



**HAVACILIKTA ÖRGÜTSEL ADALET VE
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI İLE GÖNÜLLÜ
RAPORLAMADA BULUNMAMA ARASINDAKİ İLİŞKİ**

İlker ÜNDER

Doktora Tezi

Eskişehir 2022

**HAVACILIKTA ÖRGÜTSEL ADALET VE
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI İLE GÖNÜLLÜ
RAPORLAMADA BULUNMAMA ARASINDAKİ İLİŞKİ**

İlker ÜNDER

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ender GEREDE

Eskişehir

**Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

Şubat 2022

ÖZET

HAVACILIKTA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI İLE GÖNÜLLÜ RAPORLAMADA BULUNMAMA ARASINDAKİ İLİŞKİ

İlker ÜNDER

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat, 2022

Danışman: Prof. Dr. Ender GEREDE

Bu tezin amacı, örgütsel adalet ile örgütsel güvenin işgörenlerin gönüllü raporlamada bulunmamaları üzerinde aracılık rollerinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırma çalışma yaşamlarına Türkiye’de devam eden toplam 800; pilot, havaaracı bakım teknisyeni, yer hizmetleri çalışanı ve hava trafik kontrolörü ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, örgütsel adalet ile örgütsel güvenin gönüllü raporlamamayı olumsuz yönde etkilediği; örgütsel adalet ile örgütsel güvenin olumlu yönde güçlü bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Aracılık rolleri incelendiğinde ise örgütsel adaletin gönüllü raporlamama üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün olmadığı ancak örgütsel güvenin gönüllü raporlamama üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu aracılık etkisi ulusal ve uluslararası yazına katkı bağlamında bu araştırmanın en önemli çıktısıdır. Araştırmada ayrıca ilgili havacılık çalışanlarının, yaklaşık %19’unun gördükleri emniyetsiz durumlar ya da emniyeti arttırıcı önerilerle ilgili gönüllü raporlamada bulunmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Gönüllü raporlama, Örgütsel adalet, Örgütsel güven, Örgütsel sessizlik, Havacılık emniyeti.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL TRUST WITH VOLUNTARY NON-REPORTING IN AVIATION

İlker ÜNDER

Department Of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, February 2022

Advisor: Prof. Dr. Ender GEREDE

The goal of this thesis is to determine whether organizational justice and organizational trust have mediating roles in voluntary non-reporting of employees. The study is conducted with a total of 800 participants, including pilots, aircraft maintenance technicians, ground handling employees, and air traffic controllers, who are continuing their careers in Turkey. According to the findings, organizational justice and organizational trust have a negative impact on voluntary non-reporting; moreover, organizational justice and organizational trust have a positive and strong relationship. When the mediation roles are examined, it is found that organizational trust does not act as a mediator in the effect of organizational justice on voluntary non-reporting, but organizational justice does. In terms of the contribution to national and international literature, the aforementioned mediation effect is the most essential outcome of this study. The study also concluded that about 19 percent of relevant aviation employees do not report incidents or make safety-enhancing recommendations voluntarily.

Keywords: Voluntary reporting, Organizational justice, Organizational trust, Organizational silence, Aviation safety

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının ardında büyük bir özveri ve azim yer almaktadır. Beni bu yolculuğumda yalnız bırakmayan çok değerli isimlere burada teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

Akademik kariyerimde örnek aldığım, bilime ve havacılığa olan bakışıyla bana ilham kaynağı olan, birlikte çalışmaktan büyük keyif aldığım ve gurur duyduğum, beni her zaman yüreklendiren çok kıymetli danışmanım Prof. Dr. Ender GEREDE'ye tüm içtenliğimle teşekkür ediyorum. Akademiye girdiğim ilk günden beri beni destekleyen, bana rehberlik eden, kapılarını her çaldığımda güler yüzleriyle beni karşılayan ve tez izleme komitemde yer alarak beni onurlandıran, çok değerli katkılarıyla tezime değer katan Prof. Dr. Evrim GENÇ KUMTEPE ve Prof. Dr. Ayşe Aytül CENGİZ'e çok teşekkür ediyorum. Savunma jürime katılmayı kabul eden ve yapıcı öneri ve eleştirileriyle tezimin güçlenmesini sağlayan kıymetli hocalarım Doç. Dr. Savaş S. ATEŞ ve Doç. Dr. Eyüp Bayram ŞEKERLİ'ye şükranlarımı sunuyorum.

Veri toplama aşamasında desteklerini esirgemeyen başta Kaptan Pilot H. Murat ERSOY olmak üzere tüm TALPA ailesine, Necdet Aksaç ve UTED'e ve TATCA'ya çok teşekkür ediyorum. Ayrıca havacılık emniyeti konusundaki hassasiyetleri ile değerli vakitlerini ayırarak çalışmama destek veren çok değerli 800 katılımcıya teşekkür ediyorum.

Ayrıca tüm hayatım boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve her sıkıntıda yanımda olan canım annem, babam ve kardeşime teşekkür ediyorum.

Ve en çok da akademiye girme konusunda beni cesaretlendiren, bana her koşulda destek olan, en büyük şanslarımdan biri olan sevgili eşim, hayat arkadaşım Ümrân ÜNDER'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ve tabi ki biricik oğluma, hayatımızı daha anlamlı, daha güzel kılan, varlığıyla bizleri mutlu eden Yalın Denizim'e çok teşekkür ediyorum.

İlker ÜNDER

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
GİRİŞ.....	1
1. ÖRGÜTSEL ADALET	3
1.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramlarının Tanımlanması.....	3
1.2. Örgütsel Adaletle İlişkin Kuramsal Çerçeve.....	6
1.2.1. Reaktif içerik kuramları.....	8
1.2.1.1. <i>Adams'ın eşitlik kuramı</i>	8
1.2.1.2. <i>Crosby görelî yoksunluk kuramı</i>	11
1.2.2. Proaktif içerik kuramları	12
1.2.2.1. <i>Adalet yargı kuramı</i>	12
1.2.2.2. <i>Adalet güdüsü kuramı</i>	12
1.2.3. Reaktif süreç kuramları	13
1.2.4. Proaktif süreç kuramları.....	14
1.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları	15
1.3.1. Dağıtım adaleti.....	16

1.3.2.	İşlem adaleti	17
1.3.3.	Etkileşim adaleti	19
1.4.	Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler	20
1.4.1.	Liderlik.....	21
1.4.2.	Örgüt kültürü	21
1.4.3.	Ücret ve ödül sistemi.....	22
1.5.	Örgütsel Adaletin Sonuçları	23
2.	ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	26
2.1.	Güven ve Örgütsel Güven Kavramlarının Tanımlanması.....	26
2.2.	Örgütsel Güveni Oluşturan Temel Faktörler.....	28
2.2.1.	Kişilik özellikleri	28
2.2.2.	Kültür.....	29
2.2.3.	Örgütsel yapı.....	29
2.2.4.	Örgütsel adalet.....	30
2.2.5.	Psikolojik sözleşme	31
2.3.	Örgütsel Güvenin Alt Boyutları.....	32
2.3.1.	Örgüte güven	32
2.3.2.	Yöneticiye güven.....	32
2.3.3.	Çalışma arkadaşlarına güven.....	34
2.4.	Örgütsel Güven Modelleri	34
2.4.1.	Mishra güven modeli	35
2.4.2.	Mayer, Davis ve Schoorman güven modeli.....	36
2.4.3.	Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli	37
2.4.4.	Bromiley Cummings güven modeli	38
2.5.	Örgütsel Güvenin Sonuçları	39
3.	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	41

3.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramlarının Tanımlanması.....	41
3.2. Örgütsel Sessizliği Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar	44
3.2.1. Fayda maliyet teorisi	44
3.2.2. Beklenti teorisi	45
3.2.3. Sessizlik sarmalı.....	46
3.2.4. Kendini uyarlama	48
3.2.5. Sağır kulak sendromu	48
3.3. İşgörenlerde Sessizlik Davranışlarının Boyutları	49
3.3.1. İlişkisel ve prososyal eğilime dayalı sessizlik	51
3.3.2. Umursamazlık yaklaşımına dayalı sessizlik.....	52
3.3.3. Boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı sessizlik.....	53
3.3.4. Korkuya ve korunmaya dayalı sessizlik	55
3.4. Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler	57
3.4.1. Bireysel faktörler	59
3.4.2. Örgütsel ve yönetsel faktörler	61
3.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	64
4. HAVACILIK EMNİYETİ VE GÖNÜLLÜ RAPORLAMA	66
4.1. Havacılık Emniyetine İlişkin Temel Kavramlar	67
4.1.1. Havacılık emniyetinin tanımlanması	67
4.1.2. Havacılık emniyetini sağlamanın önemi	69
4.2. Emniyet Yönetiminde Raporlama Kavramı	72
5. ARAŞTIRMA PROBLEMİ VE YÖNTEMİ	80
5.1. Emniyet Yönetiminde Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Gönüllü Raporlama İlişkisi	80
5.1.1. Örgütsel adalet ve raporlamama ilişkisi	80
5.1.2. Örgütsel güven ve raporlamama ilişkisi	85
5.1.3. Örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisi.....	89

5.1.4.	Örgütsel adalet, örgütsel güven ve raporlamama arasındaki ilişki	91
5.2.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	92
5.3.	Yöntem	94
5.3.1.	Araştırma modeli	95
5.3.2.	Araştırma evreni ve örnekleme	97
5.3.3.	Veri toplama araçları ve kullanılan ölçekler	98
5.3.4.	Verilerin toplanması	100
5.3.5.	Verilerin analizi	100
6.	BULGULAR VE YORUMLAR	101
6.1.	Demografik ve Mesleki Özellikler	101
6.2.	Tanımlayıcı İstatistikler	102
6.3.	Değişkenler Arası İlişkiler	106
6.4.	Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	109
6.5.	Güvenirlilik	113
6.6.	Araştırma Hipotezlerinin Yapısal Model ile Test Edilmesi	115
6.6.1.	Örgütsel adalet ile gönüllü raporlamama arasındaki ilişki	115
6.6.2.	Örgütsel güven ile gönüllü raporlamama arasındaki ilişki	118
6.6.3.	Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişki	120
6.6.4.	Yapısal modelde aracılık etkisinin test edilmesi	122
6.6.5.	Hipotezlerin sonuçları	128
6.6.6.	Yapısal modelde örgütsel adalet değişkeninin aracılık etkisinin testi	128
7.	SONUÇ VE ÖNERİLER	132
	KAYNAKÇA	139
	EKLER	
	ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1. 1. Greenberg'in Adalet Kuramları Sınıflandırması	7
Tablo 3. 1. İşgören Sessizliğinin ve İşgörenin Ses Çıkarmasına Örnekler	50
Tablo 6. 1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri	102
Tablo 6. 2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	104
Tablo 6. 3. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi.....	108
Tablo 6. 4. Genel Kabul Gören Uyum İndeks Değerleri	109
Tablo 6. 5. Örgütsel Adalet Ölçeği Uyum İyiliği İndeks Değerleri	110
Tablo 6. 6. Gönüllü Raporlamama Ölçeği Uyum İyiliği İndeks Değerleri	111
Tablo 6. 7. Örgütsel Güven Ölçeği Uyum İyiliği İndeks Değerleri	113
Tablo 6. 8. Ölçeklere Ait Güvenirlilik ve Birleşim ve Ayrışım Geçerlilik Katsayıları..	114
Tablo 6. 9. Hipotezlerin Yapısal Eşitlik Modelindeki Özetlenmiş Yapısal Yolları.....	128

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1. Kültür ve Adalet Algısı Modeli.....	22
Şekil 2. 1. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli.....	37
Şekil 3. 1. Sessizlik Sarmalı	47
Şekil 3. 2. Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model.....	58
Şekil 4. 1. Klasik ve Yeni Nesil Emniyet Yönetim Yaklaşımları.....	74
Şekil 4. 2. Buzdağı Teorisi	78
Şekil 5. 1. Araştırma Modeli	96
Şekil 6. 1. Örgütsel Adalet �l�eği İkinci Düzey DFA.....	110
Şekil 6. 2. Gönüllü Raporlamama �l�eği İkinci Düzey DFA	112
Şekil 6. 3. Örgütsel Güven �l�eği Birinci Düzey DFA	113
Şekil 6. 4. Örgütsel Adalet ile Gönüllü Raporlamama Arasındaki Direkt İlişki	116
Şekil 6. 5. Örgütsel Güven ile Gönüllü Raporlamama Arasındaki Direkt İlişki	118
Şekil 6. 6. Örgütsel Adalet ile �rg�tsel Güven Arasındaki Direkt İlişki.....	120
Şekil 6. 7. Yapısal Eşitlik Modeli Aracılık Testi.....	123
Şekil 6. 8. Yapısal Eşitlik Modeli Yöneticiye Güven	125
Şekil 6. 9. Yapısal Eşitlik Modeli �rg�te Güven	127
Şekil 6. 10. Yapısal Eşitlik Modeli Adaletin Aracılık Testi.....	130

