faktör Y	t-değeri	CA	rho_A	CR	AVE
Hata Yönetimi Kültürü			0.919	0.922	0.931	0.508
Hata1	0.644	13.142***				
Hata2	0.740	20.480***				
Hata3	0.772	30.123***				
Hata4	0.724	18.956***				
Hata5	0.774	26.926***				
Hata6	0.720	22.390***				
Hata7	0.664	16.038***				
Hata8	0.748	25.797***				
Hata9	0.751	23.205***				
Hata13	0.653	15.475***				
Hata15	0.686	15.579***				
Hata16	0.697	16.987***				
Hata17	0.681	16.854***				
Örgütsel Adalet						
ÖA1			0.908	0.908	0.932	0.731
Ada_D1	0.868	58.698***				
Ada_D2	0.871	52.385***				
Ada_D3	0.867	51.795***				
Ada_D4	0.862	55.673***				
Ada_D5	0.806	30.022***				
ÖA2			0.876	0.877	0.915	0.729
Ada_I1	0.850	47.090***				
Ada_I2	0.851	48.582***				
Ada_I3	0.887	78.419***				
Ada_I4	0.825	36.788***				
ÖA3			0.926	0.926	0.940	0.692
Ada_E1	0.811	35.291***				
Ada_E2	0.833	42.359***				
Ada_E4	0.832	39.623***				
Ada_E5	0.838	44.362***				
Ada_E7	0.841	43.410***				
Ada_E8	0.846	47.172***				
Ada_E9	0.821	38.071***				
Örgütsel Sessizlik						
ÖS1			0.919	0.919	0.949	0.861
Ses_K1	0.919	92.619***				
Ses_K2	0.933	118.606***				
Ses_K3	0.932	107.018***				
ÖS2			0.918	0.918	0.948	0.860
Ses_Y1	0.924	100.621***				
Ses_Y2	0.930	100.934***				
Ses_Y3	0.927	92.265***				
ÖS3			0.914	0.914	0.946	0.853
Ses_F1	0.925	107.604***				
Ses_F2	0.928	120.367***				
Ses_F3	0.918	102.737***				
Örgütsel Öğrenme						
ÖÖ1			0.852	0.853	0.910	0.772
Ogr_B2	0.879	51.672***				
Ogr_B3	0.892	67.383***				
Ogr_B4	0.864	49.722***				
ÖÖ2			0.736	0.770	0.850	0.657
Ogr_P3	0.871	63.629***				
Ogr_P4	0.863	56.077***				
Ogr_P5	0.683	15.213***				

Not: Hata10, Hata11, Hata12, Hata14, Ada_I5, Ada_I6, Ada_E3, Ada_E6, Ses_P1, Ses_P2, Ses_P3, Ogr_B1, Ogr_P1 ve Ogr_P2 analiz dışı bırakılmıştır.

***p≤0.001

Geçerlilik ise bir ölçüm aracının söz konusu özelliği ölçebilme yeterliliğidir. Sosyal bilim araştırmalarında en çok kullanılan geçerlilik türleri, birleşim geçerliliği ile ayrışım geçerliliğidir. Birleşim geçerliliği bir faktör içerisindeki maddelerin birbirleriyle benzer bir

yapıda olduklarını ifade etmektedir (Gürbüz, 2019). Reflektif ölçüm modellerinde, birleşim geçerliğinin sağlanıp sağlanmadığını belirlemek amacıyla Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted, AVE) ile faktör yükleri (outer loadings) değerleri incelenmesi gerekmektedir. Bir faktör için AVE değerinin 0.50'den büyük olması (Chin, 1998; 2010) ve standartlaştırılmış faktör yüklerinin tüm göstergeler (ölçek maddeleri) için 0.50'nin üzerinde bulunması gerekmektedir (Hair vd., 2010). Tablo 5.2'de AVE analizine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Tablodaki bilgilere göre AVE değerlerinin 0.508 ve 0.861 arasında olması birleşim geçerliğinin sağlandığını göstermektedir.

Birleşim geçerliliğinin bir diğer koşulu ise bir faktör (değişken) altında yer alan maddelerin, o faktörü yeterli düzeyde temsil edebilmesidir. Bunun için faktöre atanan maddelerin faktör yüklerinin 0.70'in üzerinde olması gerekmektedir. Ancak faktör yükü 0.40'ın altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması gerekirken faktör yükü 0.40 ile 0.70 arasında olan ifadelerin ise AVE ve CR değerlerinin eşik değerin altında olması durumunda ölçüm modelinden çıkarılması önerilmektedir (Hair vd., 2021). Bu doğrultuda faktör yükü 0,40'ın altında olan hata yönetimi kültürü ölçeğine ait HATA10, HATA11, HATA12, HATA14 ifadeleri ile örgütsel öğrenme ölçeğine ait OGR_B1 ifadesi ölçüm modelinden çıkartılmıştır. Hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme ölçeklerinde yer alan maddelere ait faktör yüklerine bakıldığında, bazı ifadelerin 0.70'in altında oldukları görülmektedir. Ancak AVE ve CR değerleri kabul edilebilir seviyelerde oldukları için bu maddeler çıkarılmamıştır. Bununla birlikte Tablo 5.2'deki faktör yüklerine yönelik analiz sonuçlarına göre hata yönetimi kültürü ölçeğinin faktör yükleri 0.644 - 0.774, örgütsel adalet ölçeğinin faktör yükleri 0.806 - 0.887, örgütsel sessizliğin faktör yükleri faktör yükleri 0.918 - 0.933 ve örgütsel öğrenmenin ölçeğinin faktör yükleri 0.683 - 0.892 arasında yer almaktadır. Bu durum her bir değişkene atanan maddelerin kendisine uygun değişken ile birleştiğini ve birleşim geçerliğinin sağlandığını göstermektedir.

Reflektif ölçüm modellerinde, geçerlik kapsamında kontrol edilmesi gereken bir diğer ölçüt olan ayrışım geçerliği ise bir değişkenin diğer değişkenlerden ne derece farklı olduğunu ölçen bir yapıdır. Ayrışım geçerliğinin test edilebilmesi için değişkenlere ilişkin Fornell-Larcker kriterine ve Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranlarına bakılmaktadır (Hair vd., 2021). Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre araştırmada yer alan yapıların AVE değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyon

katsayılarından yüksek olmalıdır. Tablo 5.3'te kalın italik olarak belirtilen değerler birinci düzey modelde yer alan değişkenlere ait AVE'lerin karekök değerlerini ifade etmektedir. Bu noktada Tablo 5.3'te görüldüğü üzere değişkenlerin AVE değerinin karekökü diğer değişkenlerle olan korelasyon katsayılarından daha yüksektir.

Tablo 5.3

Birinci Düzey Yapıların Fornell-Larcker Kriterine Göre Ayırışma Geçerliği Sonuçları

	Ada_D	Ada_E	Ada_I	HATA	Ogr_B	Ogr_P	Ses_F	Ses_K	Ses_Y
Ada_D	0.855								
Ada_E	0.722	0.832							
Ada_I	0.742	0.765	0.854						
HATA	0.400	0.460	0.393	0.713					
Ogr_B	0.546	0.627	0.582	0.581	0.879				
Ogr_P	0.584	0.641	0.656	0.467	0.677	0.810			
Ses_F	-0.463	-0.459	-0.560	-0.373	-0.498	-0.669	0.924		
Ses_K	-0.341	-0.391	-0.291	-0.475	-0.602	-0.512	0.585	0.928	
Ses_Y	-0.446	-0.472	-0.480	-0.444	-0.579	-0.604	0.763	0.758	0.927

Ayrışma geçerliğine ilişkin bir diğer ölçüt olan HTMT oranı ise modeldeki farklı değişkenlere ait maddelerin (göstergelerin) korelasyonlarının ortalamasını, aynı değişkene ait göstergelerin korelasyonlarının geometrik ortalaması ile karşılaştırmaktadır. Araştırmacılar HTMT değerinin teorik olarak birbirine yakın kavramlarda 0.90'ın, uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olmasını gerektiğini belirtmişlerdir. Bu durum modeldeki değişkenler arasındaki ayrımın yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir (Henseler vd., 2015). Bu doğrultuda örgütsel adaletle ait Ada_I5, Ada_I6, Ada_E3, Ada_E6 ifadeleri, örgütsel sessizliğe ait üç ifadeden oluşan korunma amaçlı (pasif) sessizlik boyutu ve örgütsel öğrenme ölçeğine ait Ogr_P1 ve Ogr_P2 ifadeleri ölçüm modelinden çıkartılmıştır. Tablo 5.4'te birinci düzey modelin HTMT oranına göre ayrışma geçerliğine sonuçlar yönelik sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 5.4*Birinci Düzey Yapıların HTMT Oranına Göre Ayırışma Geçerliği Sonuçları*

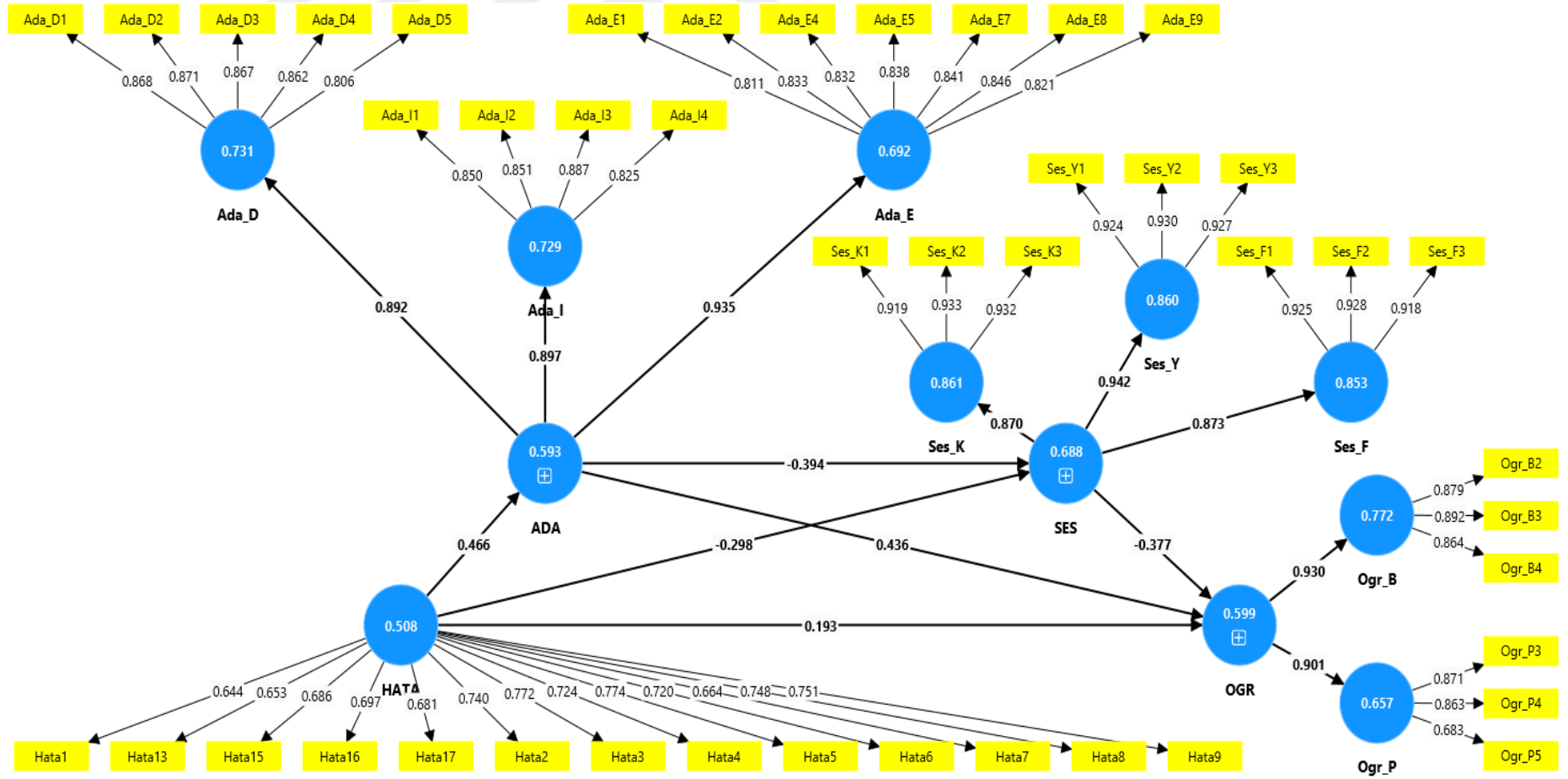
	Ada_D	Ada_E	Ada_I	HATA	Ogr_B	Ogr_P	Ses_F	Ses_K	Ses_Y
Ada_D									
Ada_E	0.786								
Ada_I	0.831	0.850							
HATA	0.435	0.497	0.434						
Ogr_B	0.620	0.705	0.673	0.655					
Ogr_P	0.710	0.762	0.815	0.549	0.835				
Ses_F	0.509	0.499	0.626	0.405	0.564	0.813			
Ses_K	0.374	0.423	0.324	0.516	0.679	0.602	0.638		
Ses_Y	0.489	0.511	0.536	0.481	0.654	0.724	0.832	0.824	

Tablo 5.4'te sunulan HTMT oranlarına göre araştırma modelindeki birinci düzey yapılar arasında 0.85'in üzerinde bir değer bulunmadığı görülmektedir. Bu durum, modeldeki birinci düzey yapıların kavramsal olarak birbirine benzemediğini yani her bir yapının diğerinden ayrı ve özgün nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, analiz sonuçları birinci düzey yapılar arasındaki ayırışım geçerliğini de desteklemektedir.

Yukarıda bahsedilen bilgiler ışığında, birinci düzey yapılar olan hata yönetimi kültürü ölçeği ile örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme ölçeklerinin alt boyutlarının geçerlilik ve güvenilirlik bağlamında iç tutarlık güvenilirliğinin, birleşme geçerliliğinin ve ayırışma geçerliliğinin sağlandığı gözlenmiştir. Ayrıca Şekil 5.2'te birinci düzey yapılara ait faktör yükleri, yol katsayıları ve AVE değerleri gösterilmiştir.