KISALTMALAR DİZİNİ

ASV: Average Shared Square Variance (Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması)

AVE: Average Variance Extracted (Ortalama açıklanan varyans)

CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

CR: Composite Reliability (Bileşik Güvenirlilik)

CS: Certification Specifications (Onaylayıcı)

df: Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

DHMI: Devlet Hava Meydanları İşletmesi

EASA: the European Aviation Safety Agency (Avrupa Havacılık Güvenliği Ajansı)

EYS: Emniyet Yönetim Sistemi

FAA: The Federal Aviation Administration (Federal Havacılık İdaresi)

GFI: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)

ICAO: International Civil Aviation Organization (Uluslararası Sivil Havacılık Otoritesi)

SHGM: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

Non-CS: Non-Certification Specifications (Onaylayıcı Olmayan)

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

SMS: Safety Management System (Emniyet Yönetim Sistemi)

TDK: Türk Dil Kurumu

TLI: Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)

χ^2 : Chi-Square (Ki-Kare)

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Havacılık tarihinde meydana gelmiş kazalar incelendiğinde, 1980'lere kadar örgütsel faktörlerin gözardı edildiği görülmektedir (ICAO, 2013). Ancak Uzak Mekiki Challenger ve Çernobil faciaları ile büyük kazaların arkasında teknik faktörlerle birlikte insan faktörleri ve örgütsel faktörlerin de önemli bir payı olduğu anlaşılmıştır (Ek, 2006). Bu anlamda küresel ekonominin gelişimi ve ülkelerin kalkınmasındaki kritik rolü gözönüne alınarak hava taşımacılığı endüstrisinde emniyetin sağlanması için pek çok havacılık düzenlemesi hayata geçirilmiştir. Söz konusu düzenlemeler ile birlikte havacılık emniyetinin son yarım yüzyılda sürekli bir iyileşme içinde olduğu ancak gelecekte ortaya çıkması muhtemel kaza ve kırımları engellemek amacıyla çaba harcanmaya devam edildiği görülmektedir (Karanikas ve Nederend, 2018).

Bu amaçla Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), üye devletlere Emniyet Yönetim Sistemini (EYS-Safety Management System) kurmayı ve uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. EYS'nin havacılık emniyetine hizmet eden en önemli aracı ise gönüllü raporlama sistemidir. Gönüllü raporlama sistemi ile örgütler, örgütsel faaliyetlerle ilgili olaylar ve emniyeti tehlikeye atma potansiyeli taşıyan tehlikelerden haberdar olabilmektedirler (ICAO, 2013). Ancak Morrison ve Milliken (2000)'in de ifade ettiği üzere işgörenler çeşitli nedenlerle sessiz kalabilmekte, diğer bir ifadeyle gönüllü raporlama yapmaktan kaçınabilmektedirler (Ünder ve Gere, 2021a; Ünder ve Gere, 2021b). Bu durum örgütler için kıymetli verilere ulaşamama ve dolayısıyla düşünüldüğünden daha maliyetli sonuçlara yol açabilmektedir (Perlow ve Williams, 2003).

Hawthorne araştırmalarıyla birlikte örgütlerin sosyal yapılar olduğu ve bu yapının en kilit parçasının insan olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tüzün, 2012). Zaman içerisinde insan unsuru önem kazanmış ve örgütlerin faaliyetlerini iyileştirebilmeleri ve rekabet edebilirliklerini arttırmaları konusunda işgörenlerin bilgi, tecrübe, duygu ve düşüncelerine olan ihtiyaçları daha iyi anlaşılmıştır (Keser vd., 2018). Ancak işgörenlerin örgütlerin ihtiyaçlarına cevap vermelerinin önünde çeşitli engeller bulunduğu ifade edilmektedir. Havacılık örgütleri açısından değerlendirildiğinde ise örgütlerin havacılık emniyetini sağlamak için ihtiyaç duydukları verileri sağlama potansiyeli taşıyan gönüllü raporların, işgörenler tarafından çeşitli örgütsel etkiler nedeniyle yapılmaktan kaçınıldığı bilinmektedir. Söz konusu örgütsel etkiler içindeki en çarpıcı olanları ise işgörenlerin

örgütsel uygulamaların adil olup olmamasına dair algıları ve örgüt ile yöneticilere güven duyup duymamalarıdır (Jausan vd., 2017; Kongsvik vd., 2012).

Bu bağlamda ifade edilecek olunursa bir örgütte işgörenleri pozitif tutum ve davranışlara örgütün ve yöneticilerin adaletli uygulamalarının yönelttiği ortaya koyulmuştur (Yürür, 2018). Bu nedenle işgörenlerin örgütsel problemlerin çözümü ya da örgütün gelişimine dair süreçte aktif olarak rol alma konusunda istekli olmalarında örgütsel adaletin öneminin anlaşılması gerektiği düşünülmektedir. İşgörenlerin tutum ve davranışlarına etki eden bir diğer olgu ise güvendir. Coelho (2016), insanın sahip olabileceği en değerli şeyin insanlara güvenmek olduğunu söylemektedir. Ancak ne yazık ki Türkiye’de bireylerarası güven son derece düşüktür. Toplumda bireylerin diğerlerine olan güvenlerine dair kaygıları ya da güvenmeme durumu, bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan pek çok olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Özetlemek gerekirse örgütsel adalet ile örgütsel güven, işgörenleri işlerine motive eden en önemli unsurlar arasında yer almakta ve işgörenlerin davranışlarını anlama ve açıklama noktasında anlaşılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu kapsamda araştırmada, havacılık örgütlerinde çalışan pilotların, hava trafik kontrolörlerinin, havaaracı bakım teknisyenlerinin ve yer hizmetleri personelinin gördükleri ya da duydukları emniyetsiz olaylar/durumlar karşısında ya da emniyeti arttırıcı önerileri dile getirme konusunda sessiz kalmaları ve gönüllü raporlamada bulunmamalarında örgütsel adalet algılarının etkisinin olup olmadığı, eğer öyle bir etki var ise bu ilişkide örgütsel güven algısının aracılık rolünün bulunup bulunmadığı bir model yardımı ile ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Ayrıca katılımcılara gerçek hayatta gönüllü raporlamada bulunup bulunmadıkları sorularak, yazına gerçek hayattan bir kesit sunulması amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda araştırmada öncelikli olarak, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel sessizlik ve havacılık emniyeti ile gönüllü raporlamama kavramlarına dair kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Ardından araştırmanın problemi, amacı ve yöntemi ile yapılan analizler neticesi elde edilen bulguların yorumları üzerinde durulmuştur. Araştırmanın son bölümünde ise elde edilen bulgular çerçevesinde sonuçlar ile önerilere yer verilerek tez sonlandırılmıştır.

1. ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramlarının Tanımlanması

Adalet kavramı tarihsel süreçte üzerinde tartışılmış ve tanımlanmaya çalışılmış bir kavram olmakla birlikte, kavramın soyut olması nedeniyle üzerinde tam bir uzlaşma sağlanamamaktadır. Bir başka ifade ile adalet kavramı, topluma ve zamana bağlı olarak değişiklik gösteren subjektif bir kavrama işaret etmektedir (Çeçen, 1975). Bir kişi için adaletsiz olan bir durum, başkası için uygun olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2015). Dolayısıyla kavramın subjektif olması yazında, gerek tanımlama gerekse içerik konusunda bir fikir birliğine varılamamasını da beraberinde getirmiştir. Bu nedenle yazında adalet kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalar mevcuttur.

Kökeni “adl” olan ve dilimize Arapça’dan geçen adalet kavramı, Çeçen (1975)’e göre hak ve hukukun gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Adalet kelimesinin kökenini oluşturan “adl” sözcüğü, batı dilinde “justice” kelimesine karşılık gelmekte ve “justice” kelimesinin kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin ya da düzenin iyi bir şekilde işlemesi için gerekenin yapılması olarak ifade edilmektedir (Kaya, 2000). Türk Dil Kurumuna göre adalet ise hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme ve doğruluk olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021a). Söz konusu tanımda yer alan hak ifadesi, adaletin, hukukun gerektirdiği ya da herhangi birine ayırdığı şey, kazanç anlamı taşımakta ve söz konusu haklardan herkesin yararlanılmasının sağlanması olarak ifade edilmektedir. Bir örnekle açıklamak gerekirse adalet kavramı, bir havacılık örgütünde her bir pilotun ya da teknisyenin örgütlerine sundukları katkı oranında ücret alması şeklinde örneklendirilebilir. Adalet, temelde doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak yemezlilik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlar barındırmaktadır (Karaman, 2009).

Bireylerin uyum içinde yaşamaları için ihtiyaç duyulan en temel unsurlardan biri olan ve evrensel bir olgu niteliği taşıyan adalet kavramı, toplumda bireylerin karmaşadan uzak bir şekilde bir arada yaşayabilmelerinin teminatı olarak ifade edilmektedir (Esener, 2015). Rawls (1971) adaleti, gerçek bir düşünce sistemi olarak sosyal kurumların sahip olmaları gereken ilk erdem olarak görmektedir. Benzer şekilde Türkiye Cumhuriyeti Devleti mahkeme salonlarında adalet kavramının önemine dikkat çeken “Adalet mülkün temelidir” ifadesi yer almaktadır. Burada bahsi geçen mülk, devleti ifade etmektedir. Bir

başka ifade ile adaletin önemine ve aslında varlığının devletin temelini oluşturduğuna dikkat çekilmektedir (Çakar, 2013).

Kıt kaynakların bireyler ve gruplar arasında dağıtılması adalet kavramına işaret etmekte ve bu durum insanoğlunun varoluşundan bu yana en önemli sorunlardan biri olarak süregelmektedir (Yürür, 2018). Adalet kavramı taşıdığı önem sebebiyle başta sosyal bilimciler olmak üzere pek çok disiplinden bilim insanının dikkatini çekmiş ve çok sayıda incelemeye konu olmuştur (Colquitt vd., 2005). Bilim insanlarının yanı sıra Antik Yunan'dan bu yana, Platon, Aristoteles ve Sokrates gibi düşünürlerin de adalet kavramına büyük önem atfettikleri ve adalet kavramını inceledikleri görülmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014). Antik Yunanda Aristoteles, bireyler arasında kaynakların dağıtımında adaletin nasıl sağlanacağını tartışan ilk kişiler arasında yer almaktadır (Ross, 1925'den aktaran Colquitt vd., 2005). Felsefe alanında da önemli bir yeri olan adalet kavramını Platon genel bir tanımla, herkesin kendi üzerine düşeni yapması ve kendi payına sahip olması şeklinde ifade etmektedir. Öğrencisi Aristoteles ise adalet kavramını ahlaki çerçevede ele alırken kavramı adaletsizlik kavramıyla birlikte ele almanın daha doğru olacağını düşünmektedir. Aristoteles'e göre "Yasalara uymamak, onu kendi çıkarlarına göre kullanmak ve dolayısıyla bu şekilde bir eşitsizlik yaratmak adaletsizlik, yasalara uygun davranmak ve eşitliği bozmamak ise adalettir (Topakkaya, 2008). Sokrates ise adaletin iyi olanı kötüden ayırma bilgisi olduğunu ifade etmektedir (Çeçen, 1975).

Adalet kavramının içeriği dikkate alındığında, kavram insanların gerek sosyal gerekse çalışma hayatlarında önemli bir yer tutmaktadır. Günümüz örgütlerinde işgörenlerin duygu, düşünce ve memnuniyetleri hiç olmadığı kadar önemli bir hal almıştır. Dolayısıyla işgörenlerin adalet ya da adaletsizlik algılarının anlaşılması örgütler için işgörenlerin davranış ve tutumlarını anlama ve açıklama konusunda rehber niteliğindedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen araştırmalar işgörenlerin örgütlerini, örgütlerindeki uygulamaları ve yöneticilerini adil algılamaları halinde örgütlerine ve yöneticilerine yönelik davranış ve tutumlarında olumlu bir eğilim olduğunu ortaya koymaktadır. Adaletsizlik algısı ise genel olarak işgörenlerin örgütlerine yönelik negatif bir davranış ve tutum takınmalarına neden olmaktadır (Yürür, 2018; Serinkan ve Erdiş, 2014). Yazın incelendiğinde işgörenler için adaletin tesis edilmesinin son derece önemli olduğu ve ancak adil bir çalışma ortamında işlerinden tatmin olacakları iddia edilmektedir (Crosby, 1976). Bu önemle araştırmacıların adalet kavramını örgütsel davranış bağlamında ele aldıkları ve örgütsel adalet kavramını geliştirdikleri görülmektedir.

Adaletli olma kavramı ilk olarak, 2. Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordu hayatına uyumlarını inceleyen bir grup araştırmacının bulguları sayesinde ortaya çıkarılmıştır. Araştırmada, inzibat ve hava birliklerinin terfilere yönelik iş memnuniyetleri karşılaştırılmıştır. Hava birliğinde yer alan askerlerin terfileri hızlı ve düzenliyken, inzibatların terfileri son derece yavaş bir şekilde gerçekleşmektedir. Araştırmacılar bulgular doğrultusunda havacıların işe ilişkin memnuniyet düzeylerinin yüksek olmasını beklerken, tam tersi sonuçlar elde etmişlerdir. Bu duruma neden olarak hava birliğinde bulunan askerlerin, iş arkadaşlarının hızla terfi ettirildiğini ve kendilerine adaletli davranılmadığını düşündükleri gösterilmektedir. Bu çalışma ile birlikte işgörenlerin sahip oldukları ile diğer insanların sahip oldukları arasında bir karşılaştırma yaptıkları ve adalet algılarını şekillendirdikleri düşünülmektedir (Stouffer vd., 1949'dan aktaran Adams, 1965).

Örgütsel adalet kavramıyla ilgili ilk çalışmalar ise Adams (1965)'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır. Örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacıların Adams'ın teorisinden sonra adalet kavramına büyük ilgi gösterdikleri görülmektedir (Greenberg, 1990). Adams'a göre işgörenler örgütlerinde elde ettikleri başarı ve kazanımları diğer işgörenlerin elde ettiği başarı ve kazanımlarla kıyaslamakta ve adalet ya da adaletsizlikle ilgili bir algı geliştirmektedir (Adams, 1965; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Greenberg, 1990). Yazına bakıldığında örgütsel adaletle ilgili ilk dönem araştırmaların, Eşitlik Teorisinin de etkisiyle birlikte yalnızca çıktılarına odaklandığı görülmektedir (Konovsky ve Cropanzano, 1991). Ancak Greenberg (1987), örgütlerde adaletle ilgili sorunların devam ettiğini ve yalnızca çıktılarına odaklanmanın, bir başka ifadeyle, Eşitlik Teorisinin bu konuda yetersiz kaldığını ifade etmektedir.

Bu bağlamda değerlendirilecek olunursa örgütsel adalet kavramını ilk olarak tanımlayan araştırmacılardan olan Greenberg, örgütsel adaleti genel olarak, işgörenlerin örgütteki uygulamalar ve alınan kararların adil olup olmamasına ilişkin algıları ve bu algıların işgörenler üzerindeki etkileri olarak tanımlamaktadır (Greenberg, 1987). Moorman (1991) ise örgütsel adaleti, işgörenlerin örgütte kendilerine adaletli bir şekilde davranılıp davranılmadığını belirlemede kullanılan yollar ve adaletin işle ilişkili diğer durumlara etkisi şeklinde ifade etmektedir. Bir başka tanımda örgütsel adalet, bir örgütte var olan uygulamaların dayandığı ilkelerin net olmasını, bireyden bireye uygulamaların farklılık göstermemesini, bir farklılık var ise bunun şeffaf bir biçimde açıklanmasını öngören kavram olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2014).

Yürür (2018) ise örgütsel adalet kavramını, işgörenlerin örgütlerinde elde ettikleri kazanımlar ile bu kazanımlara ulaşmalarını sağlayan prosedürlerin ve yöneticilerin davranışlarının adilliğine yönelik algıları olarak tanımlamaktadır. Serinkan ve Erdiş (2014) daha genel bir tanımlamayla örgütsel adaleti, işgörenlerin örgütlerinde kendileri ile diğer işgörenleri karşılaştırdıkları ve kuralların herkese eşit bir şekilde uygulanması, eşit işe eşit ücret ödenmesi, izinlerde eşit haklara sahip olma, sosyal olanaklardan diğer işgörenlerle eşit bir şekilde yararlanma ve bu kazanımların objektif olarak hak ettikleri şekilde dağıtılması olarak tanımlamaktadır.

Araştırmacıların örgütsel adaletle ilgili tanımları incelendiğinde, örgütsel adaletin genel olarak algısal bir durum olduğu görülmektedir. İşgörenler örgütteki uygulamaların çoğu zaman yalnızca adilliğine odaklanmaktadır (Fortin, 2008). Dolayısıyla örgütsel adaletin sadece çıktılara odaklanmadığı, örgütte var olan kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ile bireyler arası etkileşimin de örgütsel adaletin odağında yer aldığı ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Bu doğrultuda yazın incelendiğinde örgütsel adaletle ilgili ilk araştırmalar örgütsel adaletin, dağıtım adaleti ve işlem adaleti şeklinde iki türde incelendiğini göstermektedir (Folger ve Greenberg, 1985'den aktaran Moorman, 1991; Folger ve Konovsky, 1989). Sonrasında ise Bies ve Moag (1986)'ın çalışmasından yola çıkan Masterson vd., (2000), bireylerin birbirleri ile etkileşimin de önemli olduğu ve bu etkileşimin davranışları etkilediğini iddia etmekte ve örgütsel adaletle etkileşim adaleti türünü dâhil etmektedir. Söz konusu boyutlara dair ayrıntıya "Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları" başlığı altında yer verilmektedir.

1.2. Örgütsel Adaletle İlişkin Kuramsal Çerçeve

Yazın incelendiğinde örgütsel adaletle ilişkin kuramların, örgütlerdeki kazanımların adilliğine ilişkin problemlere dayandığı ve bu doğrultuda geliştirildiği görülmektedir. İlgili kuramlar incelendiğinde, yazın Homans (1961)'ın Dağıtım Adaleti Kuramı ile başlamakta ve Adams (1965)'in Eşitlik Kuramı ile şekillenerek devam etmektedir (Özen, 2002). Özellikle 1960'lı ve 1970'li yıllarda örgütlerdeki kaynakların dağıtımı ile ilgili konular önemli ölçüde ilgi görmüş (Greenberg, 1987) ve bu doğrultuda sayıca çok ancak birbirine benzer yeni kuramlar türemiştir (Özen, 2002).

Bazı noktalarda birbirlerinden ayrılan bu çalışmaların, genel olarak işgörenlerin adil olmayan uygulamalara karşı gösterdikleri tepkiler ve adaletsizliği düzeltme ya da adaletsizlikten kaçınma çabaları olduğu görülmektedir (Yürür, 2018). Kuramların sayıca fazla olması ve birbirlerine olan benzerlikleri, kuramların sınıflandırılmalarında güçlükleri de beraberinde getirmiştir. Bu noktada Greenberg (1987) ilgili kuramları, örgütsel davranış yazınına da dayandırarak şu iki temel boyutta sınıflandırmıştır: Reaktif-proaktif ve süreç-içerik kuramları (Greenberg, 1987). Greenberg'e göre reaktif-proaktif boyut ile süreç-içerik boyutlarının birbirlerinden bağımsız olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla iki boyut bir araya geldiğinde dört farklı kombinasyon elde edilmektedir. Greenberg bu kuramları Tablo 1.1.'deki gibi sınıflandırmış ve örneklendirmiştir (Greenberg, 1987).

Tablo 1. 1. *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, 1975)
Proaktif	Proaktif İçerik Kuramı Örnek: Adalet yargı teorisi (Leventhal, 1980)	Proaktif Süreç Kuramı Örnek: Dağıtım tercihi teorisi (Levental, Karuza ve Fry, 1980)

Sınıflandırma değerlendirildiğinde, reaktif kuramların insanların adaletsiz uygulamalardan kaçınma davranışına odaklandığı görülmektedir. Proaktif kuramlar ise reaktif kuramların aksine, insanların örgütte adaleti sağlamak üzere sergilemiş oldukları davranışlara odaklanmaktadır. Süreç kuramları örgüt içinde alınan kararların ya da kararları uygulamak için kullanılan prosedürlerin nasıl ortaya çıktığına ve adaletine odaklanmaktayken; içerik kuramları örgüt içi çıktıların dağıtımının adaletli olup olmamasıyla ilgilenmektedir. (Greenberg, 1987). Araştırmanın izleyen bölümlerinde Greenberg'in (1987) sınıflandırması esas alınarak ilgili kuramlar ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

1.2.1. Reaktif içerik kuramları

Reaktif içerik kuramları, bireylerin örgüt içindeki adil olmayan uygulamalara karşı nasıl tepki verdiklerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987). Reaktif kavramı tepkisel olarak Türkçe'leştirilebilir. Olay olduktan sonra buna bir tepki verilmesine işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle reaktif içerik kuramında, işgörenlerin örgüt içindeki kaynakların dağıtımında adil olmayan uygulamalar karşısındaki tepkileri kavramsallaştırmaya çalışılmaktadır (Özen, 2002).

Örgüt içindeki adil olmayan uygulamalar önemli görülse de örgütlerde işgörenlerin adil olmayan uygulamalara karşı tepkileri, temelde genel toplumsal etkileşim içinde test edilerek ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda örgütsel adalet yazını incelendiğinde, Adams (1965)'ın Eşitlik Kuramı, Crosby (1976)'nin Göreli Yoksunluk Kuramı gibi en bilinen örgütsel adalet kuramlarının reaktif içerik kuramları kapsamında olduğu görülmektedir (Greenberg, 1987).

1.2.1.1. Adams'ın eşitlik kuramı

Adams'ın Eşitlik Kuramı, örgütsel adalet yazınının en dikkat çekici çalışması olmakla birlikte pek çok araştırmaya da ışık tutmuştur. Örgütlerde kimi zaman işgörenler, örgüte diğer işgörenlerle aynı miktarda katkı sunsa dahi fazla ya da eksik çıktı elde ettikleri, başka bir deyişle eşitliğin sağlanamadığı durumlarla karşılaşabilmektedirler. Adams, Eşitlik Kuramı'nda bu duruma odaklanmaktadır (Greenberg, 1987; Özen, 2002).

Eşitlik Kuramına göre, işgörenler örgüte sundukları katkı sonucu elde ettikleri kazanımları sürekli olarak kendileriyle benzer konumdaki işgörenlerin katkı ve kazanımlar ile karşılaştırmaktadır (Adams, 1965; Greenberg, 1987; Greenberg, 1990). Karşılaştırmaya konu olan unsurlar ise sadece ücret olmayıp, işgörenlerin aldıkları terfi, geniş bir çalışma ofisi, şirket tarafından sunulan araba ya da eğitim olanağı olabilmektedir. İşgörenin örgüte sunduğu katkı ise kişisel çabasıyla birlikte aldığı eğitim, bilgisi, becerisi veya alanıyla ilgili uzmanlığı gibi işe ilişkin yaptıklarıdır (Yürür, 2018). Bu karşılaştırma neticesinde işgörenler, bir eşitlik ya da eşitsizlik algısı geliştirmektedirler. Adams'a göre işgörenler arasında ortaya çıkabilecek herhangi bir eşitsizlik strese neden olmakta ve söz konusu eşitsizlik işgören performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Arzu edilen, işgörenler arasında eşitlik olmasıdır. Bu durum şematik olarak aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Adams, 1965):

$$\frac{\text{A'nın Elde Ettiği Kazanım}}{\text{A'nın Sunduğu Katkı}} = \frac{\text{B'nin Elde Ettiği Kazanım}}{\text{B'nin Sunduğu Katkı}} \quad (1.1)$$

Eğer A, kendi oranının B'nin oranından daha düşük olduğunu görür ya da hissederse eşitsizlik veya adaletsizlik hissi ile birlikte strese girecektir. Oranlar arasındaki farkın büyümesi ise A'nın yaşayacağı stresi aynı oranda arttıracaktır (Adams, 1965; Greenberg, 1990; Söyük, 2007; Yürür, 2018).