Şekil 5.2

Birinci Düzey Ölçüm Modeline İlişkin Analiz Sonuçları



5.2.2 İkinci Düzey Yapılara İlişkin Bulgular

Birinci düzey yapılara ilişkin geçerlik ve güvenirlik kriterleri sağlandıktan sonra, ikinci düzey yapılara ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Ölçüm modeli, Reflektif-Reflektif özelliğe sahip olduğu için ikinci düzey yapıların geçerlik ve güvenirlik analizlerin değerlendirilmesinde de iç tutarlık güvenirliği, birleşme geçerliği ve ayrışma geçerliği ölçütlerine bakılmıştır (Hair vd., 2021). Bu bilgiler ışığında ikinci düzey yapılara ilişkin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 5.5'te sunulmaktadır. İkinci düzey yapılar olan örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenmenin güvenirlik değerleri incelendiğinde Cronbach's Alpha değerleri 0.808 ile 0.897 arasında iken Bileşik Güvenirlik değerlerinin ise 0.0912 ile 0.935 arasında olduğu gözlenmektedir. Ayrıca rho_A değerleri de 0.808 ile 0.899 olduğu belirlenmiştir. Tüm CA, CR ve rho_A değerlerinin 0.70'in üzerinde olması, ölçüm araçlarının yüksek düzeyde içsel tutarlılık ve güvenirlik sergilediğini göstermektedir. Bununla birlikte Tablo 4.5.'te AVE analizine ilişkin sonuçlar da yer almaktadır. Tablo 5.5'te sunulan bilgilere göre AVE değerlerinin 0.5'ten büyük olarak 0.802 ve 0.839 arasında olması birleşim geçerliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 5.5

İkinci Düzey Yapılara İlişkin Güvenirlik ve Geçerlilik Bulguları

Değişken	CA	rho_A	CR	AVE
Örgütsel Adalet	0.897	0.899	0.935	0.829
Örgütsel Sessizlik	0.876	0.879	0.924	0.802
Örgütsel Öğrenme	0.808	0.808	0.912	0.839

Geçerlik kapsamında kontrol edilmesi gereken bir diğer ölçüt olan ayrışım geçerliğine ilişkin bulgular ise Tablo 5.6 ve Tablo 5.7'de sunulmuştur. İlk olarak Fornell-Larcker kriterine göre ayrışma geçerliği sonuçları Tablo 5.6'da kalın italik olarak belirtilmiştir. Bu noktada değişkenlerin AVE değerinin karekökü diğer değişkenlerle olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu gözlemlenmiş ve Fornell-Larcker kriterine göre ikinci düzey yapıların ayrışım geçerliliği kapsamında ilk şart sağlanmıştır.

Tablo 5.6*İkinci Düzey Yapıların Fornell-Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliği Sonuçları*

	ADA	HATA	OGR	SES
ADA	0.910			
HATA	0.460	0.713		
OGR	0.728	0.572	0.916	
SES	-0.535	-0.480	-0.705	0.896

İkinci olarak ayrışma geçerliğine ilişkin bir diğer ölçüt olan HTMT oranları ise Tablo 5.7’de sunulmuştur. Bu noktada HTMT oranına göre yapılan analiz sonuçları incelendiğinde araştırma modelindeki ikinci düzey yapılar arasında 0.85’in üzerinde bir değer bulunmadığı görülmektedir. Bu durum modeldeki ikinci düzey yapıların da kavramsal olarak birbirine benzemediğini yani her bir yapının diğerinden ayrı ve özgün nitelikte olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda analiz sonuçları ikinci düzey yapılar arasındaki ayrışım geçerliğini de desteklemektedir.

Tablo 5.7*İkinci Düzey Yapıların HTMT Oranına Göre Ayrışma Geçerliği Sonuçları*

	ADA	HATA	OGR	SES
ADA				
HATA	0.502			
OGR	0.850	0.662		
SES	0.601	0.534	0.837	

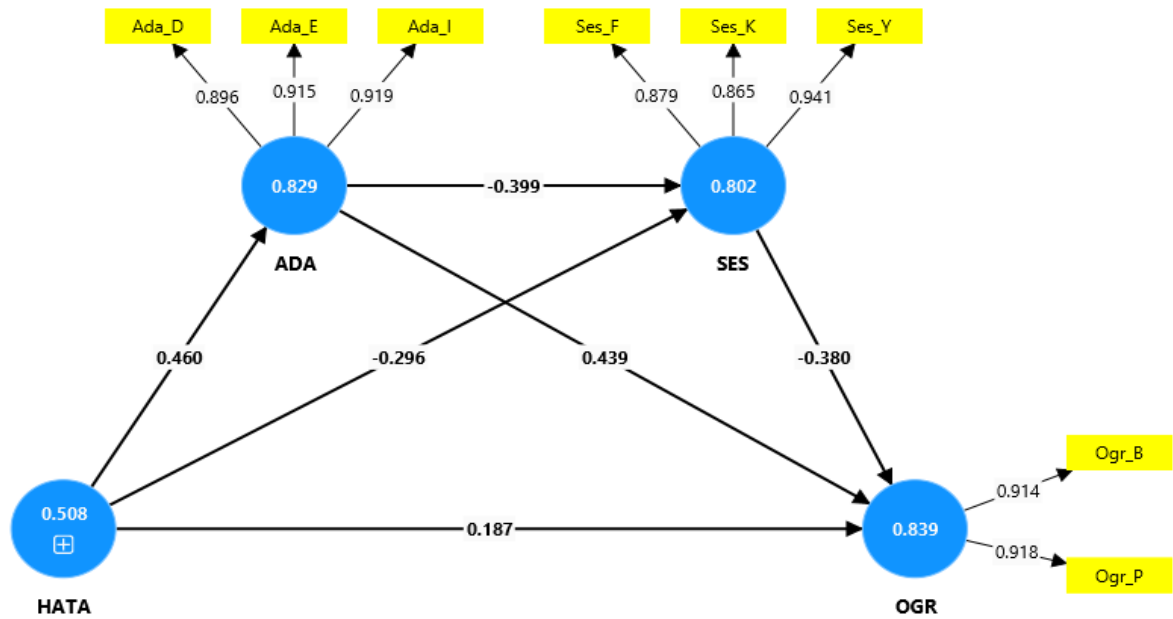
Bununla birlikte, ikinci düzey yapıların doğrulanmasında kullanılan bir diğer ölçüt yol yüklemelerin değerlendirilmesine ilişkin olup, yüksek yüklemeler ikinci düzey yapının alt yapılar tarafından güçlü bir şekilde temsil edildiğini işaret etmektedir (Henseler vd, 2015; Hair vd., 2021; 2024; Sarstedt vd., 2019). Bu bağlamda Tablo 5.8’de ikinci düzey reflektif yapıdaki değişkenin ölçüm modelini doğrulamak için alt değişkenlerin yol yüklemeleri değerlendirilmiştir. Tablo 5.8’de sunulan bilgilere göre tüm yolların anlamlı olduğu ve ikinci düzey yapıların alt yapılar tarafından güçlü bir şekilde temsil edildiği tespit edilmiştir.

Tablo 5.8*İkinci Düzey Yapılara İlişkin Yol Yüklemelerine İlişkin İstatistikler*

	O	M	S.S.	t-değeri	[CILow, CIHigh]
ADA → Ada_D	0.896	0.896	0.013	67.554***	[0.867, 0.919]
ADA → Ada_E	0.915	0.915	0.010	93.014***	[0.894, 0.933]
ADA → Ada_I	0.919	0.919	0.011	86.345***	[0.896, 0.937]
SES → Ses_F	0.879	0.879	0.016	54.910***	[0.845, 0.909]
SES → Ses_K	0.865	0.864	0.021	41.420***	[0.817, 0.900]
SES → Ses_Y	0.941	0.941	0.008	113.871***	[0.923, 0.955]
OGR → Ogr_B	0.914	0.913	0.011	80.811***	[0.888, 0.933]
OGR → Ogr_P	0.918	0.918	0.010	93.461***	[0.897, 0.935]

***p≤0.001

Tüm bu bilgiler ışığında, ikinci düzey yapılar olan örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik bağlamında iç tutarlık güvenirliği, birleşme geçerliği ve ayrışma geçerliğinin sağlandığı gözlenmiştir. Ayrıca ikinci düzey reflektif yapılara ilişkin yol yüklemelerin anlamlı olduğu ve bu doğrultuda ölçüm modellerinin doğrulandığı saptanmıştır. Şekil 5.3'te ikinci düzey yapılara ait yüklemeler, yol katsayıları ve AVE değerleri gösterilmiştir.

Şekil 5.3*İkinci Düzey Ölçüm Modeline İlişkin Analiz Sonuçları*

5.3 Yapısal Modele İlişkin Bulgular

Ölçüm modelinin geçerlik ve güvenirlik açısından uygun olduğunun belirlenmesinin ardından yapısal modelin değerlendirilmesi gerekmektedir. Modelin yapısal model olarak kullanılabilmesi için ilişki analizinin yapılarak, çoklu doğrusallık istatistiklerinin test edilmesi ve etki katsayılarının hesaplanması gerekmektedir. Yapısal modelde, çoklu doğrusallık sorununun olmaması ön koşuldur. Bu noktada çoklu doğrusallık sorunu, modeldeki değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çoklu doğrusallık sorunu iki değişkenin aynı olguyu ölçtüğü düşündürmektedir. Ayrıca yüksek korelasyonlar ve benzeşmeler, hem metodolojik açıdan problemlere yol açmakta hem de modeldeki değişkenlerin temsil ettiği kavramların ve teorik yapıların yorumlanmasında güçlükler yaratmaktadır (Hair vd., 2021). Araştırma modelindeki doğrusallık düzeyinin değerlendirilmesi amacıyla Varyans Artırıcı Faktör (Variance Inflation Factor - VIF) analizi uygulanması önerilmektedir. VIF analizi, modeldeki değişkenlerin birbirleriyle ne düzeyde doğrusal bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koyarak, çoklu doğrusallık sorununun varlığını tespit etmektedir. VIF değerinin 3 veya daha yüksek olması, modelde potansiyel bir doğrusallık problemi bulunduğuna işaret etmektedir (O'Brien, 2007). Tablo 5.9'da değişkenlere ilişkin VIF katsayıları sunulmuştur. VIF değerleri incelendiğinde tüm değerlerin 3'ün altında olduğu ve bu bağlamda değişkenler arasında çoklu doğrusallık probleminin bulunmadığı gözlemlenmiştir (Hair vd., 2021).

Tablo 5.9

Yapısal Modele İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenler	VIF	r ²	f ²	q ²
HATA	1.405		0.082	
ADA OGR	1.515	0.694	0.416	0,317
SES	1.552		0.304	
HATA SES	1.269	0.356	0.107	0,222
ADA	1.269		0.195	
HATA ADA	1.000	0.212	0.269	0,201

Araştırmada çoklu doğrusallık probleminin değerlendirilmesinin ardından, R², Q² ve f² katsayıları hesaplanmıştır. R² katsayısı, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerin toplam varyansını ne ölçüde açıkladığını ifade etmektedir. Henseler ve arkadaşlarına (2009) göre R² değeri 0.25 ve üzeri ise zayıf, 0.50 ve üzeri orta, 0.75 ve üzerinde ise güçlü

açıklama oranı olarak değerlendirilmektedir. Ancak R^2 değerinin yorumlanmasında çalışma alanına bağlı olarak farklı araştırma disiplinleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda R^2 değerinin %10 olarak hesaplanması da yeterli olabilmektedir (Yıldız, 2020; Choen vd., 2003; Moksony, 1999). Tablo 5.9'da görüldüğü üzere örgütsel öğrenmenin varyasında meydana gelen değişimin %69 oranında açıklandığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel sessizliğin varyasında meydana gelen değişimin %35'ini ve örgütsel adaletin varyasında meydana gelen değişimin %21'ini açıkladığı görülmüştür.

Q^2 katsayısı, bağımsız değişkenlerin modelin tahmin geçerliliğini analiz etmek için kullanılan bir yöntemdir. Yapısal modelin tahmin geçerliliğinin sağlanabilmesi için Q^2 değerinin sıfırdan büyük olması gerekmektedir. Q^2 değerinin sıfırdan büyük olması, araştırma modelinin bağımlı değişkenler için anlamlı bir tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Q^2 değeri 0.15 ile 0.35 arasında ise orta 0.35'den yüksek düzeyde tahmin edici bir oran olarak değerlendirilmektedir (Chin, 1998; Sönmez, 2020). Yapılan analiz sonucuna ilişkin elde edilen Q^2 değerleri Tablo 5.9'da verilmiş olup değerlerin 0,317 ile 0,201 olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda her üç değişkenin orta düzeyde tahmin edildiği tespit edilmiştir.

f^2 etki büyüklüğü katsayısı ise bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenlerin açıklanma oranı içindeki katkısını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, R^2 değerindeki değişim üzerinden bağımsız değişkenlerin etkisini değerlendirmeye olanak tanımaktadır. f^2 değeri 0.02 ve üzerinde düşük, 0.15 ve üzerinde orta ve 0.35 ve üzerinde yüksek düzeyde etki büyüklüğü olarak kabul edilmektedir (Cohen, 1988). Etki büyüklüğü katsayıları Tablo 5.9'da verilmiştir. Tabloda sunulan bilgilere göre değerlerin 0.082 ile 0.416 arasında olması yapısal modelin geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