Aşağıda yer alan şematik görsel ise, örgütte var olan bir eşitsizliği ifade etmekte ve B'nin A'ya nazaran örgüte sunduğu katkı ve elde ettiği kazanımın oranının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle B örgüte daha az katkı sunmakta ve A'dan daha fazla kazanım elde etmekte ya da A ile eşit katkı sunsa dahi daha yüksek kazanım elde etmektedir (Adams, 1965). Adil olmayan bu durum rahatsız edicidir. Adams, bu gibi adil olmayan bir durumla karşılaşan ve daha az kazanım elde eden A'nın kızgınlık, daha fazla kazanım elde eden B'nin ise suçluluk hissettiğini iddia etmektedir (Greenberg, 1987; Özen, 2002).

$$\frac{\text{A'nın Elde Ettiği Kazanım}}{\text{A'nın Sunduğu Katkı}} < \frac{\text{B'nin Elde Ettiği Kazanım}}{\text{B'nin Sunduğu Katkı}} \quad (1.2)$$

Böyle bir eşitsizlik durumunda A, kendince örgütteki diğer işgörenler ile eşitliği sağlamak için bilinçli bir şekilde şu dört davranıştan birini sergileyebilmektedir (Cohen ve Greenberg, 1982; Greenberg, 1990; Yürür, 2018):

- İş performansını düşürerek katkısını azaltmak,
- Ücretinde artış isteyerek kazanımlarını arttırmak,
- İşverenini B'nin ücretini değiştirmesi için ikna ederek, B'nin kazanımlarını azaltmak,
- B'ye baskı yaparak, B'nin daha çok çalışmasını sağlayarak B'nin katkısını arttırmak.

Son olarak A'nın lehine bir durumu ifade eden aşağıdaki şematik görsel, temelde var olan bir eşitsizliği belirtmektedir.

$$\frac{\text{A'nın Elde Ettiği Kazanım}}{\text{A'nın Sunduğu Katkı}} > \frac{\text{B'nin Elde Ettiği Kazanım}}{\text{B'nin Sunduğu Katkı}} \quad (1.3)$$

A, her ne kadar avantajlı bir konumda da olsa eşitlik kuramına göre suçluluk duygusuyla ilgili eşitsizliği ortadan kaldırmak için şu üç farklı girişimde bulunacaktır (Adams, 1965; Yürür, 2018):

- İşvereninden bir düzeltme isteyerek kendi kazanımlarını azaltmak ya da B'nin kazanımlarını arttırmak,
- Daha fazla çaba göstererek örgüte sunduğu katkıyı arttırmak,
- B'ye işinde yardımcı olarak, B'nin katkısını arttırmaya çalışmak.

Eşitlik Kuramı'na göre A, eşitsizliği yukarıda ifade edilen davranışlara rağmen değiştiremez ve eşitsizlik önemli bir boyutta olur ise şu davranışları sergileyebilir (Adams, 1965; Austin ve Toblasen, 1982):

- Radikal bir karar alarak işinden ayrılabilir ya da başka bir departmana geçebilir,
- Kendini, mevcut durumla ilgili ikna etmeye çalışabilir. Başka bir ifadeyle daha çok kazanmayı hak ettiğiyle ilgili bir algı geliştirir.
- Kendini karşılaştırdığı kişiyi değiştirme yoluna gidebilir. Böylece katkı-kazanım oranları açısından eşitsizliğin ortadan kalkacağını düşünür.

Adams (1965) tarafından geliştirilen Eşitlik Kuramı, örgüt içinde işgörenler arasındaki eşitsizlik algısının neden kaynaklandığıyla birlikte muhtemel sonuçlarını da anlamaya yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda eşitlik kuramı yönetim uygulamaları açısından, işgörelere adil ve eşit davranılmasının önemine dikkat çekme noktasında büyük önem arz etmektedir (Yürür, 2005).

Diğer taraftan Eşitlik Kuramı'na getirilen birtakım eleştiriler de mevcuttur. Leventhal (1980), Eşitlik Kuramı'na ilişkin üç önemli sorun olduğuna dikkat çekmektedir. Leventhal'e göre eşitlik teorisinin ilk problemi, kuramın algılanan adaleti tek boyutlu bir yaklaşımla sadece liyakat ilkesi açısından değerlendirmesidir. İkinci sorun ise, eşitlik kuramının yalnızca kaynak dağıtımına odaklanmasıdır. Başka bir deyişle Eşitlik Kuramı, kaynak dağıtımında kullanılan prosedürleri gözardı etmektedir. Leventhal, Eşitlik Kuramının son problemi olarak sosyal ilişkilerde adaletin önemini abartılmasını görmektedir (Leventhal, 1980). Robbins (1994'den aktaran Yürür, 2018)

ise kuramın bazı konuları tam anlamıyla açıklamadığını iddia etmektedir. Bunlardan ilki, işgörenlerin kendilerini kıyasladıkları kişiyi nasıl seçtiğidir. Diğer bir belirsizlik ise işgörenlerin katkı ve kazanımlarını nasıl hesapladıklarıdır. Ancak tüm olumsuzluklara rağmen Eşitlik Kuramı, pek çok araştırmaya referans olmuş ve örgütler için işgörenlerin motivasyonlarını anlamada önemli katkılar sunmuştur.

1.2.1.2. Crosby görelî yoksunluk kuramı

Bir diğer reaktif içerik kuramı ise Crosby (1976)'nın Görelî Yoksunluk Kuramı'dır. Görelî Yoksunluk Kuramı İkinci Dünya Savaşı yıllarında elde edilen bulgulara dayanmakla beraber, örgütsel davranış yazınında kuramla ilgili araştırmalara devam edilmektedir (Greenberg, 1987; Colquitt vd., 2005).

Genel bir ifadeyle, adaletsizliğin sosyal ilişkileri bozduğu ve Görelî Yoksunluk Kuramı'nı oluşturduğu söylenebilir (Cropanzano ve Randall, 1995). Kurama göre işgörenler elde ettikleri ödülleri, diğer işgörenlerin elde ettikleri ödüllerle karşılaştırmakta ve kendisinin daha az ödül elde ettiğini belirlediğinde yoksunluk ve mağduriyet hissine kapılmaktadır (Crosby, 1976). Dahası görelî yoksunluk kuramına göre, işgörenlerin tepkilerinin bazı durumlarda depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varabildiği düşünülmektedir (Greenberg, 1987; Cropanzano ve Randall, 1995).

Araştırmalar, insanların kendilerini sürekli olarak diğer insanlarla karşılaştırdıklarını göstermektedir. Marx'a göre çevredeki evlerin eşit derecede küçük olduğu sürece, bir evin küçük ya da büyük olması sosyal açıdan herhangi bir sorun oluşturmamaktadır. Ancak küçük olan evin yanına bir sarayın inşa edilmesi, küçük ev sakinleri için o evi bir kulübeye çevirmektedir (Useem, 1975'den aktaran Crosby, 1976). Görelî Yoksunluk Kuramında işgörenler kendilerini, bulundukları konuma göre daha üst kademelerde yer alan işgörenlerle kıyaslamaktadırlar. Farklı kademeler arası yapılan bu tür kıyaslamalarda ortaya çıkan dengesiz kaynak dağılımı, adaletsizlik duygusuna neden olmaktadır. Eşitlik Kuramı'nda ise işgören kıyaslama yaptığı kişiyi kendisi ile benzer konumdaki kişilerle yapmaktadır. Görelî Yoksunluk Kuramı bu bağlamda Eşitlik Kuramı'ndan ayrılmaktadır (Yürür, 2005).

1.2.2. Proaktif içerik kuramları

Proaktif içerik kuramları, işgörenlerin örgütteki adil ve adil olmayan uygulamalara karşı gösterdikleri tepkilere odaklanan reaktif kuramların aksine, işgörenlerin çalıştıkları örgütte kaynakların nasıl adil dağıtılabileceğiyle ilgili çabalara odaklanmaktadır (Greenberg, 1987). Öneylemci olarak Türkçe'leştirilen proaktif kavramı herhangi bir olay olmadan önce eyleme geçmeye işaret etmektedir (Gerede, 2016a). Diğer bir ifadeyle, proaktif içerik kuramı işgörenlerin herhangi bir adaletsizlik yaşanmadan adaleti sağlamak için gösterdikleri aktif çabayı merkezine almaktadır (Yürür, 2018).

Proaktif içerik kuramlarının temellerini Adalet Yargı Kuramı ile Leventhal atmıştır. Yazında bu kapsamda ele alınan diğer kuram ise Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı'dır (Greenberg, 1987; Özen, 2002).

1.2.2.1. Adalet yargı kuramı

Leventhal'e göre bireyler, adil dağıtım için aktif bir şekilde çaba göstermektedirler. Adil dağıtım ise işgörenlerin katkı-kazanım oranındaki eşitliği ifade etmektedir (Özen, 2002). Ancak bazen, kaynakların dağıtımında adil dağıtım ilkesinin ihlal edildiği, kaynakların eşit paylaşım ilkesi ya da işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda dağıtıldığı görülmektedir (Emre, 2010). Leventhal, eşitlik normunun bazı durumlarda ihlal edilebileceği ve bu ihlalin tamamen adil olacağı görüşünden hareketle Adalet Yargı Kuramı'nı geliştirmiştir (Cohen ve Greenberg, 1982).

Adalet Yargı Kuramı'na göre bir kaynağın adil bir şekilde dağıtımı, işgörenler arası eşit ya da katkıları oranında paylaşım ilkesinden birini seçme ve karşılaşılan durum özelinde değerlendirme sonucu gerçekleşmektedir. Bu anlamda dağıtım kararının bağlama göre değişiklik göstermesi kuramın proaktif yaklaşım esaslı olduğunu göstermektedir. Örneğin, bir grup çalışmasında üyeler arası uyumun sürdürülmesi önemli ise, uyumun bozulmaması için kaynaklar, her bir üyeye katkıları oranında değil; eşit bir şekilde dağıtılmaktadır (Greenberg, 1987). Kurama göre kaynakların dağıtımına ilişkin böyle bir karar, bu koşullar altında adil görülmektedir.

1.2.2.2. Adalet güdüsü kuramı

Leventhal'in araçsallık yaklaşımına karşın Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı, adaleti daha çok manevi yönüyle incelemektedir (Greenberg, 1987). Adalet Güdüsü

Kuramı, işgörenlerin ödüllerin dağıtımı konusunda farklı durumlarda nasıl davranacaklarına odaklanmaktadır. Lerner'e göre kaynakların dağıtımında kullanılacak uygulamalar eşit temelli yaklaşım ilkesinden ziyade şu dört temele dayandırılabilir (Cohen ve Greenberg, 1982):

- Rekabet: Kaynakların dağıtımı işgörenlerin performanslarına göre olmalıdır.
- Eşitlik: Kaynaklar her koşulda eşit dağıtılmalıdır.
- Eşit Temelli Paylaşım: Kaynaklar görece katkıya göre dağıtılmalıdır.
- Marksist Adalet İlkesi (Marxian Justice): Kaynaklar işgörenlerin ihtiyaçları dikkate alınarak dağıtılmalıdır.

Adalet Güdüsü Kuramına göre, kaynakların dağıtımıyla ilgili kararlarda takip edilecek adalet ilkesi, karar verici ile kaynağın dağıtılacağı kişi arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Başka bir ifadeyle, kaynakların dağıtımıyla ilgili tek bir kuraldan söz edilmemektedir. Örneğin, karar verici ile kaynağın dağıtılacağı kişi arasında bir arkadaşlık ilişkisi varsa, dağıtım kararında bulunacak kişi arkadaşının ihtiyaçlarına göre bir karar verecektir. Ancak karar verici ile kaynağın dağıtılacağı kişi arasında mesafeli bir ilişki söz konusu ise, dağıtım kararında bulunacak kişi eşitlik ya da eşit temelli yaklaşım ilkeleriyle hareket edecektir (Lerner, 1974'den aktaran, Cohen ve Greenberg, 1982).

İçerik kuramları (Eşitlik Kuramı, Görece Yoksunluk Kuramı, Adalet Yargı Kuramı ve Adalet Güdüsü Kuramı) genel olarak değerlendirildiğinde, her bir kuramın kaynakların adil ya da adil olmayan dağıtımına odaklandıkları görülmektedir. Bu nedenle söz konusu kuramların örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaletine işaret ettiği söylenebilir (Özen, 2002).

1.2.3. Reaktif süreç kuramları

Reaktif süreç kuramları kaynağını hukuktan almakta ve dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanmaktadır. Hukuk alanında çalışmalar yürüten araştırmacılar, yargısal kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin, toplum nezdinde bir kararın kabulünde önemli bir payı olduğunu ifade etmektedir (Greenberg, 1987).

Proaktif içerik teorilerinin araştırıldığı 1970'li yılların başında Thibaut ve Walker (1975) yasal işlemler üzerinde yapılmış çalışmalardan esinlenerek taraflar arasındaki

anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin tepkileri karşılaştırmak için İşlem Adaleti Kuramı'nı geliştirmişlerdir (Thibaut ve Walker'dan aktaran, Greenberg, 1987). Thibaut ve Walker (1978)'a göre anlaşmazlıkların çözümünde üç ayrı taraf bulunmaktadır. Söz konusu taraflar anlaşmazlığa düşen davalı ve davacıyı ifade ederken, üçüncü kişi anlaşmazlığı çözüme kavuşturacak kişi olan arabulucu ya da yargıçtır. Anlaşmazlığın çözümü süreç ve karar olmak üzere iki aşamada gerçekleşmektedir. Çözüm sürecinde kanıtların ortaya konulduğu aşama süreç aşaması, anlaşmazlığın çözümünde kanıtların kullanıldığı aşama ise karar aşamasıdır. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılacak kanıtların seçilmesi ve geliştirilmesi süreç üzerindeki kontrolü ifade ederken, anlaşmazlığın çözümünün belirlendiği karar aşaması süreci ise karar kontrolüdür (Thibaut ve Walker, 1978).

İşlem Adaleti Kuramı, insanların her bir karar verme prosedürüne olan tepkisini odaklanması nedeniyle reaktif süreç kuramları arasında yer almaktadır. Kurama göre, anlaşmazlığa düşen taraflarla birlikte anlaşmazlığa çözüm getirecek üçüncü kişilerin, süreç kontrolü sağlayan prosedürlerden memnun kalacağını öngörmekte ve bu durumun da yapılan araştırmalarla kanıtlandığına dikkat çekmektedir (Greenberg, 1987). Başka bir ifadeyle, hukuki bir anlaşmazlıkla ilgili verilen kararlarda çıkan karar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içeriyorsa verilen kararlar adil algılanmaktadır (Özen, 2002).

1.2.4. Proaktif süreç kuramları

Proaktif süreç kuramları, adalet kuramları içinde en az bilinen kuramlar arasında yer almaktadır. Bu kuramlar, kaynakların dağıtımında adaleti sağlayabilmek için hangi prosedürlerin tercih edilmesi gerektiğine cevap aramaktadır (Greenberg, 1987). Proaktif süreç kuramları içinde öne çıkan kuram ise Leventhal vd., (1980)'nin Dağıtım Tercihi Kuramı'dır (Yürür, 2018). Kuram dağıtım prosedürlerinin, adaleti dağıtacak kişinin adaleti sağlama da dahil değer atfedilen hedeflere ulaşmada yardımcı olacak yönde seçileceğini ileri sürer. Kurama göre bireyler hedeflerine ulaşmada kendilerine farklı şekillerde aracı olacağını düşündükleri çeşitli prosedürlere inanmakta ve bireylerin amaçlarına ulaşmada en çok işe yarayacağına inanılan ilgili prosedürlerin en çok tercih edilen prosedürler olduğu iddia edilmektedir (Greenberg, 1987; Chan, 2000).

Dağıtım Tercihi Kuramı'nda, kaynakların adil bir şekilde dağıtımına katkı sağlayacak prosedürlerin sekiz özelliği olduğu öne sürülmektedir. Bu özellikler (Greenberg, 1987; Leventhal vd., 1980'den aktarana Chan, 2000):

- 1) İşgörenlere karar vericileri seçme hakkı tanımak,
- 2) Tutarlı kurallara dayanmak,
- 3) Doğru bilgiye dayanmak,
- 4) Karar verme gücünü yapısal olarak tanımlamak,
- 5) İşgörenleri önyargılardan korumak,
- 6) İşgörenlerin itirazlarını dikkate almak,
- 7) Prosedürlerde değişiklik yapılabilmesine imkan tanımak,
- 8) Kabul görmüş ahlaki ve etik standartlara dayanmaktır.

Prosedürlerin adil olması ya da olmaması ise, yukarıda ifade edilen sekiz kriterin ne ölçüde karşılandığına bağlı olarak değişmektedir. Başka bir ifadeyle, kararların tutarlı kurallara ve doğru bilgiye dayanması, işgörenlerin kaygılarının dikkate alınması, alınan kararların düzeltilebilir olup olmadığı, genel olarak prosedürlerin adillikini belirlemektedir (Greenberg, 1990).

1.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları

Örgütsel adalet kuramı işgörenlerin örgüt içerisinde algıladıkları adalete odaklanır. Bu doğrultuda kuram, örgütsel adaleti işgörenlerin örgüt içinde kendilerine ve diğerlerine yapılan muameleye ilişkin görüşleri ve duygularına bağlı olarak sınıflandırır (Colquitt vd., 2005; Saunders ve Thornhill, 2002). Araştırmalar örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin bir fikir birliği olmadığını göstermekle birlikte örgütsel adaletin genel olarak dağıtım adaleti, işlem (prosedür) adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç boyutta ele alındığını göstermektedir (Niehoff ve Moorman, 1993; Colquitt vd., 2005). Colquitt (2001) ise örgütsel adaleti, ölçme aracı da geliştirdiği çalışmasında, dağıtım adaleti, işlem adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutta incelemektedir. Ancak Türkiye'de yapılan iki araştırmada ilgili ölçeğin ortaya koyduğu yapı doğrulanamamış ve ilgili araştırmalarda adalet algısı dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak üçlü bir yapı sergilemiştir (Yürür ve Demir, 2011; Özmen vd., 2007). Dolayısıyla bu araştırmada örgütsel adaletin boyutları dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti

olmak üzere üç boyutta ele alınarak, kişilerarası adalet ve bilgilendirmeye dayalı adalet etkileşim adaletinin iki alt boyutu olarak izleyen bölümde detaylarıyla açıklanacaktır.

1.3.1. Dağıtım adaleti

Ödül, ceza ve kaynakların dağıtımını zaman zaman önemli bir sorun haline gelen evrensel bir olgudur. Bu nedenle bugüne kadar sosyal bilimcilerden, siyaset bilimcilere, iktisatçılardan, sosyologlara kadar pek çok disiplinden bilim insanı kaynakların dağıtımını sorunuyla ilgilenmiş ve ilgilenmeye devam etmektedir (Leventhal, 1980).

Yazın incelendiğinde, dağıtım adaletinin örgütsel adaletin ilk türü olarak ele alındığı görülmektedir (Greenberg, 1990). Dağıtım adaletini inceleyen araştırmacılar, dağıtım adaleti ile ilgili olarak genel anlamda çıktıların adilliğine ilişkin algıya işaret etmektedir (Cropanzano vd., 2002; Adams, 1965; Moorman, 1991). Bir başka ifadeyle, tarihsel süreçte dağıtım adaletinin, işgörenlerin örgütte elde ettiği kazanımlara yönelik adalet algısı olarak ifade edildiği görülmektedir (Robbins ve Judge, 2015; Yürür, 2018). Daha önce bahsedildiği üzere temeli Eşitlik Kuramı'na dayanan dağıtıma ilişkin adalette işgören, örgüte sunduğu katkı neticesinde elde ettiği kazanımları, diğer bireylerin örgüte sundukları katkı ve elde ettikleri kazanımlar ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma neticesinde işgören, kendince bir adalet ya da adaletsizlik algısı geliştirmektedir (Adams, 1965).

Daha genel bir tanımlama yapılacak olunursa dağıtım adaleti, çalışanın örgüt içinde elde ettiği görevler, ücretler, primler gibi kazanımlara yönelik adalet algısını ifade etmektedir (Folger ve Konovsky, 1989; Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017; Özkalp ve Kirel, 2013). Cohen (1987) dağıtım adaletinin temel özelliğinin, belirli standartlar dikkate alınarak, fonksiyonel kural ve hükümlerle belirlenmiş payların, yine bu kural ve hükümlerle belirlenmiş kişilere paylaşılması olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak dağıtım adaletinde birey, bir kazanımla ilgili adalet yargısına varırken; kazanımın doğru, ahlaki ya da etik olup olmadığını da değerlendirmektedir (Yürür, 2018).

Bu bağlamda dağıtım adaleti konusuna, sadece işgörenlerin ekonomik kazanımlara verdikleri tepkiler olarak bakmak yanlış olmamakla birlikte, sınırlı bir durumu ifade etmektedir. Araştırmalar işgörenlerin, kendilerine prestijli bir ofis verilmemesini de adaletsiz bir durum olarak algılayabileceğini ortaya koymaktadır (Greenberg 1988'den aktaran Cropanzano ve Ambrose, 2001). Buna ek olarak, örgütün bireye sağladığı

kazanım hem ekonomik hem sosyo-duygusal değer taşıyabilmektedir. Bir araştırmaya göre insanların aldıkları ücreti sosyal statü elde etme, kendine güven duygusu ve yaşam konforu yaratma anahtarı gördükleri için değer verdiklerini göstermektedir (Cropanzano ve Ambrose, 2001). Benzer şekilde cezalandırma üzerinden bir örnek vermek gerekirse, hata ya da ihlal sonucu bazı işgörenlerin kayrılıp diğerlerine ceza vermek de işgörenlerde adaletsizlik algısı yaratabilir. Olması gereken, başka bir ifadeyle adil olan uygulamada söz konusu hata ya da ihlali yapan işgörenlerin aynı orada ceza almalarıdır. Yönetim kadrolarında görevli pilotların cezalandırılmadığı ancak aynı davranışı sergileyen diğer pilotların cezalandırılması adalet algısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Liao, 2015).

Dağıtım adaletinin, işgörenlerin adaletle ilişkin algılarını açıklama konusunda yetersiz kalması (Özmen vd., 2007) araştırmacıları dağıtım adaletini sosyo-duygusal kazançların dağıtımını da içerecek şekilde genişletmeye, başka bir ifadeyle işlem adaleti kavramı konusunda çalışmalar yapmaya yöneltmektedir (Cropanzano ve Ambrose, 2001).

1.3.2. İşlem adaleti

Örgütsel adaletle ilgili ilk dönem çalışmalarının genel olarak çıktılarına odaklanması, araştırmacıların işlem adaletini ihmal etmelerine neden olmuştur (Folger ve Konovsky, 1989). Örgütsel adaletle ilgili artan çalışmalar, işgörenlerin adalet algılarını belirleme konusunda dağıtım adaletinin eksik kaldığını ortaya koymuş ve dağıtım adaletinin yanı sıra kazanımlar üzerine odaklanan işlem adaleti de incelenmeye başlanmıştır (Thibaut ve Walker 1975'den aktaran Serinkan ve Erdiş, 2014). Dolayısıyla kazanımların nasıl elde edildiği de önemli bir unsur olarak görülmektedir (Robbins ve Judge, 2015). Diğer bir ifadeyle işlem adaletinin, dağıtım adaleti algısı üzerindeki etkisi işlem adaleti çalışmalarına yön vermektedir.