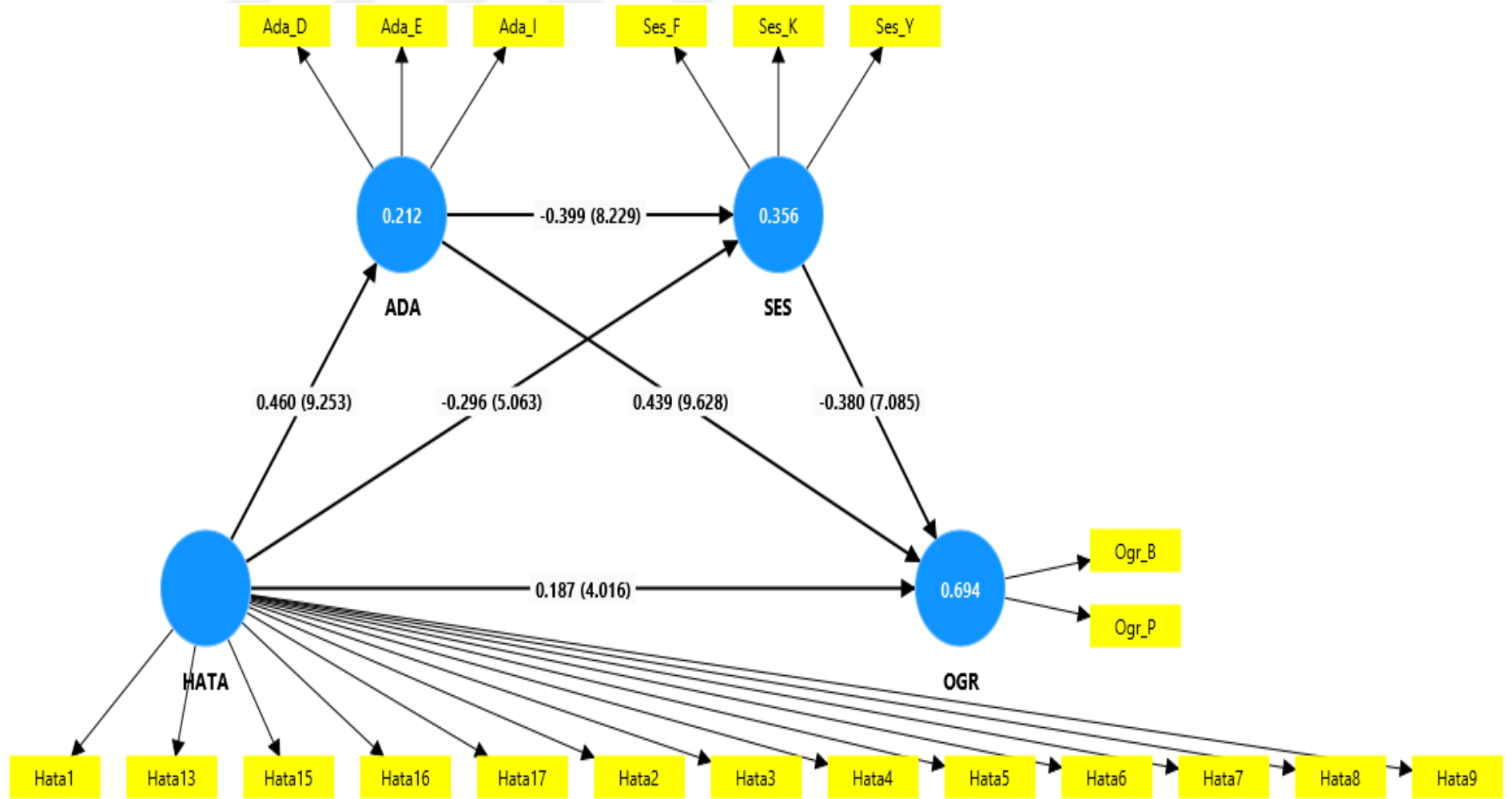
5.4 Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Model uyum iyiliği sağlanmasının ve determinasyon katsayılarının belirlenmesinin ardından hipotezlerin test edilmesine geçilmiştir. Araştırmada, hipotezlerin değerlendirilmesi amacıyla kısmi en küçük kareler (partial least squares - PLS) yöntemi kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi analizi gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin etkisini değerlendirmek amacıyla bootstrapping yöntemine başvurulmuştur. Bu metodoloji çerçevesinde, örneklemden seçilen yeniden örneklerle toplamda 5000 farklı örneklem seti oluşturulmuştur. Bu doğrultuda farklı yollar arasındaki istatistiksel anlamlılık

düzeyleri hesaplanmıştır (Hair vd., 2016; Henseler vd., 2016). Ayrıca araştırma modelindeki hipotezlerin istatistiksel olarak analiz edilmesi için yol analizi yönteminden yararlanılmıştır. Bu noktada Beta (β) katsayıları, t istatistiği ve p değerleri yapısal modelin değerlendirilmesinde önem arz etmektedir. Beta katsayıları değişkenler arasındaki korelasyonun gücünü ve yönünü ortaya koymaktadır. Bu yolun anlamlı olup olmadığına ise t ve p değerlerine bakılarak karar verilmektedir. t değerinin 1.960'dan büyük olması ve p değerinin %5 anlamlılık düzeyinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2014). Ayrıca bootstrapping tekniği ile gerçekleştirilen aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi için analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığı (Confidence Interval, CI) değerlerinin 0 değerini kapsamaması gerekmektedir. Bu kriter, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunun bir göstergesidir (MacKinnon vd., 2004). Yapısal modele ilişkin R^2 değerleri, yol katsayıları ve t değerleri Şekil 5.4'te verilmiştir.

Şekil 5.4

Yapısal Modele İlişkin Analiz Sonuçları



Yapısal modele ilişkin yol katsayıları Tablo 5.10'da da verilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta = 0.187$, $SE = 0.047$, %95 CI [0.102; 0.285], $t = 4.016$, $p < .001$). Bu bağlamda H1 hipotezi desteklenmiştir. Hata yönetimi kültürü, örgütsel adalet ile olumlu ve anlamlı bir ilişki içindeyken ($\beta = 0.460$, $SE = 0.050$, %95 CI [0.364; 0.558], $t = 9.253$, $p < .001$), örgütsel sessizlik ile olumsuz ve anlamlı bir ilişki göstermektedir ($\beta = -0.296$, $SE = 0.059$, %95 CI [-0.409; -0.186], $t = 5.063$, $p < .001$). Bu noktada H2 ve H3 hipotezleri de desteklenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel adalet ile örgütsel öğrenme arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunurken ($\beta = 0.439$, $SE = 0.046$, %95 CI [0.349; 0.527], $t = 9.628$, $p < .001$), örgütsel sessizlik ile örgütsel öğrenme arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta = -0.380$, $SE = 0.054$, %95 CI [-0.484; -0.275], $t = 7.085$, $p < .001$). Bu doğrultuda H4 ve H5 hipotezleri desteklenmiştir. Son olarak, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($\beta = -0.399$, $SE = 0.048$, %95 CI [-0.490; -0.300], $t = -8.229$, $p < .001$). Bu nedenle H6 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5.10

Yapısal Modele İlişkin Bulgular (Doğrudan Etki Katsayıları)

Yollar	Beta (β)	S.S.	t-değeri	[CILow, CIHigh]	Sonuç
HATA → ADA	0.460	0.050	9.253***	[0.364, 0.558]	Kabul Edildi
HATA → SES	-0.296	0.059	5.063***	[-0.409, -0.186]	Kabul Edildi
HATA → OGR	0.187	0.047	4.016***	[0.102, 0.285]	Kabul Edildi
ADA → SES	-0.399	0.048	8.229***	[-0.490, -0.300]	Kabul Edildi
ADA → OGR	0.439	0.046	9.628***	[0.349, 0.527]	Kabul Edildi
SES → OGR	-0.380	0.054	7.085***	[-0.484, -0.275]	Kabul Edildi

*** $p \leq 0.001$

Araştırmanın temel amacı, hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinde örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin aracılık rollerini incelemektir. Bu noktada, Tablo 5.11'de gösterilen araştırma bulgularına göre örgütsel adalet, hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide dolaylı etki göstermektedir ($\beta = 0.202$, $SE = 0.030$, %95 CI [0.146; 0.265], $t = 6.682$, $p < .001$). Benzer şekilde örgütsel sessizlik, hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide dolaylı etki göstermektedir ($\beta = 0.113$, $SE = 0.030$, %95 CI [0.060; 0.177], $t = 3.719$, $p < .001$). Bu doğrultuda H7 ile H8 hipotezleri desteklenmiştir. Bununla birlikte örgütsel adalet, hata yönetimi kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide dolaylı etki göstermektedir ($\beta =$

-0.184, SE = 0.031, %95 CI [-0.248; -0.129], $t = 5.999$, $p < .001$). Aynı şekilde örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide dolaylı etki göstermektedir ($\beta = 0.151$, SE = 0.028, %95 CI [0.100; 0.207], $t = 5.500$, $p < .001$). Bu bağlamda H9 ile H10 hipotezleri desteklenmiştir. Son olarak örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik birlikte hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide seri aracılık etkisi göstermektedir ($\beta = 0.070$, SE = 0.014, %95 CI [0.044; 0.099], $t = 4.910$, $p < .001$) ve H11 hipotezi de desteklenmiştir.

Tablo 5.11

Yapısal Modele İlişkin Bulgular (Spesifik Dolaylı Etki Katsayıları)

Yollar	Beta (β)	S.S.	t-değeri	[CILow, CIHigh]	Sonuç
HATA → ADA → OGR	0.202	0.030	6.682***	[0.146, 0.265]	Kabul Edildi
HATA → SES → OGR	0.113	0.030	3.719***	[0.060, 0.177]	Kabul Edildi
HATA → ADA → SES	-0.184	0.031	5.999***	[-0.248, -0.129]	Kabul Edildi
ADA → SES → OGR	0.151	0.028	5.500***	[0.100, 0.207]	Kabul Edildi
HATA → ADA → SES → OGR	0.070	0.014	4.910***	[0.044, 0.099]	Kabul Edildi

*** $p \leq 0.001$

Tablo 5.12’de, araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi sonucunda sınanan tüm hipotezlerin kabul edildiği görülmektedir. Bulgular, hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenme üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Hata yönetimi kültürünün örgütsel adalet algısını artırdığı (H2) ve örgütsel sessizliği azalttığı (H3) tespit edilmiştir. Ayrıca, hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenme üzerinde doğrudan olumlu bir ilişki sergilediği belirlenmiştir (H1). Bununla birlikte, örgütsel adaletin örgütsel öğrenme ile olumlu yönde bir ilişki içinde olduğu (H4) ve örgütsel sessizliği azaltmada önemli bir rol oynadığı (H6) ortaya konmuştur. Öte yandan, örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenmeyi azalttığı (H5) bulgulanmıştır.

Tablo 5.12

Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

H ₁ . HYK → ÖÖ	Kabul
H ₂ . HYK → ÖA	Kabul
H ₃ . HYK → ÖS	Kabul
H ₄ . ÖA → ÖÖ	Kabul
H ₅ . ÖS → ÖÖ	Kabul
H ₆ . ÖA → ÖS	Kabul
H ₇ . HYK → ÖA → ÖÖ	Kabul
H ₈ . HYK → ÖS → ÖÖ	Kabul
H ₉ . HYK → ÖA → ÖS	Kabul
H ₁₀ . ÖA → ÖS → ÖÖ	Kabul
H ₁₁ . HYK → ÖA → ÖS → ÖÖ	Kabul

Aracılık analizleri, örgütsel adaletin, hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide önemli bir aracı rol üstlendiğini (H7) ve örgütsel sessizliğin de bu ilişkide bir diğer aracı değişken olarak işlev gördüğünü (H8) ortaya koymuştur. Ayrıca, örgütsel adaletin, hata yönetimi kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı (H9) ve örgütsel adalet ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide, örgütsel sessizliğin aracı değişken olduğu (H10) tespit edilmiştir. Son olarak, hata yönetimi kültürünün, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik aracılığıyla örgütsel öğrenmeyi seri bir şekilde artırdığı (H11) belirlenmiştir.



6 SONUÇ

Havacılık sektörü, insan faktörünün büyük ölçüde etkili olduğu, hata yapılma olasılığının yüksek olduğu ve emniyet yönetiminin kritik bir öneme sahip olduğu bir alandır. Bu çerçevede, özellikle yer hizmetleri, havacılık operasyonlarının kesintisiz ve emniyetli bir şekilde yürütülmesini sağlamak adına merkezi bir konumda yer almakta olup, uçuşların zamanında kalkışından, yolcuların ve bagajlarının doğru yönlendirilmesine, ikmal süreçlerinden havaalanı zemin operasyonlarına kadar geniş bir faaliyet alanını kapsamaktadır. Tüm süreçlerde insan faktörü belirleyici bir unsur olup, çalışanların karar alma, problem çözme ve operasyonları yönetme becerileri doğrudan operasyonel başarısını ve emniyet seviyesini etkilemektedir. Zaman baskısı, operasyonel yoğunluk ve çok paydaşlı çalışma dinamikleri nedeniyle hata yapma olasılığının yüksek olduğu bu çalışma ortamında, insan faktörüne dayalı risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, hata yönetimi kültürünün örgüt içinde güçlü bir şekilde benimsenmesi, operasyonel aksaklıkların önlenmesi ve emniyetin sürdürülebilirliği açısından kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışmada havacılık sektöründe, özellikle yer hizmetleri kapsamında, hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki incelenmekte ve bu ilişkiyi şekillendiren örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik değişkenleri ele alınmaktadır. Araştırma bulguları, hata yönetimi kültürünün çalışanların adalet algısını güçlendirdiğini, örgütsel sessizliği azalttığını ve bu süreçlerin örgütsel öğrenme üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Özellikle yer hizmetleri gibi operasyonel süreçlerin yüksek hız ve hassasiyet gerektirdiği bir alanda, hata yönetimi kültürünün güçlendirilmesi, çalışanların algıladıkları adalet düzeyini ve hataları gönüllü olarak paylaşma eğilimini artırmakta ve böylece örgütün öğrenme kapasitesini etkilemektedir. Çalışmanın en önemli bulgularından biri, hata yönetimi kültürünün yalnızca hataların kök nedenlerine inilerek minimum seviyeye indirmeye yönelik bir süreç olmanın ötesinde, örgütsel adalet algısını güçlendiren, sessizlik davranışlarını azaltan ve dolayısıyla örgütsel öğrenmeyi teşvik eden bütüncül bir mekanizma işlevi gördüğünü ortaya koymasındır.