İşlem adaleti, genel olarak örgütte karar alma süreçlerindeki algılanan adaleti ifade etmektedir (Folger ve Konovsky, 1989; Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017; Özkalp ve Kirel, 2013). İşlem adaletinin ana varsayımı, kazanımlarla ilgili kararlarda kullanılan metotlar, mekanizmalar ve süreçler adalet algısında önemli bir yer tutmaktadır (Yürür, 2018). Colquitt vd., (2001), işgörenlerin genel olarak süreç üzerinde kontrollerinin olduğunu düşündüklerinde, gerçekleşen işlemleri adil gördüklerini belirtmektedirler. Bu

durum araştırmacılar tarafından adil süreç etkisi ya da söz hakkı etkisi olarak ifade edilmektedir. Araştırmalar, herhangi bir kazanımın dağıtım yöntemi adil olduğunda, dağıtılan ödöl ya da cezanın miktarının sorgulanmadığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle, sonuç adil olmasa dahi dağıtım kararının alındığı süreç adil bir şekilde işliyor ise sonuçları sorgulanmamaktadır (Ünler, 2015). Dolayısıyla işğören, arzu etmediğı bir sonuç ile karşılaşsa dahi, sürecin adil olduğunu ve süreç üzerinde kontrolü olduğunu düşünüyorsa çıktıyı daha olumlu değerlendirmektedir (Leventhal, 1980). Başka bir anlatımla, işğören üzerinde söz hakkının olduğı bir işlemi sessiz kalmak durumunda olduğı bir işleme göre daha adil bulmakta ve olumsuz tepki vermekten kaçınmaktadır (Bies ve Shapiro, 1988).

Leventhal, dağıtım adaletinin ön koşulunun işlem adaleti olduğunu iddia etmekte ve dağıtım kararlarının alındığı prosedürlerin adil olmadığı durumlarda işğörenlerin, elde ettikleri kazanımları adil olarak algılayacakları sonuçlar üretemeyeceğini ifade etmektedir (Leventhal, 1980). Leventhal (1980)'a göre bir kazanımın işğörenler tarafından adil algılanması için herhangi bir kazanıma ilişkin bir prosedürün aşağıdaki altı özelliğı taşıması gerekmektedir:

1. *Tutarlılık kuralı,*
2. *Önyargılı olmama kuralı,*
3. *Doğruluk kuralı,*
4. *Düzeltebilme kuralı,*
5. *Temsilcilik kuralları,*
6. *Etik kural.*

Leventhal tutarlılığı, dağıtım kararlarının kişi ve zamandan bağımsız bir şekilde tutarlı olması olarak tanımlamaktadır. Önyargılı olmama, dağıtım kararı sürecinde bireysel olarak işğörenlere karşı önyargılı olunmamasını ifade ederken; doğruluk dağıtım kararı alınırken kullanılan bilgilerin doğruluğı ile ilgilidir. Düzeltebilme, alınan kararlara işğörenlerin itiraz edebilme, alınan kararları düzeltebilme ya da değıştirebilme haklarının olmasıdır. Temsilcilik, işğörenlerin kendilerine ilişkin karar alınırken kararlara katılımını ve temsil edilmesini ifade etmektedir. Etik kural ise başta dağıtım kararları olmak üzere alınacak kararların, işğörenlerin etik değerleri ile uyumlu olması gerektiğine işaret etmektedir (Leventhal, 1980; Yürür, 2018; Ünler, 2015).

Robbins ve Judge (2015)'e göre dağıtım adaletinde herhangi bir eksiklik olması halinde işğörenler nedenlere odaklanmakta ve işlem adaletinin önemi bu noktada ortaya

çıkılmaktadır. İşgören hakettiği bir ofisin kendisi yerine bir başka meslektaşına verildiğini gördüğünde, ofis ile ilgilenmeyi bırakmakta ve yöneticisinin davranışına odaklanmaktadır. Benzer şekilde Tyler ve Folger, işlem adaletinin sonuçtan bağımsız bir şekilde genel tatmin düzeyini etkilediğini tespit etmiştir. Vatandaş-polis ilişkisine odaklanılan bir araştırmada, vatandaşın genel olarak polisten aldığı hizmetten duyduğu tatmin düzeyi polisin kendisine karşı tutum ve davranışından doğrudan etkilenmektedir. Buna göre vatandaş, aldığı hizmet neticesinde olumsuz bir sonuçla karşılaşsa dahi, polisin kendisine olan yaklaşımı adil bir işlem sonucunda ortaya çıktıysa bu durumdan yakınmamaktadır (Tyler ve Folger, 1980'den aktaran Yürür, 2018). Örneğin arabasını yasalara göre park edilmemesi gereken bir yere park eden ve bunun sonucunda polis tarafından park cezasına çarptırılan bir vatandaş, polisin kendisine olan yaklaşımının ve uygulanan işlemin adil olması durumunda herhangi bir tepki göstermemektedir.

1.3.3. Etkileşim adaleti

İşlem adaletiyle ilgilenen araştırmacılar, 1980'lerin ortalarına kadar prosedürlerin kişilerarası niteliğini gözardı etmişlerdir. Araştırmacılar tarafından etkileşimsel adaletin ciddiye alınması ve dikkatle incelenmesi, Bies ve Moag (1986)'ın kişilerarası iletişimin adilliğine ilişkin analizleri sonrası başlamıştır (Colquitt vd., 2005).

Bies (2001), insanların karar verme süreçlerinde kullanılan prosedürlerle açık bir şekilde ilgilenmelerinin yanında, bireylerarası ilişkilerde kendilerine nasıl davranıldığını da ilgilendiklerini belirtmektedir. Bies, bu ilgiyi etkileşim adaleti olarak isimlendirmektedir. Dağıtım ve işlem adaleti boyutlarına ek olarak örgütsel adalete eklenen bir diğer boyut olan etkileşim adaleti, kişinin kendisine yönelik davranışların itibarlı, düşünceli ve saygın olup olmadığıyla ilgili algısına işaret etmektedir (Robbins ve Judge, 2011). Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletini, örgütsel süreçlerde ortaya çıkan ve işgörenlerin bireylerarası ilişkilerle ilgili algıladıkları iletişimin kalitesi olarak ifade etmektedir. Etkileşim adaleti, örgütte dağıtım kararlarından etkilenen işgörenler ile bu işgörenlerin yöneticileri arasındaki etkileşimle ilgili adalet algısını ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Cropanzano vd., (2002) göre karar vericilerin, işgörelere haysiyetli bir şekilde davranmalarına ek olarak, bir karar sonrası gerekçe ya da açıklama sağladıkları zaman etkileşim adaletinin ortaya çıkmasının muhtemel görüldüğünü iddia etmektedirler.

Etkileşim adaleti ile ilgili çalışmalar işgörenlerin kendilerine adil bir şekilde davranılmasını kâğıt üzerinde yer alan prosedürlerin adilliğinden daha çok önemsediklerini göstermektedir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Greenberg (1993'den aktaran Colquitt vd., 2005), etkileşim adaletinin iki alt boyutu olduğunu ifade etmekte ve bu boyutların ayrı ayrı ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Bu boyutlardan ilki olan kişilerarası adalet, işgörenlerin dağıtım adaletine ilişkin algılarının sosyal yönünü ifade etmektedir. Buna göre kişilerarası adalet Bies ve Moag'ın ortaya koyduğu, işgörenlerin herhangi bir davranışa ilişkin saygı ve nezaket algıları ile ilgilidir. Ünler (2015)'e göre bir örgütte herhangi bir işgören olumsuz bir durum ya da çıktı ile karşılaşması halinde, yöneticisinin konu ile ilgili üzüntüsünü dile getirmesi işgörenlerde, çalıştıkları örgütte kişilerarası adalet olduğunu düşünmelerini sağlayacaktır.

Etkileşim adaletinin bir diğer boyutu ise bilgilendirmeye dayalı adalettir. Bilgisel adalet olarak da ifade edilen bilgilendirmeye dayalı adalet ise örgütte alınacak kararlarda kullanılan prosedürlerle ilgili işgörelere bilgi verme, kararları gerekçelendirme olarak tanımlanmaktadır. Bilgilendirmeye dayalı adaletle göre işgörelere bilgi paylaşımı, işgörelere adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir (Colquitt vd., 2005; Yürür, 2018). Örgütün işgörelere ilgilendiren konularda işgörelere şeffaf ve yeterli düzeyde bilgi paylaşımı, bilgilendirmeye dayalı adaletin kapsamına girmektedir (Ünlr, 2015).

Genel olarak değrlendirildiğinde, örgüt içinde herhangi bir kazanıma yönelik olarak yöneticilerin işgörelere karşı tutumlarının daha kibar olması ile işgörelere doğru bir şekilde bilgilendirilmesi işgörelere, gelecekteki ödöl ve cezaların dağıtım konusunda da örgütün adil olacağı algısı oluşmasını sağlayacak ve örgüte güvenin gelişmesine katkı sağlayacaktır (Emre, 2010).

1.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Bu bölüme kadar örgütsel adalet kavramının anlaşılmasına ilişkin gerekli açıklamalar yapılmıştır. İzleyen bölümde ise örgütsel adaleti etkileyen temel faktörlere yer verilmiştir. Bu çerçevede örgütsel adaleti etkileyen temel faktörler olan liderlik, iletişim, örgüt kültürü ile ücret ve ödöl sistemi aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.4.1. Liderlik

Türk Dil Kurumu liderlik kavramını önderlik, önderlik etme olarak tanımlamaktadır (TDK, 2020a). Liderlik tanımları genel olarak incelendiğinde, liderliğin bir etkileme gücü olduğuna vurgu yapıldığı görülmektedir (Koçel, 2014; Özkalp ve Kirel, 2013). Bu bağlamda liderliğin işgörenler üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve liderin amaçlara ulaşma konusunda grupları etkileyerek peşinden sürüklediği ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2015).

Yazın incelendiğinde liderliği açıklamaya yönelik pek çok yaklaşım olduğu görülmektedir (Koçel, 2014). Bu yaklaşımların başlıcaları, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi, durumsallık yaklaşımı ve dağıtımcı liderliktir (Tokmak, 2018). Söz konusu liderlik yaklaşımlarına göre liderliğin temelde işgörenleri etkilediği ve işgörenlerin örgütsel adalet algılarında olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Liderlerin işgörelere pozitif yaklaşımı ile yapıcı davranışları örgütte etkileşim adaletini oluşturmakta ve işgörenlerin yönetime olan güvenlerini arttırmaktadır. Dolayısıyla liderliğin ast ile üst arasında var olan ilişkiye pozitif katkısı, işgörenlerin örgütsel adalet algısı üzerinde de pozitif bir etki yaratmaktadır (Tokmak, 2018).

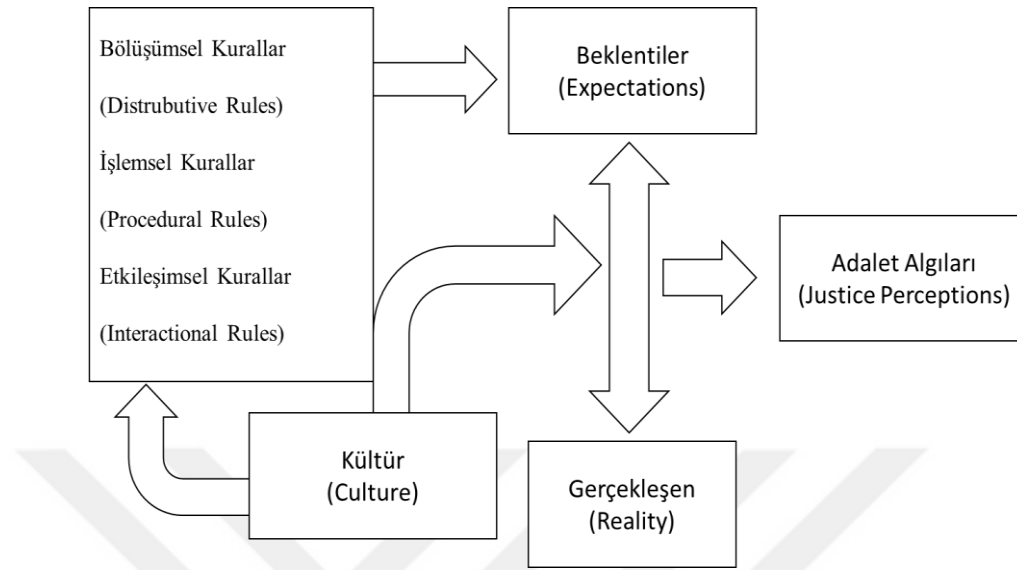
1.4.2. Örgüt kültürü

Yazın incelendiğinde örgütsel adalet ile örgüt kültürü kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisini inceleyen pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Araştırmacılar kültürün, belirli bir zaman dilim içinde bireylerin davranış ve tutumlarını büyük oranda değiştirdiğini iddia etmektedir (Hofstede vd., 2010). Kültür kavramını örgütsel düzeyde inceleyen araştırmacılar ise genel olarak, örgüt kültürünün işgörenlerin davranış ve tutumlarını biçimlendirdiğine vurgu yapmaktadır (Schein, 2010).