Araştırma bulguları, hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çoğunlukla hataların olumsuz sonuçlar doğurduğu düşünülse de, hatalar sistemin işleyişine dair önemli veriler sunarak örgütlerin gelişimini

destekleyen bir öğrenme fırsatı da yaratmaktadır. Reason (1990) tarafından ortaya konulan İsviçre Peyniri Modeli, hataların bireysel kaynaklı olmaktan ziyade sistemin farklı savunma katmanlarında bulunan yapısal boşluklardan kaynaklandığını öne sürmektedir. Benzer şekilde, HFACS modeli (Shappell ve Wiegmann, 2000) hata oluşumunun yalnızca bireysel faktörlere değil, liderlik eksiklikleri, iletişim yetersizlikleri ve prosedürel aksaklıklar gibi örgütsel faktörlere bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, özellikle büyük ve karmaşık yapıya sahip sistemlerde, hatalar sadece bireysel hatalar olarak değerlendirilmemeli, aksine süreçlerdeki eksikliklerin ve sistemsel zayıflıkların bir göstergesi olarak ele alınmalıdır.

Hata yönetimi kültürü, hataların yalnızca sonuçlarına odaklanmak yerine, kök nedenlerini araştırarak sistemin hangi noktalarında iyileştirme yapılması gerektiğini belirlemektedir. Hataların altında yatan nedenleri anlamaya yönelik bir yaklaşım benimsendiğinde, büyük operasyonel aksaklıklar ya da kazalar yaşanmadan önce, küçük hatalardan yola çıkarak önleyici tedbirler alınabilmekte ve süreçler daha emniyetli hale getirilmektedir. Hata yönetimi kültürünün güçlü olduğu örgütlerde, hatalar yalnızca tespit edilmekle kalmayıp sistematik olarak analiz edilmekte ve örgütün genel süreçlerine entegre edilmektedir. Kök nedenleri anlamaya dayalı bu yaklaşım, örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirliğini sağlamanın yanı sıra, hatalardan elde edilen bilgilerin gelecekte benzer durumların önlenmesine de katkıda bulunmasını da mümkün kılmaktadır.

Araştırma bulguları, hata yönetimi kültürünün örgütsel adalet algısını güçlendirdiğini ve bu doğrultuda çalışanların örgütsel öğrenme süreçlerine daha aktif katılım sağladığını ortaya koymaktadır. Hata yönetimi kültürü, hataların bireysel yetersizlikler olarak değil, örgütsel sistemin işleyişine dair önemli göstergeler olarak değerlendirilmesini sağlamakta ve cezalandırma yerine öğrenme fırsatı olarak ele alınmasına yönelik ortak bir anlayış oluşturmaktadır. Araştırma bulguları doğrultusunda, hataların yalnızca bireysel hatalardan kaynaklanmadığı, aksine sistemin yapısal eksiklikleriyle ilişkili olabileceğini kabul edildiğinde, çalışanların adalet algılarının güçlendiği belirlenmiştir. Zira hataların ele alınış biçimi, çalışanların örgüt içindeki değerlendirme mekanizmalarının ne kadar adil işlediğine dair algılarını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, hataların kök nedenlerinin örgütsel bağlamda incelenmesi ve süreçlerdeki aksaklıklarla ilişkilendirilmesi, çalışanların hata yönetimi süreçlerinin adil bir şekilde yürütüldüğüne dair algısını

güçlendirmekte ve bu süreçte daha fazla sorumluluk alarak katkı sağlamalarını teşvik etmektedir.

Bununla birlikte hata yönetimi kültürü, hataların suç veya ayıp olarak değerlendirilmemesi gerektiğini vurgulayarak, çalışanların ve yöneticilerin hatalar karşısındaki tutumlarını şekillendirmektedir. Aksi takdirde, çalışanlar kendilerini koruma eğilimine girerek hatalarını gizleme ya da sorumluluktan kaçınma yoluna gitmekte ve bu durum, sistemin iyileştirilmesine yönelik kritik verilerin kaybolmasına neden olmaktadır. Buna karşın, hataların sürecin doğal bir parçası olarak görüldüğü ve sistematik analizlerle örgütsel gelişime katkı sağlayacağı düşünüldüğünde, çalışanların hatalara yaklaşımı daha açık ve iş birliğine dayalı hale gelmektedir. Bu çerçevede, hataların bireysel eksiklikler yerine sistemin iyileştirilmesine yönelik bir araç olarak değerlendirilmesi, çalışanların örgütsel adalet algısını güçlendirmekte ve gelecekte benzer hataların önlenmesine yönelik iyileştirme süreçlerinin etkin bir şekilde işletilmesini sağlamaktadır.

Araştırma bulguları, hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide de örgütsel sessizliğin kritik bir aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların hatalarını dile getirmekten kaçınmasına neden olarak, örgütün hatalardan ders çıkarma kapasitesini sınırlamakta ve emniyet yönetimi süreçlerinin etkinliğini zayıflatmaktadır. Özellikle havacılık gibi yüksek riskli sektörlerde, hataların zamanında tespit edilerek analiz edilmesi ve önleyici tedbirlerin alınması, örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirliği açısından kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

Hata yönetimi kültürü, hataların insan faktörünün doğal bir unsuru olduğunu kabul ederek, hata yapmanın kaçınılmaz ancak yönetilebilir olduğu anlayışını benimsemektedir. Aynı zamanda, hataların yalnızca bireysel yetersizliklerden değil, sistemdeki aksaklıklar, prosedürel eksiklikler ve örgütsel zayıflıklarla da ilişkili olabileceğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, hatalar suç veya ayıp olarak görülmemekte, aksine hata bildirimleri bir öğrenme ve gelişim fırsatı olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir yaklaşım, örgütsel sessizliğin azalmasını sağlayarak çalışanların hataları ve operasyonel süreçlerdeki eksiklikleri daha rahat ifade etmesine olanak tanımaktadır. Hataların gizlenmesi yerine, sistemin geliştirilmesi için kritik bir veri kaynağı olarak ele alınması, örgütsel öğrenme süreçlerini güçlendirmekte ve sürekli iyileştirme anlayışını desteklemektedir. Ayrıca, sessizliğin azalması, hataların kök nedenlerine yönelik analizlerin daha sağlıklı yapılmasını mümkün kılmakta ve gelecekte

ortaya çıkabilecek operasyonel risklerin önlenmesine katkı sunmaktadır. Bu doğrultuda, hata yönetimi kültürünün örgütsel sessizliği azaltarak çalışanların sürece aktif katılımını teşvik ettiği ve böylece örgütsel öğrenmeyi destekleyen temel bir unsur haline geldiği görülmektedir.

Bu araştırmanın en önemli bulgusu, hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinde örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin seri aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymasındır. Hata yönetimi kültürünün güçlü olarak benimsenmesi durumunda, çalışanlar örgüt içinde hatalarının bireysel başarısızlık olarak değerlendirilmediğini, aksine süreçlerin iyileştirilmesi için bir fırsat olarak ele alındığını düşünebilmekte ve bu durum örgütsel adalet algılarını güçlendirebilmektedir. Çalışanların adalet algılarının yüksek olması, hatalarını paylaşma konusunda daha istekli olmalarını sağlayabilmektedir. Bu durum örgütsel sessizlik olgusunu azaltarak örgütsel öğrenme sürecini destekleyen kritik bir mekanizmayı olanaklı hale getirebilmektedir. Bu bağlamda, hata yönetimi kültürü, örgütsel adaletin sağlanması ve örgütsel sessizliğin azaltılması yoluyla örgütsel öğrenmeyi doğrudan ve dolaylı olarak teşvik eden temel bir unsur olarak işlev görebilmektedir.

Araştırmanın bulguları, literatürdeki önceki çalışmalarla büyük ölçüde örtüşmekte olup, hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenme üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini vurgulayan bulgularla desteklenmektedir. Havacılık sektöründe yapılan çalışmalar, örgüt içerisinde yerleşik bir hata yönetimi kültürünün varlığının, örgütsel öğrenmeyi güçlendirdiğini ve bu sayede örgütlerin karmaşık problemlerle başa çıkma kapasitesini artırdığını vurgulamaktadır (Reason, 1997; Haunschild ve Sullivan, 2002; Wood, 2003; Dyck vd., 2005; Morrison, 2012; Pourdehnad ve Smith, 2012; Foster-Pedley, 2014). Hagen (2013) havacılık şirketlerinde yaptığı çalışmada, hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenmeyi ve operasyonel performansı artırdığını tespit etmiştir. Benzer şekilde, Kim ve Song (2015) uçak bakım personeli üzerinde yürüttükleri çalışmada, hata yönetimi kültürünün güçlü bir şekilde benimsendiği örgütlerde hem bireysel hem de örgütsel öğrenmenin arttığını ve bu durumun rapor edilmeyen hataların ve olası kazaların önlenmesi açısından kritik bir rol oynadığını belirtmiştir. Ayrıca, farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda da hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bilginoğlu ve Yozgat, 2022; Oliveira vd., 2022; Fischer vd., 2018; Frese ve Keith, 2015; Nergiz, 2015; Yiğital, 2018; Goodman vd.,

2011). Bu bağlamda, araştırmanın hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye ilişkin teorik katkısı, yazındaki çalışmalarla da desteklenmektedir.

Bu araştırmanın hata yönetimi kültürü ile örgütsel adalet arasındaki olumlu ilişki olduğuna dair bulgusu daha önceki yapılmış çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir (Oliveira vd., 2022; Proença vd., 2020). Bununla birlikte araştırma bulguları, hata yönetimi kültürünün çalışanların örgütsel adalet algısını güçlendirerek örgütsel öğrenmeyi desteklediğini ortaya koymaktadır. Kim ve Lee (2018) tarafından yürütülen çalışmada, örgütsel adaletin hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasında güçlü bir aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Mevcut araştırmanın bulguları da bu sonuçlarla paralellik göstermekte ve hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan bir ilişki üzerinden değil, örgütsel adalet mekanizması aracılığıyla şekillendiğini göstermektedir.

Çalışmanın bir diğer bulgusu olan, hata yönetimi kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki negatif ilişki de, Oliveira ve arkadaşlarının (2022) yürüttükleri çalışmada, hata yönetimi kültürünün çalışanların hataları bildirme konusundaki istekliliğini artırdığı yönündeki bulgularla desteklenmektedir. Bununla birlikte Göktürk ve arkadaşlarının (2017) akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada, hata yönetimi kültürünün tesis edilmediği kurumlarda hata bildiriminin yavaşladığını ve engellediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca aynı çalışmada, hatalara yönelik negatif duygusal tepkilerin çalışanların hata bildirimine yönelik cesaretlerinin azalmasına yol açtığı belirtilmiştir. Nafei (2016) ise çalışmasında örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenmenin önündeki en büyük engellerden biri olduğunu ve hataların tespiti ve öğrenme süreçlerini ciddi şekilde sınırladığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda hata yönetimi kültürünün örgütsel sessizlik aracılığıyla örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi, ilgili yazındaki bulgularla tutarlı olduğu görülmektedir.

Yazında, hata yönetimi kültürünün örgütler içinde benimsenmesinin çeşitli zorlukları bulunduğu belirtilmektedir (Dekker, 2011; Reason, 1997). Özellikle otoriter ve hiyerarşik yönetim anlayışının baskın olduğu toplumlarda, hataların öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi yerine bireysel başarısızlık olarak görülme eğilimi, hata yönetimi süreçlerinin etkinliğini sınırlayan temel faktörlerden biri olarak gösterilmektedir (Marx, 2009; Dekker, 2011; Nafei, 2016). Türkiye gibi yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda, çalışanların hatalarını açıkça paylaşmaktan çekindiği, hata bildirim

süreçlerine katılım göstermediği ve bu durumun örgütsel sessizlikle doğrudan ilişkili olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur (Göktürk vd., 2017; Yiğital, 2018).

Bu bağlamda, hata yönetimi kültürünün yerleşmesini zorlaştıran en önemli faktörlerden biri, yöneticilerin hatalara karşı sergilediği tutumdur. Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde, liderlik yaklaşımlarının genellikle otoriter ve merkezîyetçi olduğu, yöneticilerin hata yönetimi süreçlerinde hataları yönetmekten ziyade hataları önlemek amacıyla cezalandırıcı bir yaklaşım sergilediği ve bunun çalışanların hata yönetimi süreçlerine katılımını sınırladığı ilgili yazında belirtilmektedir (Göktürk vd., 2017; Paşamehmetoğlu vd., 2017; Yiğital, 2018; Aktaş ve Özer, 2019). Buna karşın, daha önceki yapılan çalışmalar, katılımcı ve destekleyici liderlik yaklaşımlarının bulunduğu ortamlarda, hatalara ilişkin iletişimin daha açık şekilde yürütüldüğü ve öğrenme süreçlerinin daha etkin işlediği ortaya konmuştur (Guchait vd., 2016; Maurer vd., 2017; Farnese vd., 2019; Oliveira vd., 2022).

Ancak, havacılık sektörü özelinde değerlendirildiğinde, hata yönetimi kültürünün yerleşmesini kolaylaştıran bazı mekanizmalar da bulunmaktadır. Emniyet Yönetim Sistemi (SMS - Safety Management System), havacılık örgütlerinde hataların yönetilmesini ve örgütsel öğrenme süreçlerine entegre edilmesini sağlayan standartlar sunarak, hata yönetimi kültürünün içselleştirilmesini destekleyen önemli bir çerçeve sunmaktadır (ICAO, 2009; EASA, 2019). ICAO, EASA ve SHGM gibi otoriteler tarafından zorunlu kılınan SMS, havacılık sektörü için bir emniyet yönetimi çerçevesi sunarak, hata bildirim süreçlerinin işletilmesini ve hataların sistematik bir şekilde analiz edilerek örgütsel öğrenmeye dönüştürülmesini teşvik etmektedir. Türkiye’de emniyet yönetimi sistemlerinin uygulanması, genellikle uluslararası gerekliliklere uyum sağlamak amacıyla formal prosedürler üzerinden yürütülmekte, ancak bu süreçlerin örgüt kültürüyle tam anlamıyla bütünleşmesi gerektiği göz ardı edilebilmektedir. Bu nedenle, örgütlerde hata yönetimi kültürünün etkin bir şekilde işleyebilmesi için liderlik anlayışının dönüşmesi, hata yönetimi süreçlerinin desteklenmesi ve çalışanların bu süreçlere aktif katılımının sağlanması gerekmektedir.