En yaygın tanımı ile örgüt kültürü, bir iş yerinde işlerin yapılma biçimini ifade etmektedir (Deal ve Kennedy, 1982). Bu anlamda örgüt kültürü, örgütte çalışan işgörenlerin davranış ve tutumlarını etkilemenin yanında işgörenlerin adalet algısı üzerinde de etkili olmaktadır. Reason (1997)'a göre bir örgütte kültürel inşanın pozitif yönde tesis edilmesi, ilgili örgüte ilişkin adalet algısını da olumlu yönde etkilemektedir.

Steiner ve Gilliland örgüt kültürü ve adalet algısına ilişkin bir model geliştirmiştir. “Kültür ve Adalet Algısı İlişkileri Modeli” olarak isimlendirdikleri ve Şekil 1.1’de yer alan model ile işgörenlerin örgütleri ile ilgili politikaları ne şekilde algıladıkları ve

algıların örgüt kültüründe olumlu politika geliştirilmesine ne şekilde ışık tutacağı incelenmiştir. (Steiner ve Gilliland, 2001'den aktaran Tokmak, 2018).



Şekil 1. 1. Kültür ve Adalet Algısı Modeli

1.4.3. Ücret ve ödül sistemi

Örgütsel adaleti etkileyen diğer bir faktör ise ücret ve ödül sistemidir. Maslow, insanların birtakım ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir düzende sıralandığını iddia etmektedir. Maslow'a göre ihtiyaçlar hiyerarşisinin en alt basamağında fiziksel ihtiyaçlar vardır. Buna göre bireyler öncelikle beslenme ve barınma gibi ihtiyaçlarını gidermeleri gerektiğini düşünmektedirler (Maslow, 1943).

Bireylerin bu ihtiyaçları gidermeleri ise bir işte çalışarak ücret elde etmelerine bağlıdır. Örgütlerde kaynakların dağıtımına ilişkin ücret ve ödül sistemleri kurulması en zor sistemlerin başında gelirken, diğer yandan ücret ve ödüllerin dağıtımının adilliği, işgörenler için oldukça önemli bir konudur. Ücret ve ödül sisteminde yaşanacak herhangi bir adaletsizlik, işgörenlerin örgüte ilişkin adalet algılarını olumsuz yönde etkileyecektir (Tokmak, 2018). Dolayısıyla ücret ve ödül dağıtımına ilişkin olası bir adaletsizlik algısı işgörenlerin motivasyonunu düşüreceğinden, işgören performansı da olumsuz yönde etkilenecektir (Yürür, 2005). Başka bir ifadeyle, ücret ve ödüllerin dağıtımı işgörenlerin için bir motivasyon kaynağı olmakla beraber, kaynakların dağıtımına ilişkin adaletsizlik algısı örgütte işgören verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

1.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütsel adalet, işgörenlerin bağlı bulundukları örgüte dair politika, prosedür ve uygulamalara ilişkin adalet algısını ifade etmektedir (Yürür ve Nart, 2016). İşgörenler çalıştıkları örgüt ve örgüt içindeki üstleri, çalışma arkadaşları ve örgütte üstlendikleri görevlerle ilgili gözlemlerde bulunmaktadır. Bu gözlemler sonucu örgüt ve üstlerine dair çeşitli algılar geliştiren işgörenlerin, örgüt içi davranış ve başarıları söz konusu algılardan etkilenmektedir (Acar, 2013). Örgütsel adalet konusunun özellikle son yıllarda en çok araştırılan örgütsel davranış konuları arasında yer almasının en önemli nedeni de, işgörenlerin adaletsizliğe olan tepkilerinin tutum ve davranışlar üzerindeki etkisidir (Yürür, 2018). Bu önemden dolayı işgörenlerin örgütlerdeki adalet algısına yönelik pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda araştırmacılar genel olarak, işgörenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik (Pinder ve Harlos, 2001), örgütsel güven (Korsgaard vd., 1995), örgütsel vatandaşlık (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993) ve örgütsel bağlılık (Natunann vd., 1995) arasındaki ilişkiyi konu edinmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001)'a göre haksızlık kültürünün egemen olduğu örgütlerde, adil olmayan bazı uygulamalara başvurulmaktadır. Bu durum işgörenlerde adaletsizlik algısı oluşturmakta ve söz konusu haksızlık karşısında işgörenler sessiz kalma eğilimine girmektedirler. Dolayısıyla işgörenlerin çalıştıkları örgüte ilişkin adalet algısının düşük olması, ilgili örgütte var olan sorunları dile getirme konusunda isteksizliğe ve ilgisizliğe yol açmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Diğer taraftan işgörenlerin örgütteki uygulamaları adil algılaması durumunda olası sessizlik kırılacak ve işgörenler örgütteki problemlerle ilgili ses çıkarma davranışı sergileyeceklerdir (Vakola ve Bouradas, 2005).

Örgütsel adalet kavramı ile en çok ilişkilendirilen kavramların başında örgütsel güven kavramı gelmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin ilişkilendirildiği ilgili araştırmalar incelendiğinde (Greenberg, 1990; Korsgaard vd., 1995) işgörenlerin örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven algılarını oluşturmada belirleyici rol üstlendiği görülmektedir. Folger ve Konovsky (1989'dan aktaran Yürür, 2018)'e göre, işgörenlerin işlem adaleti algıları arttıkça, yöneticilerine olan güven düzeyleri de artmaktadır. Yöneticilerin işgörelere adil bir şekilde davranması, işgörelerde saygınlık yaratmakta ve güvenin gelişmesine katkı sunmaktadır. Dolayısıyla herhangi bir örgütte ast ile üst arasındaki güçlü ilişkilerin temeli örgütün adil uygulamaları neticesinde işgörelin örgüte güven duymasına bağlıdır. Bununla birlikte işgörel kendilerini örgütün bir parçası

kabul etmekte ve örgüte daha fazla katkı verebilmek için daha fazla çaba sarf etmektedir (Yıldız, 2013).

Örgütsel adaletin etki ettiği ve örgütsel davranış yazınında uzun yıllardır araştırılan diğer bir kavram ise örgütsel vatandaşlıktır. Bu bağlamda örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar incelendiğinde (Podsakoff vd., 2000; Konovsky ve Pugh, 1994; Niehoff ve Moorman, 1993), her iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Söz konusu araştırmalara göre, işgören çalıştığı örgütteki uygulamaların adil olduğunu düşünmesi halinde, örgüte karşı pozitif duygular geliştirecek ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir. Konovsky ve Pugh (1994), işgörenlerin çalıştıkları örgütteki işlem ve dağıtım adaletine ilişkin algıları ile yöneticilerine duydukları güven düzeyleri arasında pozitif ilişkiler olduğunu belirtmektedirler. Bunun sonucu olarak da işgörenlerin ancak örgütsel adalet algılarıyla, örgüte olan güven düzeylerinin yüksek olması ile örgütsel vatandaşlık davranışı içinde bulunacaklarını iddia etmektedirler. Ancak bazı durumlarda örgütlerde, işgörenlerin örgüte sundukları katkı diğer işgörenlerle benzer olsa da eşit çıktılar elde edemediklerini göstermektedir. Örneğin Amerika'da beyaz erkeklerin, Afrikalı, Asyalı ve yerli Amerikalı erkekler ile kadınlara kıyasla örgütlerine benzer katkılar sunsalar dahi elde ettikleri çıktılar arasında fark olabilmektedir (Foley vd., 2002). Bu durumda işgörenler, kendilerine haksızlık yapıldığını düşünmekte ve örgütteki uygulamaların adaletsiz olduğuna ilişkin bir algı geliştirmektedirler. Bu algı ise işgörenlerin tutumlarını olumsuz yönde etkilemekte ve davranışları da tutumları yönünde değişebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

İşgörenlerin örgütlerini adil algılamaları halinde, çalıştıkları örgütte karşı pek çok olumlu tutum ve davranış sergiledikleri yapılan araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Colquitt vd., 2013). Bu olumlu tutum ve davranışlardan biri ise örgütsel bağlılıktır. Brewer (1996)'e göre örgütsel kaynakların işgörenler arasında adil bir şekilde dağıtılması, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttırıcı bir etkiye sahiptir. Martin ve Bennett (1996'dan aktaran Yürür, 2018) işlemsel adaletin örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicisi olduğu ifade etmektedir. Özellikle işe alım sürecinde uygulanan prosedürlerin adilliği işgörenler üzerinde prosedürlerin adil bir şekilde oluşturulup oluşturulmamasına göre olumlu ve olumsuz anlamda işgörenin örgüte bağlılığını etkilemektedir (Yıldırım, 2014). Kaynakların dağıtımıyla ilgili prosedürlere ilişkin

yüksek bir adalet algısı olan bir işgörenin, düşük ücret olsa dahi örgüte olan bağlılığı devam edecektir (Söyük, 2007).

İşgörenler için örgütsel adalet, gelecekte kendi kazanımlarının da teminatı anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel adaletin varlığı işgörenler için kısa ya da uzun dönemde kendi çıkarlarını korumak için büyük önem arz etmektedir (Yazıcı ve Yürür, 2019). Özellikle örgüt içinde potansiyeli yüksek, kendini geliştirme eğiliminde olan işgörenlerin, güç, kişisel başarı, statü ve itibar ile motive oldukları ortaya konulmuştur. Bu bağlamda örgütte adaletsiz bir çalışma ortamının olduğunu düşünen işgörenlerin motivasyonu, iş tatmini, örgüte bağlılığı ve psikolojik sözleşmesinin zedelendiği ifade edilmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017). Dolayısıyla işgörenlerin örgütsel adaletle ilişkin algısının olumlu olması işgörenin kendisinden beklenmeyen, görev tanımı içinde olmayan ancak örgüt yararına birtakım davranışlarda bulunmasını sağlayacaktır. İşgörenin örgütteki uygulamalara yönelik algısı pozitif ise örgüte olan güven düzeyi (Greenberg, 1990; Korsgaard vd., 1995) ve bağlılığı artacak (Brewer, 1996) ve işgören motivasyonu tam bir şekilde çalışmaya devam ederek örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olacaktır (Podsakoff vd., 2000; Konovsky ve Pugh, 1994; Niehoff ve Moorman, 1993).

Diğer yandan örgütteki adaletsiz uygulamaların varlığı işgörenlerin, çalıştıkları örgütte olmaktan gurur duymayacakları ve sonuç olarak ilgili örgütün parçası olmak istemeyecekleri bir tabloyu ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir tablo içerisinde yer alan işgörenler, birtakım üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme eğilimine girebilmektedirler (Varoğlu ve Sığı, 2017). Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel adalet algısının düşük olması, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını azaltmakta, motivasyonlarını zedelemekte ve örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmamalarına sebep olmaktadır. Bu durum beraberinde örgütsel sessizliğin yaygınlaşmasına neden olmakta (Pinder ve Harlos, 2001), işgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmasına, iş kalitesini azaltmasına, çalmasına ve stres yaşamasına neden olabilmektedir (Yürür, 2005). Ayrıca adaletsizlik algısı işgören devir hızını arttırmakta (Yıldırım, 2007), işgören performansı ve sonuç olarak örgüt performansı da söz konusu durumdan olumsuz yönde etkilemektedir.