Havacılık sektöründe etkin bir hata yönetimi kültürünün oluşturulması, operasyonel süreçlerde sistematik ve bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, SHELL modeli, operasyonel süreçlere entegre edilerek hata yönetim mekanizmalarının sürdürülebilir bir örgütsel yapıya kavuşmasını sağlayabilir. Bu

doğrultuda, standartlaştırılmış, açık ve anlaşılır prosedürler, talimatlar ve kılavuzların oluşturulması, kullanıcı dostu donanım ve fiziksel ekipmanların sağlanması, aynı zamanda çalışan performansını olumsuz etkilemeyecek uygun çevresel koşulların oluşturulması, örgütlerin hata yönetimi süreçlerini daha etkin hale getirmelerine katkı sağlayacaktır.

Bazı durumlarda hataların ortaya çıkma olasılığının minimize edilmesi mümkündür. Örneğin farklı havayollarına ait yer hizmetleri bünyesindeki farklı operasyonel süreçlerin ortak bir yapıya dönüştürülmesi ile check-in işlemlerinde yapılabilecek hataların önüne geçilebilir. Ayrıca, Ground Operations Manual (GOM) ve benzeri operasyonel dokümanların açık, anlaşılır ve kolay erişilebilir hale getirilmesi, hata yönetim süreçlerinin etkinliğini artıracaktır. Bununla birlikte, yer hizmetleri ile havayolları şirketleri arasındaki iletişim süreçlerinin güçlendirilmesi, operasyonel aksaklıkların ve hata risklerinin en aza indirilmesi açısından kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Özellikle uçuş öncesi gerçekleştirilecek detaylı briefingler, operasyonel ekiplerin hata yönetimi süreçlerine proaktif bir şekilde katılımını teşvik edecek ve olası risklerin önceden tespit edilmesine olanak tanıyacaktır.

Ayrıca, operasyonel süreçlerin etkinliğini artırmak ve hata yönetimini güçlendirmek adına, havayollarının operasyonel gerekliliklerine uygun olarak özelleştirilmiş ekiplerin oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda, belirli havayollarına özgü operasyonlarda uzmanlaşmış yer hizmetleri çalışanlarının istihdam edilmesi, süreçlerin daha sistematik ve verimli bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayacaktır.

Hata yönetimi kültürünün en temel çıktılarından biri, hataların öğrenme fırsatlarına dönüştürülmesidir. Bu doğrultuda, hatalardan elde edilen derslerin kurumsal belleğe entegre edilmesi, örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirliği açısından hayati bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Bu sürecin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için düzenli hata analizi raporları hazırlanmalı ve elde edilen bulgular tüm çalışanlarla sistematik bir biçimde paylaşılmalıdır. Örgüt içi iletişimi güçlendirmek amacıyla öğrenme bültenleri yayımlanmalı, hataların nasıl yönetildiği ve hangi iyileştirme adımlarının atıldığı konusunda çalışanlar detaylı bir biçimde bilgilendirilmelidir. Böylece, hatalar bireysel farkındalık düzeyinde kalmayıp, örgütsel öğrenme mekanizmalarıyla desteklenen kurumsal kazanım haline getirilebilir.

Araştırma bulguları, örgüt içinde hataların suç unsuru olarak görülmediği, aksine bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği bir ortam yaratıldığında, çalışanların hata bildirim süreçlerine daha aktif katılım gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ancak, sürecin adil ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi için kabul edilebilir ve kabul edilemez hatalar arasında net bir ayırım yapılması gerekmektedir. Hata ve ihlallerin birbirinden ayrıştırılarak duyurulması, hata yönetimi sürecinin şeffaf bir şekilde yürütülmesini sağlayarak çalışanların sürece olan örgüte olan adalet algılarını artıracaktır.

Mevcut araştırmaların büyük bir bölümü, hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenme üzerindeki doğrudan etkisini ortaya koyarken, bu etkinin nasıl şekillendiğini açıklayan mekanizmalar, özellikle de adalet ve sessizlik olguları yeterince incelememiştir. Hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin aracı değişkenler üzerinden nasıl işlediğini anlamaya yönelik araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışma, hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenme üzerindeki dolaylı etkisini inceleyerek yazındaki bu boşluğu doldurmayı amaçlamakta ve özellikle örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin birlikte nasıl bir rol oynadığına dair önemli bir katkı sunmaktadır. Sonuç olarak, hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini anlamak için örgütsel adaletin ve sessizlik olgusunun göz önünde bulundurulduğu bir yapının gerekliliği ortaya konmuş, bu iki değişkenin birlikte nasıl işlediği açıklanarak literatüre teorik bir katkı sağlanmıştır.

Araştırmanın kapsamı belirli bir örneklem grubuyla sınırlı olduğundan, elde edilen bulguların genellenebilirliği konusunda bazı kısıtlar bulunmaktadır. Araştırmanın modeli, bünyesinde 750 çalışanın bulunduğu Antalya Havalimanında faaliyet gösteren yer hizmeti işletmesinde çalışanlardan elde edilen 372 kişiden elde edilen veri ile test edilmiştir. Örneklem, işletmenin Antalya Havalimanında çalışanların yaklaşık %49,6'sını kapsadığından, bu lokasyon için güçlü bir temsiliyet sunmaktadır. Ancak, işletmenin toplam çalışan sayısı (5.500 kişi) göz önüne alındığında, diğer lokasyonlarda bulunan çalışanları ne derece temsil ettiği net olarak bilinmemektedir. Bu nedenle, bulgular öncelikle bu lokasyona yönelik olarak değerlendirilmelidir ve işletmenin geneline yönelik çıkarımlarda dikkatli olunmalıdır. Gelecek araştırmalarda, farklı lokasyonlardan da veri toplanarak temsiliyetin artırılması önerilmektedir.

Araştırma kesitsel bir tasarımla yürütülmüş olup, değişkenler arasındaki ilişkiler belirli bir zaman dilimi içerisinde incelenmiştir. Kesitsel tasarımlar, belirli bir anda toplanan veriler üzerinden analiz yaparak anlamlı sonuçlara ulaşmayı sağlasa da, değişkenler

arasındaki ilişkilerin zaman içinde nasıl değiştiği ve nedensel bağlantıların nasıl şekillendiği konusunda kesin bir yargıya varmayı zorlaştırmaktadır. Hata yönetimi kültürü, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilerin uzun vadede nasıl bir dönüşüm gösterdiğini anlamak için boylamsal araştırma tasarımlarının kullanılması daha sağlıklı çıkarımlara ulaşmayı sağlayacaktır.

Araştırmada hata yönetimi kültürü çalışanların öznel algıları üzerinden değerlendirilmiştir. Çalışanların hata yönetimi süreçlerine dair algıları, örgütün gerçek anlamda hata yönetimi kültürüne sahip olup olmadığını kesin olarak belirleyemeyebilir. Bireyler arasındaki algısal farklılıklar nedeniyle hata yönetimi kültürü konusunda örgütsel seviyede yapılacak değerlendirmelerde, çalışanların algılarının yanı sıra gerçek hata bildirim sayıları, hata sonrası iyileştirme raporları veya kalite süreçleri gibi nesnel verilerin toplanması gerekmektedir.

Hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik değişkenleri aracılık mekanizması olarak ele alınmıştır. Ancak örgütsel öğrenme sürecini etkileyen birçok farklı faktörün olduğu göz önüne alındığında, çalışmada ele alınan aracı değişkenlerin kapsamının sınırlı olduğu söylenebilir. Liderlik tarzları, psikolojik güvenlik, örgütsel destek, hata toleransı ve çalışanların örgüte duyduğu güven gibi faktörler de hata yönetimi kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi etkileyebilir. Bu değişkenlerin gelecekteki araştırmalarda modele dâhil edilmesi, hata yönetimi süreçlerinin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini daha ayrıntılı bir şekilde inceleyerek, mevcut bulguların genişletilmesine katkı sağlayabilir.

Araştırmada nicel yöntemler kullanılarak veri toplanmıştır. Nicel yöntemler geniş örneklemeler üzerinden genellenebilir sonuçlara ulaşmayı sağlasa da, hata yönetimi kültürü, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme gibi dinamik süreçleri daha derinlemesine anlamak için nitel araştırma yöntemlerinin de kullanılması faydalı olacaktır. Hata yönetimi süreçlerinin örgüt içinde nasıl işlediğini, çalışanların hatalara yönelik tutumlarını ve hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenmeye nasıl katkı sağladığını daha iyi anlayabilmek için derinlemesine mülakatlar, odak grup çalışmaları ve gözlem gibi nitel araştırma tekniklerinden faydalanılması önemlidir. Gelecek çalışmalarda nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma araştırma tasarımlarının benimsenmesi, hata yönetimi kültürü ve örgütsel öğrenme süreçlerinin daha kapsamlı ve çok boyutlu bir şekilde ele alınmasına olanak tanıyacaktır.

KAYNAKÇA

- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. G. ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32, 139-157.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Airbus, (2005). *Flight operations briefing notes: Human performance-error management*. Airbus Publishing.
- Akalp, G. ve Yamankaradeniz, N. (2013). İşletmelerde güvenlik kültürünün oluşumunda yönetimin rolü ve önemi, *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(2), 96-109.
- Akbaba, S. (1995). *Öğrenme Psikolojisi*. Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Akgündüz, Y. ve Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-17.
- Akbal, S. (2022). *Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Aksoy, H. Ü. U. (2024). *Örgütsel adalet algısının işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde rol belirsizliği ve rol çatışması değişkenlerinin aracı rolü* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir uygulama* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- ALPA. (1978, January). *PH-PUF Aircraft accident report* (NIH Publication No: DCA77RA014) Air Line Pilots Association Engineering and Air Safety. <https://skybrary.aero/human-factors-report-tenerife-accident>
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Antonacopoulou, E. P. (2006). The relationship between individual and organizational learning: New evidence from managerial learning practices. *Management Learning*, 37(4), 455-473. <https://doi.org/10.1177/1350507606070220>
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review* 55(5), 115–25.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defences: Facilitating organizational learning*. Prentice Hall.
- Argyris, C. and Schön A. D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison Wesley Publishing.
- Argyris, C. and Schön A. D. (1992). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.
- Argyris, C. and Schön A. D. (1996). *Organizational learning II. theory, method and practice*. Addison Wesley Publishing.

- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page.
- Arslantürk, Z. ve Amman, T. (2000). *Sosyoloji*. Kaknüs Yayınları.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Bagheri, G., Zarei, R. and Aeen, M.N. (2012). Organizational silence (Basic concepts and its development factors), *Ideal Type of Management*, 1(1), 47- 58.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Kurum kültürü*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Prentice-Hall.
- Barçın, N. (2012). *İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bartlett, K. R. (1999). *The relationship between training and organizational commitment in the health care field* [Unpublished Doctoral dissertation]. University of Illinois.
- Bartlett, J. E., Körtlik, J. W. and Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology. Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- ALPA. (1978, January). *F-GZCP Final report* (NIH Publication No: DCA77RA014) Air Line Pilots Association Engineering and Air Safety. <https://skybrary.aero/human-factors-report-tenerife-accident>
- BEA. (2012, July). *F-GZCP Final report* (NIH Publication No: AF447). Bureau d'Enquetes et d'Analyses France. https://aaui.ie/foreign_reports_fr/final-report-accident-to-airbus-a330-203-registered-f-gzcp-air-france-af-447-rio-de-janeiro-paris-1st-june-2009/
- Bell, C. R. (2010). Transaction cost economics. In R. C. Free (Ed.), *21st century economics: A reference handbook* (1st ed., pp. 193–202). Sage Publications.
- Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development*. George Braziller.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg and R. Cropanzano (Ed.), *Advances in organizational justice* (1st ed., pp. 89-118). Stanford University Press.
- Bies, R. J. and Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard and M. H. Bazerman, (Ed.), *Research on negotiations in organizations* (1st ed., pp. 43-55). JAI Press.
- Bies, R. J. and Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.

- Bilginoğlu, E. ve Yozgat, U. (2022). Hata yönetimi kültürü ile hatalardan öğrenme ilişkisinde psikolojik güvenliğin düzenleyici rolü üzerine bir araştırma. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(1), 45-55.
- Blackman, D., Connelly, J. and Henderson, S. (2004). Does double loop learning create reliable knowledge? *The Learning Organization*, 11(1), 11-27. <https://doi.org/10.1108/09696470410515706>
- Blanco, J., Lewko, J. H. and Gillingham, D. (1996). Fallible decisions in management: learning from errors. *Disaster Prevention and Management*, 5(2), 5-11. <https://doi.org/10.1108/09653569610112871>
- Bligh, M. C., Kohles, J. C. and Yan, Q. (2018). Leading and learning to change: The role of leadership style and mindset in error learning and organizational change. *Journal of Change Management*, 18(2), 116-141.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons.
- Bontis, N., Crossan, M. M. and Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Bozkurt, V. (2014). *Değişen dünyada sosyoloji: Temeller, kavramlar, kurumlar*. Ekin Kitabevi.
- Bozkurt, E. (2015). *Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Bozkurt, B. (2023). *Process makro ile aracılık, düzenleyicilik ve durumsal aracılık etki analizi*. Ekin Yayınevi.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors* [Unpublished Doctoral dissertation]. The Ohio State University.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. and Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations. In J. Greenberg and M. S. Edwards (Ed.), *Voice and silence in organizations* (1st ed., pp. 3-33). Emerald Group Publishing.
- Brislin, R. W. (1976). Comparative research methodology: Cross-cultural studies. *International Journal of Psychology*, 11(3), 215-229.
- Bowen, F. and Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bratianu, C. (2015). *Organizational knowledge dynamics: Managing knowledge creation, acquisition, sharing, and transformation*. IGI Global.
- Bryant, M. and Cox, J. W. (2004). Conversion stories as shifting narratives of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 17(6), 578-592.
- Budak, G. (2000). Öğrenen örgütlerde stratejik planlama ve stratejik öğrenme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1).

- Buchanan, A. and Huczynski, A. (2010). *Organizational Behaviour*. Pearson.
- Burt, I. and Hampton, C. (2017). *The Routledge Companion to Behavioural Accounting Research*. Routledge.
- Bükeç, C. M. ve Gerece, E. (2017). Türkiye’deki hava aracı bakım kuruluşlarındaki disiplin sistemlerinin mevcut özelliklerinin ve olumlu adalet kültürüne muhtemel yansımalarının araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 155-195.
- Calantone, R. J., Cavuşgil S.T. and Zhao Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Carmeli, A. and Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Cerin, E. and MacKinnon, D. P. (2009). A commentary on current practice in mediating variable analyses in behavioural nutrition and physical activity. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1182-1188.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (1st ed., pp. 295-358). Psychology Press.
- Chory, R. M. and Hubbell, A. P. (2008). Organizational justice and managerial trust as predictors of antisocial employee responses. *Communication Quarterly*, 56(4), 357-375.
- Cigularov, K. P., Chen, P. Y. and Rosecrance, J. (2010). The effects of error management climate and safety communication on safety: A multi-level study. *Accident Analysis and Prevention*, 42(5), 1498-1506.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. and Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, R. L. and Greenberg, J. (1982). The justice concept in social psychology. In J. Greenberg, and R. L. Cohen (Ed.), *Equity and justice in social behaviorin* (1st ed., pp. 1-41). Academic Press.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (86)2, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. and Zapata-Phelan, C. P. (2005). Handbook of organizational justice. In J. Greenberg and J. A. Colquitt (Ed.), *Handbook of organizational justice* (1st ed., pp. 3-56). Lawrence Erlbaum Associates.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. and Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Coşkun, Ö. F. (2020). *Örgütsel adalet ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolü: Bursa ili otomotiv sektöründe bir araştırma* [Yayınlanmamış Doktora tezi]. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed approaches*. Sage Publications.
- Cropanzano, R. and Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg, and R. Cropanzano (Ed.), *Advances in organizational justice* (1st ed., pp. 119-150). Stanford University Press.
- Cropanzano, R. and Randall, M. L. (1995). Advance notice as a means of reducing relative deprivation. *Social Justice Research*, 8(2), 217-238.
- Cropanzano, R. and Rupp, D. E. (2008). Social exchange theory and organizational justice. In S. Gilliland, D. D. Steiner and D. P. Skarlicki (Ed.), *Justice, morality and social responsibility* (1st ed., pp. 63-69). Information Age Publishing.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. and Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85-113.
- Crossan, M. M., Lane H. W., White R. E. and Djurfeldt L. (1995). Organizational learning: dimensions for a theory. *International Journal of Organizational Analysis* 3(4): 337-60.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. and White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cusin, J. and Goujon-Belghit, A. (2019). Error reframing: studying the promotion of an error management culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 510–524. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1623786>
- Cyert, R. and March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Detay Yayıncılık.
- Çark, G. E. (2019). *Çevresel çalkantı ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi: örgütsel öğrenme ve yüksek performanslı iş uygulamalarının etkileri* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.

- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt kültürü örgütsel sessizlik ilişkisi: Manisa ve İzmir'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Celal Bayar Üniversitesi.
- Çetindere, U. (2019). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Çobanoğlu, Ş. (2007). *Susunkuluk sarmalı ve siyasal iletişim*. Fide Yayınları.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Deal, E. and Kennedy, A. (2001). *The new corporate cultures- revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. Perseus Publishing.
- Dekker, S. W. (2005). *Ten questions about human error: A new view of human factors and system safety*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Dekker, S. (2011). The criminalization of human error in aviation and healthcare: A review. *Safety Science*, 49(2), 121-127.
- Dekker, S. W. A. and Breakey, H. (2016). Just culture: Improving safety by achieving substantive, procedural and restorative justice. *Safety Science*, 85, 187-193.
- Demirtaş, F. (2020). *Okulların örgütsel öğrenme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi]. Uşak Üniversitesi.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I. and Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000006>
- Deng, D. S., Kim, H. J., Min, H. and Murray, J. C. (2024). Error aversion versus error management: Does organizational error culture affect employees' customer orientation? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(2), 199-224. <https://doi.org/10.1177/10963480221088526>
- Detert, J. R. and Edmondson, A. C. (2005). No exit no voice: The bind of risky voice opportunities in organizations. *Harvard Business School Working*, 5-49.
- DiBella, A. J., Nevis, E. C. and Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.
- Dimitrova, N. G., van Hooft, E. A. J., van Dyck, C. and Groenewegen, P. (2017). Behind the wheel: What drives the effects of error handling? *The Journal of Social Psychology*, 157(6), 658-672. <https://doi.org/10.1080/00224545.2016.1270891>
- Dirican, M. (2015). *Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolü* [Yayınlanmamış Doktora tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.

- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 71-78.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. Beta Basım.
- Dormann, T. and Frese, M. (1994). Error training: Replication and the function of exploratory behavior. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 6(4), 365-372.
- Doruköz, K. D., Durmaz, Ş. ve Çivilidağ, A. (2024). Farklılıkların yönetimi, örgütsel adalet algısı, yaşam doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinin bir model içerisinde incelenmesi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 328-354.
- Duncan, R. and Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 1, 75-123
- Durmuş, Ş. (2022). *Örgüt kültürü tipinin zorunlu vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü: Türkiye'deki en büyük 500 şirket üzerinde bir araştırma*. [Yayınlanmış Doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Dwivedi, A. and Butcher, T. (2008). *Supply chain management and knowledge management*. Palgrave Macmillan.
- van Dyck, C., Frese, M., Baer, M. and Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240.
- Dyne, L. V., Ang, S. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- EASA. (2024). European Plan for Aviation Safety (13th ed.). European Union Aviation Safety Agency. <https://www.easa.europa.eu/en/document-library/general-publications/european-plan-aviation-safety-epas-2024>.
- EASA. (2023, August). *Annual Safety Review 2023*. (NIH Publication No: TO-AA-23-001-EN-N). European Union Aviation Safety Agency. <https://www.easa.europa.eu/en/document-library/general-publications/annual-safety-review-2023>
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. and Nicolini, D. (2000). Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of management studies*, 37(6), 783-796.
- Easterby-Smith, M. and Lyles, M.A. (2011). The evolving field of organizational learning and knowledge management. In M. Easterby-Smith and M. A. Lyles, (Ed.), *Handbook of organizational learning & knowledge management* (2nd ed., pp. 1-22). Wiley.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edwards, E. (1972). Man and machine: Systems for safety. *British Airline Pilots Association*, 21-36.
- Efron, B. (1979). Computers and the theory of statistics: Thinking the unthinkable. *Society for Industrial and Applied Mathematics Review*, 21(4), 460-480.

- Eraslan, İ. (2020). *Örgütsel çift yönlülük ve adaletin örgütsel destek algısı üzerinden örgütsel öğrenmeye etkisi* [Yayınlanmış Doktora tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Erdirençelebi, M. ve Karataş, C. G. (2019). Örgütsel adaletin işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1825-1849.
- Ertaş, Ç. (2017). *Kültürel değerlerin örgütsel adalet algısına etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü: Otel çalışanları örneği* [Yayınlanmış Doktora tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Erturhan Işkın, H. (2018). *Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam üzerine etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde bir araştırma* [Yayınlanmış Doktora tezi]. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- Ertürk, R. (2018). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 89-98.
- FAA. (1992, March). *C-FONF Accident investigation report* (NIH Publication No: 11060). Federal Aviation Administration. <https://asn.flightsafety.org/asndb/326351>
- Farnese, M. L., Zaghini, F., Caruso, R., Fida, R., Romagnoli, M. and Sili, A. (2019). Managing care errors in the wards: The contribution of authentic leadership and error management culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 17–30. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2018-0152>
- Fiol, C. M. and Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Fischer, S., Frese, M., Mertins, J. C. and Hardt-Gawron, J. V. (2018). The role of error management culture for firm and individual innovativeness. *Applied Psychology*, 67(3), 428-453.
- Festinger, L. (1957). Social comparison theory. *Selective Exposure Theory*, 16(401), 3.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage Publications.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management*, 32(1), 115-130.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981), Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Foster-Pedley, J. (2014). Never stop learning: flying lessons for leaders-for the CEO's desk. *HR Future*, 2014(10), 30-31.
- Fritz, M. S. and MacKinnon, D. P. (2007). Required sample size to detect the mediated effect. *Psychological Science*, 18(3), 233-239.
- Frese, M. (1991). Error management or error prevention: Two strategies to deal with errors in soft-ware design. In H. J. Bullinger (Ed.), *Human aspects in computing: Design and use of interactive systems and work with terminals* (1st ed., pp. 776–782). Elsevier Science.

- Frese, M. (1995). Error management in training: Conceptual and empirical results. In C. Zuccheromaglio, S. Bagnara, S.U. Stucky (Ed.), *Organizational learning and technological change*. (1st ed., pp. 112-124). Springer.
- Frese, M. and Keith, N. (2015). Action errors, error management and learning in organizations. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 661-687.
- Garzón Artacho, E., Martínez, T. S., Ortega Martin, J. L., Marin Marin, J. A. and Gomez Garcia, G. (2020). Teacher training in lifelong learning-the importance of digital competence in the encouragement of teaching innovation. *Sustainability*, 12(7), 28-52.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Gefen, D., Straub, D. W. and Boudreau, M. C. (2000). Structural equation modeling techniques and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(7), 1-78.
- Geng, Z., Wei, W., Xia, Y. and Lin, D. (2017). Organizational Error Management Culture and Employee Creativity: A Person-Culture Fit Model. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.15432abstract>
- Gerede, E. (2016). İnsan hatası ve ihlaller. İçinde E. Gerede (Ed.), *Havacılık emniyeti* (1. Basım, ss. 104-130). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- İnsan Hatası ve İhlaller
- Gerede, E. (2018). *Havacılıkta emniyet yönetimi teoriden uygulamaya geleneksel ve yeni nesil yaklaşımlar*. Pegem Akademi.
- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8, 425-440.
- Goodman, P. S., Ramanujam, R., Carroll, J. S., Edmondson, A. C., Hofmann, D. A. and Sutcliffe, K.M. (2011). Organizational errors: Directions for future research. *Research in Organizational Behavior*, 31, 151-176.
- Göktürk, S., Bozoglu, O. and Günçavdi, G. (2017), Error management practices interacting with national and organizational culture: The case of two state university departments in Turkey. *The Learning Organization*, 24(4), 245-256.
<https://doi.org/10.1108/TLO-07-2016-0041>
- Görgülü, H. (2022). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel adaletin örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkisi* [Yayınlanmış Doktora tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross culturally: Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12(4), 365-375.

- Guan, Y., Yu, L. and Wang, C. (2018). The impact of error management climate on employee performance. *Journal of Mathematics and Informatics*, 14, 79-87.
- Guchait, P., Kim, M. G. and Namasivayam, K. (2012). Error management at different organizational levels-frontline, manager and company. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 12-22.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. and Madera, J. (2016). Error management culture: impact on cohesion, stress and turnover intentions. *The Service Industries Journal*, 36(3-4), 124-141.
- Guchait, P., Zhao, X., Madera, J., Hua, N. and Okumus, F. (2018). Can error management culture increase work engagement in hotels? The moderating role of gender. *Service Business*, 12, 757-778. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0374-9>
- Guchait, P., Qin, Y., Madera, J., Hua, N. and Wang, X. (2020). Impact of error management culture on organizational performance, management-team performance and creativity in the hospitality industry. *International Journal Of Hospitality & Tourism Administration*, 21(4), 335-361.
- Guiso, L., Sapienza, P. and Zingales, L. (2006). Does culture affect economic outcomes? *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 23-48.
- Güllüce, A. Ç. and Kahyaoglu, M. (2016). Correlation between organizational justice perception and organizational identification: A case study in the hotels of the urartu culture and tourism development region. *International Journal of Business Administration*, 7(3), 125-131. <https://doi.org/10.5430/ijba.v7n3p123>
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Hagen, J. (2013). *Confronting mistakes: Lessons from the aviation industry when dealing with error*. Palgrave Macmillan.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M. and Ringle, C. M. (2012a). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45(5-6), 320-340.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. and Mena, J. A. (2012b). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B. and Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 442-458.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning.

- Hair, J. and Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 10-27.
- Hale, A. and Borys, D. (2013). Working to rule, or working safely? Part 1: A state of the art review. *Safety Science*, 55, 207-221.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. and Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Haunschild, P. R. and Sullivan, B. N. (2002). Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 609-643.
- Hawkins F. H. (1987). *Human factors in flight*. Ashgate.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- Haynes, S. N., Richard, D. and Kubany, E. S. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychological Assessment*, 7(3), 238–247. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.238>
- Helmreich, R.L. (2000) On error management: Lessons from aviation. *BMJ*, 320, 781-785. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.781>
- Helmreich, R. L. and Merritt, A. C. (2000). Culture in the cockpit: Do Hofstede's dimensions replicate? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(3), 283-301.
- Helmreich, R. L., Wilhelm, J. A., Kline, J. R., and Merritt, A. C. (2001). Culture, error, and crew resource management. In E. Salas, C. A. Bowers, and E. Edens (Ed.), *Improving teamwork in organizations: Applications of resource management training* (1st ed., pp. 305-331). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Helmreich, R. L. and Merritt, A. C. (2017). *Culture at work in aviation and medicine: National, organizational and professional influences*. Routledge.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sinkovics, R.R. (2009), The use of partial least squares path modeling in international marketing. Sinkovics, R.R. and Ghauri, P.N. (Ed.) *New Challenges to International Marketing* (1st ed., pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M., (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (1997) *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Homans, G. (1961). *Social Behaviour*. Routledge and Kegan Paul.
- Hox, J. J. and Bechger, T. M., (1995). An introduction to structural equation modelling. *Family Science Review*, 11, 354-373.

- Huber, G. P. (1991) Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2, 88-115.
- Hurley, R. F. and Hult M. T. (1998). Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement. *Journal of Marketing*, 62, 45-54.
- IAC. (2007, March). *TU-154M RA-85185 Accident investigation report* (NIH Publication No: 91A84) Interstate Aviation Committee. <https://asn.flightsafety.org/asndb/322115>
- IAC. (2021, August). *VT-AXH Accident investigation report* (NIH Publication No: 36323/2108). Interstate Aviation Committee. <https://aviation-safety.net/database/record.php?id=20180113-0>
- IATA. (2024, March). Annual Review 2023. (NIH Publication No: 2023). International Air Transport Association. <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/annual-review-2023.pdf>
- ICAO, (2002). *Human factors guidelines for safety audits manual*. International Civil Aviation Organization.
- ICAO, (2008). *Threat and error management (TEM) in air traffic control*. International Civil Aviation Organization.
- ICAO, (2013). *Safety management manual*. International Civil Aviation Organization.
- Inkpen, A. C. and Crossan, M. M. (1995). Believing is seeing: Joint ventures and organization learning. *Journal of Management Studies*, 32(5), 595-618.
- Işık, A., Organ, İ. ve Karayılamazlar, E. (2005). *Kamu maliyesi*. Ekin Kitabevi Yayınları.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2011). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Janic, M. (2000). An assessment of risk and safety in civil aviation. *Journal of Air Transport Management*, 6(1), 43-50.
- Jafarguliyeva, N. (2020). *Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına göre sınıflandırılması ve örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde etkisi* [Yayınlanmamış Doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J. and Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- Jones, C. F. and O'Brien, J. (1991). *Mistakes that worked*. Doubleday.
- Jung, H. M. and Lee J. R. (2022). The impact of airline error management culture on civil aviation pilot job satisfaction. *Korean Journal of Crisis Management*, 18(7), 81-93.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* [Yayınlanmamış Doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Kalfaoğlu, S., Attar, M. ve Tekin, E. (2021). Etik liderliğin örgüt kültürüne etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1107-1126. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1187>

- Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization* [Unpublished Doctoral dissertation]. Northern Arizona University.
- Kara, A. İ. (2020). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel adaletin işgören performansına ile ilişkisi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Kara, A. U. ve Beğenirbaş, M. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 9(3), 956-975.
- Karacaoğlu, K. ve Küçükköylü, C. (2015). İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 401-408.
- Kendir, V., Sinsoysal, B., Orçanlı, K. ve Boztoprak, H. (2019). Örgüt kültürü ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı rolü. *Kafkas University Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty*, 10(20), 881-908.
- Kıncır, B. (2018). Örgütlerde sessizlik. İçinde A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür. (Ed.), *Çalışma yaşamında davranış güncel yaklaşımlar* (1. Basım, ss. 341-362). Umuttepe Yayınları.
- Khan, I. U., Idris, M. and Amin, R. U. (2021). Leadership style and performance in higher education: The role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1111-1125. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1854868>
- Kim, S., Tam, L., Kim, J.N. and Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308-328.
- Kim, S. H. and Lee, J. (2018). The impact of organizational justice on employee performance in the airline industry: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *Journal of Air Transport Management*, 68, 169-177.
- Knoll, M. and van Dick, R. (2012). Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349-362.
- Knoll, M. and van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346-360.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Konovsky, M. A. and Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Konovsky, M. A. and Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. <https://doi.org/10.2307/256704>
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. and Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management journal*, 38(1), 60-84.

- Koschate-Fischer, N. and Schwille, E. (2021). Mediation analysis in experimental research. In C. Homburg, M. Klarmann and A. Vomberg (Ed.), *Handbook of market research* (1st ed., pp. 857-905). Springer.
- Köse, E. K. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi* [Yayınlanmamış Doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Köksal, K. (2016). *Örgüt kültürünün örgütsel adalet algısına etkisinde etik ilkelere ilişkin algıların aracılık rolü* [Yayınlanmamış Doktora tezi]. Celal Bayar Üniversitesi.
- Kroeber, A. L. and Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Peabody Museum Press.
- Kurian, D. and Nafukho, F. M. (2022). Can authentic leadership influence the employees' organizational justice perceptions? – a study in the hotel context. *International Hospitality Review*, 36(1), 45-64. <https://doi.org/10.1108/IHR-08-2020-0047>
- Leonard, M. W. and Frankel, A. S. (2011). Role of effective teamwork and communication in delivering safe, high-quality care. *The Mount Sinai Journal of Medicine*, 78(6), 820-826.
- Lerner M. J. (1977) The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45(1), 1-52.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis (Ed.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (1st ed., pp. 27-55). Plenum Press.
- Levitt, B. and March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-338.
- Lewicki, R. and Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in working relations. In M. Kramer and T. R. Tyler (Ed.), *Trust in organizations frontiers of theory and research* (1st ed., pp. 114-139). Sage Publications.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1st ed., pp. 1297-1343). Rand McNally.
- Lohmöller, J. B. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*. Springer.
- Lopez, S. P., Montes, J. and Peon, M. (2005). Human resource practices, organizational learning and business performance. *Human Resource Development International*, 8(2), 147-164.
- Macit G. (2017). *Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Macit, G. ve Erdem, R. (2020). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 765-792.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. and Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.

- Martin, C. L. and Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84–104.
- Marx, D. A. (2009). *Whack-a-mole: The price we pay for expecting perfection*. By Your Side Studios.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., and Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.
- Matthai, J. M. (1989). *Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting* [Unpublished Doctoral dissertation]. Peabody College of Vanderbilt University.
- Maurino, D. (2005, April 18-20). *Threat and error management (TEM)*. [Paper presentation]. Canadian Aviation Safety Seminar (CASS), Vancouver, BC.
- McDonald, N., Corrigan, S., Daly, C. and Cromie, S. (2000). Safety management systems and safety culture in aircraft maintenance organisations. *Safety Science*, 34, 151-176.
- McCune, J. C. (1997). Making lemonade. *Management Review*, 86, 49-53.
- Mert, G. (2018). Examination of effect of organizational emotional memory on organizational learning and firm performance. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(72), 313-338.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22(3), 485-505.
- Milliken, F. J. and Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. and Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Miner, J. B. (2015). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Routledge.
- Mishra, J. and Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison Wesley Publishing Company.
- Moksony, F. (1999). Small is beautiful: The use and interpretation of r-squared in social research. *Szociológiai Szemle*, 9(4), 130-138.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, M. A. (2012). *Understanding health care's safety culture transformation: A phenomenological study of error mitigation through aviation teamwork* [Unpublished Doctoral dissertation]. Northcentral University.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Murray, P. and Donegan, K. (2003). Empirical linkages between firm competencies and organisational learning. *The Learning Organization*, 10(1), 51-62.
- Nader, L. (2001). Breaking the silence-politics and professional autonomy. *Anthropological Quarterly*, 75(1), 160-169.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: Its destroying role of organizational citizenship behavior. *International Business Research*, 9(5), 57-75.
- Nergiz, H. G. (2015). Otel işletmelerinde hata yönetiminin psikolojik güvenlik, örgütsel performans ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2): 221-237.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation Modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 37, 19-35.
- Noelle-Neumann, E. (1997). *Medya, kültür, siyaset* (S. İrvan, Çev.; 1. Basım). Bilim ve Sanat Yayınları. (Orijinal yayın tarihi 1980)
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 41(5), 673-690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>
- Doğan, S. ve Oğuzhan, Y. (2022). Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik ve örgüte olan bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 183-203.
- Oliveira, M. F., Santos, E. and Ratten, V. (2022). Strategic perspective of error management, the role of leadership and an error management culture: A mediation model. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28(55), 160-175. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-01-2022-0028>

- Ormrod, J. E. (1990). *Human learning: Theories, principles and educational applications*. Merrill Publishing Company.
- Ouchi, W. G. and Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Oyateru, D. (2011). *The learning organisation and competitive advantage: A study of the service sector* [Unpublished Master Thesis]. National College of Ireland.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: güney afrika cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özdemir, L. ve Sarioğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107-117.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. İçinde Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış* (1. Basım, ss. 303-328). MKM Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Ekin Yayın Evi.
- Özkan, T. ve Lajunen, T. (2003). Güvenlik kültürü ve iklimi, *Pivolka*, 2(10), 3-4.
- Özmete, E. (2007). *İş yaşamında değerler*. Kedim Yayınları.
- Pardo, A. and Román, M. (2013). Reflections on the Baron and Kenny model of statistical mediation. *Anales de Psicología*, 29(2), 614-623.
- Pawlowsky, P. (2001). The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In M. Dierks, A. Antal, J. Child and I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (2nd ed., pp. 61-88). Oxford University Press.
- Pınar, İ. ve Arıkan, C. (2015). Örgütsel öğrenme yeteneği ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki: Tekstil sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 44(2), 65-76.
- Pidgeon, N. and O'Leary, M. (2000). Man-made disasters: Why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science*, 34, 15-30.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Pourdehnad, J. and Smith, P. A. C. (2012), Sustainability, organizational learning and lessons learned from aviation. *The learning organization*, 19(1), 77-86. <https://doi.org/10.1108/09696471211190374>
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, ve computers*, 36, 717-731.

- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace* [Unpublished Doctoral dissertation]. Louisiana State University.
- Premeaux, S. F. and Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Proença, T., Proença, J. F. and Teixeira, I. (2020). The role of error management culture and leadership on failures and recovery in services. In: H. Nóvoa, M. Drăgoicea, N. Kühl (Ed.), *Exploring service science* (1st ed., pp. 391-398). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-38724-2_28
- Rasmussen, J. (1982). Human errors: A taxonomy for describing human malfunction in industrial installations. *Journal of Occupational Accidents*, 4(2-4), 311-333.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.
- Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge University Press.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Ashgate.
- Reason, J. (1998). Achieving a safe culture: Theory and practice. *Work ve Stress*, 12(3), 293-306.
- Reason, J. (2000). Human error: Models and management. *British Medical Journal*, 320, 768-767.
- Reason, J. (2008). *The human contribution: Unsafe acts, accidents and heroic recoveries*. Ashgate.
- Reus, H. and Lamont, B. (2009). The double edged sword of cultural distance. *Journal of International Business Studies*, 40, 1298-1316.
- Risher, J. and Hair J. F. (2017). The robustness of PLS across disciplines. *Academy of Business Journal*, 1, 47-55.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Rodriguez, M. A. and Griffin, M. A. (2009). From error prevention to error learning: The role of error management in global leadership. In W. H. Mobley, Y. Wang and M. Li (Ed.), *Advances in global leadership* (5th ed., pp. 93-112). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2009\)0000005008](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2009)0000005008)
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*. 80(1), 1-28.
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L. and Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.
- Saikumari, V., Joseph, S. B., Swetha, V., Vinitha U, B. S. and Prassana V. (2023). A study on the various channels of internal communication and its impact on employee engagement, *Russian Law Journal*, 11(11), <https://doi.org/10.52783/rlj.v11i11s.1871>.

- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. İmge Kitabevi Yayınları.
- Saruhan, N. (2014). The role of corporate communication and perception of justice during organizational change process. *Business and Economics Research Journal*, 5(4), 143-166.
- Saunders, M. N. and Thornhill, A. (2002). Organisational justice, trust and the management of change. *Personnel Review*, 32(3), 360-375.
- She, J., Zhang, R., Li, Y., Mei, Y. and Li, H. (2023). Effect of ethical leadership on nurses' organizational silence: The mediating role of organizational justice. *Journal of Nursing Management*, 5, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2023/9929435>
- Sheikhaboumasoudi, A., Isfahani, A. N. and Barzoki A. S. (2018). Designing a model for identifying key factors of error management culture using grounded theory: An empirical study. *International Journal of Learning and Intellectual Capital (IJLIC)*, 15(3), 219-241.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (1991). What is culture? In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (Ed.), *Reframing organizational culture* (1st ed., pp. 243-253). Sage Publications.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schneider, B. and Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Schwartz, M. J. and Rist, R. C. (2016). *The international monetary fund and the learning organization the role of independent evaluation*. International Monetary Fund.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.
- Seçilmiş, C., Kodaş, B. and Kodaş, D. (2017). The relationship between organizational learning capability and creativity process. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3), 150-167.
- Sen, A. (2009). *The idea of justice*. Harvard University Press.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.
- SHGM, (2016). *Gözetim ve yönetim hizmeti kitabı* (1. Baskı). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/Gozetim_ve_Yonetim_Hizmeti_Kitabi.pdf
- SHGM, (2024, Ocak). *Havaalanı ve terminal işletmeleri*. <https://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-isletmeleri/2071-havaalani-ve-terminal-isletmeleri>

- Shrout, P. E. and Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Sitkin, S. B. (1996). Learning through failure: The strategy of small losses. In M. Cohen and U. Sproull (Ed.), *Organizational learning* (2nd ed., pp. 231-266) Thousand Oaks, California: Sage.
- Skinner, B. F. (1953). Some contributions of an experimental analysis of behavior to psychology as a whole. *American Psychologist*, 8(2), 69-78. <https://doi.org/10.1037/h0054118>
- Smith, G. T., Fischer, S. and Fister, S. M. (2003). Incremental validity principles in test construction. *Psychological Assessment*, 15(4), 467-477. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.15.4.467>.
- Snyder, M. and Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: Matters of assessment, matters of validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 125-139.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-321.
- Sönmez, F. Ç. (2020). *Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi*. Gazi Kitabevi.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma* [Yayınlanmamış Doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Stanford, N. (2014). Organizasyon Kültürü. (Ü. Şensoy, Çev.; 1. Basım). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Orijinal yayın tarihi 2010)
- Stanton, A. L., Kirk, S. B., Cameron, C. L. and Danoff-Burg, S. (2000). Coping through emotional approach: Scale construction and validation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(6), 11-50.
- Supriyanto, A. S. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15), 57-67.
- Şekerli, E. B. (2006). Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları ve Kültürel Farklılıklar [Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Şekerli, E. B. ve Gerede, E. (2011). Kültürün EKY'ye etkileri ve Türk pilotların hofstede kültür boyutları açısından durumları. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 17-38.
- Şekerli, E. B. ve Gerede, E. (2011). Sub cultural differences among Turkish Air transport pilots in terms of crew resource management-specific non-technical skills. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 27-50.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Seçkin Yayıncılık.

- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*. Pegem Akademi.
- Tangirala, S. and Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Eğriboz, N. (2019). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki. *Journal of International Social Research*, 12(62), 1604-1614.
- Taşçıoğlu, H. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel adalete etkisi: Bir örnek olay* [Yayınlanmamış Doktora tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* [Yayınlanmamış Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Tatum, B. C., Eberlin, R., Kottraba, C. and Bradberry, T. (2003). Leadership, decision making and organizational justice. *Management Decision*, 41(10), 1006-1016.
- Taylor, R. G. (1989). The role of trust in labor-management relations. *Organization Development Journal*, 7, 85-89.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R. and Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 175-218.
- Tezcan, M. (2012). *Sosyolojiye giriş*. Anı Yayıncılık.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66(54), 541-566.
- Torum O. (2001). *Uçak bakımında insan faktörü*. UTED Yayınları.
- Tuna, M., Çelen, O. ve Sarı, H. G. (2019). Örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerine etkisi: Antalya'daki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 390-407.
- Turan, E., Demirel, Y., Çetin, S. ve Dengel, D. (2019). Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 394-414.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 93-118.
- Tyler, T. R. and Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (1st ed., pp. 77-98). Erlbaum Associates.
- UAEAC. (1996, November). AA965 Cali Accident Report (NIH Publication No: N651AA) Civil Aviation Authority of Colombia. <http://sunnyday.mit.edu/accidents/calirep.html>
- Ünder, İ. (2016). *Havacılıkta örgütsel sessizlik: Havaaracı bakım personelinin raporlamada bulunmamalarının nedenleri üzerine bir araştırma* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.

- Ünder, İ. (2022). Havacılıkta örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları ile gönüllü raporlamada bulunmama arasındaki ilişki [Yayınlanmış Doktora Tezi] Anadolu Üniversitesi.
- Ünler, E. (2015). *Örgütsel adalet*. Beta Yayıncılık.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Vartanian, L. R., Froreich, F. V. and Smyth, J. M. (2016). A serial mediation model testing early adversity, self-concept clarity, and thin-ideal internalization as predictors of body dissatisfaction. *Body Image*, 19, 98-103.
- Vera, D. and Crossan, M. (2004). Theatrical improvisation: Lessons for organizations. *Organization Studies*, 25(5), 727-749.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.
- Wahda, Mursalim, Fauziah and Asty. (2020). Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1-12. doi:10.1177/1847979020963774
- Wasti, S. A. (1995). Kültürel farklılaşmanın örgütsel yapı ve davranışa etkileri: karşılaştırmalı bir inceleme. *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 22, 503-529.
- Wei, W., Hua, N., Fu, X. and Guchait, P. (2017). The impacts of hotels' error management culture on customer engagement behaviors (CEBs). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3119-3137.
- Weick, K. E. and Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected*. Jossey-Bass.
- Westrum, R. (2004) A typology of organisational cultures. *Quality & Safety in Health Care*, 13, ii22-ii27. <http://dx.doi.org/10.1136/qshc.2003.009522>
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. and van Oppen, C. (2009), Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, *Management Information Systems Quarterly*, 3(1): 177-196.
- Wiegmann, D. A. and Shappell, S. A. (2003). *A human error approach to aviation accident analysis: The human factors analysis and classification system*. Ashgate.
- Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using smartpls. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Wood, R. H. (2003). *Aviation safety programs: A management handbook*. Jeppesen.
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.
- Yavan, Ö. (2017). Örgüt psikolojisinde işten ayrılma eğiliminin kavramsal değerlemesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 57-72.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yiğital, S. (2018). *Kurumlarda hata yönetimi kültürü ve örgütsel öğrenmenin hizmet yenilikçiliğine etkisi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi.

- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi* [Yayınlanmış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 289-316.
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M. (2009). Öğrenme ve bilgi ilişkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 173-190.
- Yılmaz, B. (2019). Örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkileri üzerine bir araştırma: Elektrik sektöründe bir uygulama. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 181-202.
- Yılmaz, V., Kinaş, Y. ve Olgaç, S. (2024). *Smart-PLS 4 ile yapısal eşitlik modellemesi*. Detay Yayıncılık.
- Yirik, Ş., Uslu, A., Sancar, M. F. ve Kutukız, D. (2016). Otel işletmelerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Antalya örneği. *Yeni Fikir Dergisi*, 8(16), 7-15.
- Yücekaya, P. ve Polat, D. D. (2020). Örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1267-1284.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama* [Yayınlanmamış Doktora tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Yürür, S. (2018). Örgütsel adalet. İçinde A. Keser, G. Yılmaz, ve S. Yürür (Ed.), *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar* (4. Basım, ss. 243-274). Umuttepe Yayınları.
- Yürür, S. (2019). *Örgütsel davranış kuramları*. Beta Yayıncılık.
- Yürür, S. ve Demir, K. (2011). Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme: Karşılıklı etkileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 311-335.
- Yürür, S., ve Nart, S. (2016). Örgütsel adalet algısı kamu çalışanlarının ihbar etme niyetinin belirleyicisi midir? *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 117-148.
- Yürür, S., Sayılar, Y., Yeloğlu, H. O. ve Sözen, C. (2016). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizliğin önlenmesindeki rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 1-26.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr. and Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>

EK-1 Etik Kurul Karar Yazısı

Evrak Kayıt Tarihi: 06.10.2023

Protokol No: 621498

Tarih: 31.10.2023



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Havaalanı Yer hizmeti İşletmelerinde Hata Yönetimi Kültürü ile Örgütsel Öğrenme İlişkisinde Düzenleyici ve Aracı Değişkenin Rolü
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. Nuray TOKGÖZ
TEZ YAZARI:	Mine DEĞİRMENCİOĞLU
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu
Prof. Dr. Saim ÖNCE (Başkan-İkt. ve İdari Bil. Fak.)	
Prof. Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ (Başkan Yardımcısı -İkt. ve İdari Bil. Fak.)	Prof. Dr. Fatime ÖNÜŞ (Edebiyat Fak.)
Prof. Dr. Yıldız UZUNER (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. Erkan YÜKSEL (İletişim Bil. Fak.)
Prof. Dr. Haşdan DEVECİ (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. Kamil ÇEKEROL (Açıköğretim Fak.)

EK-2 Anket Formu

Değerli Katılımcı, Sivil Havacılık Yönetimi anabilim dalındaki doktora tezi kapsamında yürütülen bu çalışmanın amacı, havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde hata yönetimi kültürü, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilecek bu verilerin bilimsel açıdan kullanılabilmesi için anket formunun eksiksiz bir şekilde doldurulması gerekmektedir. Bilime vermiş olduğunuz katkı ve değerli görüşleriniz için sonsuz teşekkürlerimizi sunarız. Öğr. Gör. Mine EĞİRMENCİOĞLU Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi (mdegirmencioglu@mehmetakif.edu.tr) Prof. Dr. Nuray TOKGÖZ Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü İşletme Fakültesi (nuzkesic@anadolu.edu.tr)											
Cinsiyet	☐ Kadın				☐ Erkek						
Yaş	☐ 25 ve Altında		☐ 26-35		☐ 36-45		☐ 46-55		☐ 55 Üstünde		
Eğitim	☐ İlkokul		☐ Ortaokul		☐ Lise		☐ Önlisans		☐ Lisans		
Departman	☐ Yolcu Hizmetleri			☐ Harekât		☐ Ramp		☐ Kargo		☐ Diğer	
Çalışma Süresi	☐ 1 Yıl Altında		☐ 1-2 Yıl		☐ 3-5 Yıl		☐ 6-10 Yıl		☐ 10 Yıl Üstünde		
Aşağıda belirtilen ifadelere katılım düzeyinizi her bir soru için yazılmış olan kutucuklardan birisini işaretleyerek belirtiniz: ⑤: Tamamen Katılıyorum ④: Katılıyorum ③: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ②: Katılmıyorum ①: Tamamen Katılmıyorum						Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
HATA YÖNETİM KÜLTÜRÜ											
Bizim için hatalar, iş sürecini iyileştirmede faydalıdır.						①	②	③	④	⑤	
Bir hatadan sonra insanlar onu nasıl düzeltereklerini düşünürler.						①	②	③	④	⑤	
Bir hata meydana geldikten sonra kapsamlı bir şekilde analiz edilir.						①	②	③	④	⑤	
Bir şeyler ters giderse, insanlar bu konuyu derinlemesine düşünmek için zaman ayırır.						①	②	③	④	⑤	
Bir hata yaptıktan sonra insanlar buna neyin sebep olduğunu analiz etmeye çalışır.						①	②	③	④	⑤	
Bu kurumda/işletmede insanlar hatadan nasıl kaçınabilecekleri konusunda düşünürler.						①	②	③	④	⑤	
Hatalar, işin devam etmesi için önemli bilgiler sağlar.						①	②	③	④	⑤	
Hatalarımız bize neleri iyileştirebileceğimizi gösterir.						①	②	③	④	⑤	
İnsanlar bir görevde ustalaşırken hatalarından çok şey öğrenebilirler.						①	②	③	④	⑤	

Hata oluştuğunda, genellikle onu nasıl düzelteceğimizi biliriz.	①	②	③	④	⑤
Hata yapıldığında hemen düzeltilmelidir.	①	②	③	④	⑤
Hata yapsak da esas hedefimizden vazgeçmeyiz.	①	②	③	④	⑤
İnsanlar hatayı kendi kendilerine düzeltmediklerinde iş arkadaşlarına danışır.	①	②	③	④	⑤
İnsanlar yaptıkları bir hatadan sonra işlerine devam edemezlerse başkalarına bel bağlayabilirler.	①	②	③	④	⑤
İnsanlar hata yaptıklarında, nasıl devam edecekleri konusunda başkalarından tavsiye isteyebilirler.	①	②	③	④	⑤
İnsanlar hata yaptıklarında, başkaları da aynı hatayı yapmasınlar diye paylaşımda bulunurlar.	①	②	③	④	⑤
Bu kurumda/işletmede insanlar bir hatanın nasıl önlenilebileceği konusunda düşünürler.	①	②	③	④	⑤
ÖRGÜTSEL ADALET					
İş programımın adil olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	①	②	③	④	⑤
İşe ilişkin kararlar, yöneticilerim tarafından, tarafsız bir şekilde alınır.	①	②	③	④	⑤
İşle ilgili kararlar alınmadan önce yöneticilerim tüm çalışanların görüşlerini alırlar.	①	②	③	④	⑤
Yöneticilerim, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	①	②	③	④	⑤
Yöneticilerim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	①	②	③	④	⑤
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst yönetim tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	①	②	③	④	⑤
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana kibar ve ilgili davranırlar.	①	②	③	④	⑤
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	①	②	③	④	⑤
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.	①	②	③	④	⑤
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	①	②	③	④	⑤
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	①	②	③	④	⑤
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	①	②	③	④	⑤
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	①	②	③	④	⑤
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar alırken bu kararlara ilişkin mantıklı açıklamalar yaparlar.	①	②	③	④	⑤
Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	①	②	③	④	⑤
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK					
Açıkça konuşmanın getireceği olumsuzluklardan korktuğum için işyerinde sessiz kalırım.	①	②	③	④	⑤
Açıkça konuşmanın hoş karşılanmayacağını düşündüğüm için işyerinde sessiz kalırım.	①	②	③	④	⑤

İş arkadaşlarımın ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için işyerinde sessiz kalırım.	①	②	③	④	⑤
Dert ortağı bulamayacağım için işyerinde sessiz kalırım.	①	②	③	④	⑤
Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için iş yerinde sessiz kalırım.	①	②	③	④	⑤
Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için iş yerinde sessiz kalırım.	①	②	③	④	⑤
Başkalarını utandırmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.	①	②	③	④	⑤
Üstlerimin ve iş arkadaşlarımı incitmek istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.	①	②	③	④	⑤
Başkalarının başını belaya sokmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.	①	②	③	④	⑤
Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kalırım.	①	②	③	④	⑤
Bildiklerimin sağladığı avantajı kaybetmemek için işyerinde sessiz kalırım.	①	②	③	④	⑤
Ekstra iş yapmak zorunda kalmaktan kaçındığım için işyerinde sessiz kalırım.	①	②	③	④	⑤
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME					
Yöneticiler kurumun/işletmenin öğrenme yeteneğinin, rekabet avantajımızın temel kaynağı olduğu konusunda hemfikirdir.	①	②	③	④	⑤
Bu kurumun/işletmenin temel değerleri, gelişim için öğrenmenin bir anahtar olduğunu içerir.	①	②	③	④	⑤
Kurumdaki/işletmedeki genel kanı çalışan öğrenimimin bir masraf değil bir yatırım olduğu yönündedir.	①	②	③	④	⑤
Kurumda/işletmede öğrenme, şirketin devamlılığını sağlamak için gereken özellik olarak görülür.	①	②	③	④	⑤
Geçmişten öğrenilen dersleri canlı tutan örgütsel bir iletişim mekanizması vardır.	①	②	③	④	⑤
Kurumdaki/işletmedeki başarısız örgütsel girişimleri/çabaları daima analiz eder ve buradan öğrendiklerimizi kurum genelinde paylaşıyoruz	①	②	③	④	⑤
Birimden birime, takımdan takıma veya bölümden bölüme, örgütsel uygulamalardan öğrenilen dersleri paylaşmak için belirli mekanizmalarımız vardır.	①	②	③	④	⑤
Üst yönetim sürekli olarak kurumda/işletmede bilgi paylaşımının önemini vurgular.	①	②	③	④	⑤
Deneylerimi ve deneyimlerimden çıkardığım dersleri paylaşmak için az çaba sarfediyorum.	①	②	③	④	⑤

ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı : Mine DEĞİRMENCİOĞLU

Eğitim Bilgileri:

Yüksek Lisans, 2018, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilim Enstitüsü,
İşletme Ana Bilim Dalı

Lisans, 2011, Erciyes Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Sivil Hava Ulaştırma
İşletmeciliği

Mesleki Deneyimi:

2020-devam eden, Öğretim Görevlisi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak
Hikmet Tolunay Meslek Yüksekokulu

2015-2019, Yolcu Hizmetleri Memuru, Havaş Yer Hizmetleri