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. Güven ve Örgütsel Güven Kavramlarının Tanımlanması

Güven kavramının sözlük anlamına bakıldığında güvenin korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak tanımlandığı görülmektedir (TDK, 2021b). Gambetta (1988)' ya göre güven, bireyin diğer birey(ler)in yararlı veya en azından kendisine zarar vermeyecek şekilde davranmasına verdiği olasılık düzeyidir. Mayer vd., (1995) ise güveni, bireyin herhangi bir kontrol edilme ve izleme etkisi altında olmadan, karşısındaki bireyin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak şekilde gerçekleşeceği beklentisi yönünde bir inanç duyması ve bu inanç doğrultusunda diğer tarafın eylemlerine karşı kendisini savunma gereği duymaksızın açık oluşu şeklinde ifade etmişlerdir. Bir başka tanımda güven, bireyin diğerlerinin gelecekteki davranışlarının kendisi için yararlı ya da en azından zararlı olmayacağına dair beklentileri, varsayımları veya inançları olarak tanımlanmaktadır (Robinson, 1996). Kramer (1999) ise güveni, bireylerin bağımlı oldukları diğer kişilerin motivasyonları, niyetleri ve muhtemel eylemleri ile ilgili belirsizliklerden kaynaklı olarak algıladıkları bir güvenlik açığı veya risk durumu olarak ifade etmektedir. Güven kavramına ilişkin yapılan tanımlara bakıldığında tanımlardan bir kısmının karşı taraftan beklenti, diğer kısmında ise diğer tarafa karşı savunmasız olma odağında yapıldığı görülmektedir (Tüzün, 2007).

İnsan ilişkilerinin sürdürülebilir ve sağlıklı olması için gerekli olan en önemli unsur şüphesiz güvendir (Afşar, 2013). Kişilerarası ilişkilerin devamlılığı, grupların ve örgütlerin işbirliği içinde hareket edebilmeleri ancak güven ortamının inşa edilmesiyle mümkün olmaktadır (Jones ve George, 1998; Mayer, vd., 1995; Edmondson, 2004). Sosyal bilimciler güven kavramına yönelik pek çok araştırma yürütmekle birlikte kavram üzerinde hemfikir olunan tek bir tanım olmadığı görülmektedir (Kramer, 1999). Güven kavramının eğilimi ifade etmesi, özellik-benzeri (trait-like) bir yapıda olması ve ilişkilerin bir yönü olması dolayısıyla tanımlar arasında bir fikir birliği olmamaktadır. Diğer bir ifadeyle güven, kişiler arasında veya ilişkiler arasında farklılık gösterebilecek bir kavrama işaret etmektedir (Schoorman vd., 2007). Bunun yanında güven, psikoloji; sosyoloji; siyaset bilimi; ekonomi; antropoloji; tarih ve sosyobiyoloji gibi pek çok sosyal bilim alanının ilgi alanına girdiğinden her disiplin soruna kendi bakış açısıyla yaklaşmış ve ortak bir tanım ortaya çıkmamıştır (Lewicki ve Bunker, 1996). Ancak güvenin sıklıkla

kişisel çatışma, sonuçların belirsizliği ve sorun çözme içeren durumlarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Nyhan ve Marlowe, 1997).

Güven kapalı ve kişisel ilişkiler bağlamında oldukça önemli bir faktörken; diğer taraftan işletmeler, profesyoneller ve işgören-işveren ilişkilerinde de kritik bir başarı unsurudur (Lewicki ve Bunker, 1996). Küreselleşme, işyeri çeşitliliği, kültürel farklılıklara artan farkındalık, küçülme, kademe azaltma, artan işyeri demokrasisi gerekliliği, uluslararası ağlar, karmaşık işbirlikleri, bilgi teknolojileri, yerinden yöneticilik karar alma güvenin önem arz ettiği olaylar ve süreçlerden yalnızca birkaçıdır (Schockley-Zalabak ve Kathleen Ellis, 2000). İnsanın çalıştığı örgütte kendini güvende hissetmesi kadar örgüt açısından da güven son derece önemlidir, güven olmadan işletmenin hedeflerine ulaşması mümkün değildir. Güven örgütün sosyal sermayesinin kilit ögesi olarak, ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı görevi görmektedir (Yılmaz, 2017).

Güven kazanılması uzun zaman alan ve artırılması yavaş olan ancak kaybedilmesi anlık olan kırılgan bir yapıya sahiptir. Güven yeni yönetim yaklaşımlardan birinin sonucu değildir. Güven, algıların doğru paylaşımı, açık olma, dinlemeye istekli olma, eleştirileri kabul etme ve kritik bilginin paylaşımına dayanan bir his, bir inançtır. Güven ortamında bireyler bilgileri paylaşma, hislerini ifade etme ve aynı hedefler uğruna çalışmak konusunda kendilerini daha rahat hissettiğinden güven, daha fazla güven yaratarak üretkenlik ve büyümenin artmasını, örgütün güvenirliliğinin artmasını ve işlerin tekrarlanarak müşteri bağlılığının sağlanmasını ve daha etkili karar alınmasını sağlar (Mishra ve Morrissey, 1990).

Kişiyne güven, kişilerarası ilişkiler ve davranışlardan beklentiyle ilişkiliyken; örgütsel güven, bireylerin örgütsel ilişki ve davranış ağlarına ilişkin beklentilerine karşılık gelmektedir. Bu sebeple örgütteki bireyler aynı zamanda hem kişisel hem de örgütsel güven algısı oluşturlar (Schockley-Zalabak ve Kathleen Ellis, 2000). Dolayısıyla, örgüte duyulan güven çeşitli ögelerin birleşiminden oluşur. Örneğin, bazı çalışanlar yöneticilerine güvenirken örgüte güvenmeyebilir, bazı çalışanlar ise örgüte güvenirken yöneticisine güvenmeyebilir. Görüldüğü üzere, yöneticiye duyulan güven ve örgüte duyulan güven birbirinden farklı ancak birbirini etkileyerek örgütsel güveni oluşturmaktadır (Bolat, 2009). Örgütsel güven, bireylerin diğer örgüt üyelerinin niyet ve davranışlarına ilişkin örgütsel roller, ilişkiler, beklentiler ve bağımlılığa bağlı olarak geliştirdikleri olumlu beklentiler olarak tanımlanmaktadır (Schockley-Zalabak ve Kathleen Ellis, 2000). Mishra ve Morrissey (1990) göre örgütsel güven, bireyin örgütte

kendini güvende hissetmesi ve örgütteki işgörenler/ işverenler tarafından destekleneceğine olan inancıdır (Mishra ve Morrissey, 1990). Bir başka tanıma göre ise örgütsel güven çalışanların örgüte güvenmesi ve örgütün söylediklerine inanma derecesidir (Sashkin ve Williams, 1990).

2.2. Örgütsel Güveni Oluşturan Temel Faktörler

Araştırmalar, örgütlerde güven ortamının oluşumu ve gelişimi üzerinde pek çok faktörün etkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel güvenin önemi dikkate alındığında örgütler ve örgüt yöneticilerinin söz konusu faktörleri anlamaları ve kendi örgütlerinde güven ortamını inşa etmeleri son derece kıymetli görülmektedir. Bu amaçla çalışmanın bu bölümünde örgütsel güven üzerinde etkisi olduğu düşünülen başlıca faktörler kişilik özellikleri, kültür, örgütsel yapı, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme olmak üzere beş başlık altında incelenecektir.

2.2.1. Kişilik özellikleri

Kişilik kuramcılarına göre bireyin güven duygusunun temeli, bireyin psiko-sosyal gelişimine dayanmaktadır. Bu anlamda güven, geçmiş yaşamdaki tecrübeler doğrultusunda ortaya çıkan inanç ve beklentiler çerçevesinde oluşmaktadır (Tüzün, 2006). Yazında, çocukluk dönemindeki yaşantılar neticesinde kazanılmış olan kişilerarası ilişkilere dair tecrübelerin yetişkinliğe taşınacağına vurgu yapılmaktadır. Buna göre çocuklarda güven duygusunun oluşumu ve gelişiminin, anneleriyle kurulan ilişkiye bağlı olduğu ifade edilmektedir (Kahya, 2013). Örneğin çocukluğunda başta yakın çevresiyle olmak üzere diğer insanlarla kurduğu ilişkilerin güvenli olduğunu düşünen bireylerin, ileri dönem yaşantılarında da kurduğu ilişkileri güvenli bulması muhtemel bir durum olarak değerlendirilmekte ve karşılaştıkları durumlara daha olumlu duygu ve bilişle yaklaşma eğiliminde olmaktadır. Güvenlerinin kötüye kullanımı durumunda ise ilgili duruma uyum sağlamada daha yapıcı stratejilerle yaklaşmaktadırlar (Rusbult ve Lange, 2003).

Çocukluk döneminde yakın çevresiyle güvenli bir bağ kuramayan bireyler ise ileri dönem yaşantılarında, ilişki kurduğu kişilere karşı yıkıcı ve güvensiz davranışlar sergileme ya da böyle bir düşünce taşıma eğiliminde bulunmaktadırlar (Rusbult ve Lange, 2003). Başka bir ifadeyle çocukluk döneminde annesi ya da yakın çevresiyle güvenli bir

bağ kuramayan bireyler, ileride eşleri ya da duygusal ilişki içinde bulunduğu diğer kişilerle de güvensiz bir ilişki yürütme durumunda kalmaktadırlar (Kangal, 2017). Sonuç olarak bireylerin bebeklik-çocukluk dönemi ile başlayan gelişim süreçleri, diğer insanlarla olan ilişkilerinde onlara güvenme ve uyum gösterme durumlarını etkilemektedir.

2.2.2. Kültür

Kültür, bir grup insanı diğerlerinden ayıran ortak zihinsel yazılım olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda kültürel değerlerin örgütler üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir (Wasti vd., 2013). Wasti vd., (2013), örgütsel güvenin oluşumunda kültürel değerlerin etkisinin yadsınamaz olduğunu iddia etmektedir. Çünkü psikolojik bir olgu olan güven algısı kültüre göre şekillenmektedir (Kramer, 1999). Araştırmalar kültürel unsurların, gerek sosyal yaşantıda gerekse örgütsel ortamda insanların davranışlarına yön verdiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kime, neden ve nasıl güvenilmesi gerektiği sorusunun cevabı kültürel unsurlardan etkilenmektedir (Doney, vd., 1998).

Hofstede'ye göre kültürel norm ve değerler örgütten örgüte değişme eğilimindedir (Hofstede vd., 2010). Bu değişim ise beraberinde örgütteki işgörenlerin, güven duygularının gelişim sürecinin değişiklik göstermesine neden olabilmektedir (Doney vd., 1998). Farklı ahlaki değerlere sahip işgörenler, kültürel unsurlardan her bir işgören gibi etkilenmemektedir. Dolayısıyla ilgili işgörenler için kültürel unsurlar güven bağlamında farklı anlamlar kazanabilmektedir (Polat, 2009). Sonuç olarak örgütte var olan kültürel unsurlar, işgörenler üzerinde farklı anlamlar oluştursa da örgütsel güvenin yeşertilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Kahya, 2013).

2.2.3. Örgütsel yapı

Örgütler faaliyet alanları ve iş yapma biçimlerine göre yapısal olarak farklılık gösterebilmektedirler. Örgütsel yapıya dair oluşan farklılığın temel nedeni örgütsel amaçlar doğrultusunda ortaya çıkan iş bölümü (Genç, 2017) ve bazı örgütsel yapıların ilgili amaçlara daha iyi hizmet ediyor olmasıdır. Bu anlamda örgütsel yapı, örgütteki kişiler arası ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Yazın incelendiğinde örgütsel yapı

konusunda bürokratikleşme, biçimselleşme, standartlaşma, hiyerarşi, merkezileşme ve uzmanlaşmanın üzerinde durulduğu görülmektedir (Koç, 2013).

Bu anlamda örgütün yapılanma konusunda tercihte bulunduğu örgütsel yapı, işgörenlerin örgüt içindeki sosyal ilişkilerinin nasıl olacağına etki etmektedir (Efil, 2015). Başka bir ifadeyle, bir örgütün yüksek derecede merkezileşmiş olması işgörenlerin iş yapma biçimleri ile örgüt içi ilişkilerini etkilemektedir. Örneğin, üretim odaklı, biçimselleşme ve merkezileşmenin yüksek düzeyde olduğu örgütlerde işgörenlerin yönetsel güven düzeyleri olumsuz etkilenmektedir (Afşar, 2013). Diğer yandan biçimselleşmenin az olduğu örgütlerde insan ilişkileri hiyerarşik yapıdan bağımsız bir şekilde gelişmektedir (Efil, 2015). Yetki devrinin ve iletişim kurmanın çok daha kolay olduğu bu tip örgütler, işgörenlerin örgüte ve yönetime olan güvenleri olumlu yönde etkilemektedir (Afşar, 2013; Kahya, 2013).

2.2.4. Örgütsel adalet

Araştırmalar işgörenlerin örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven oluşumunda önemli bir öncül olduğunu göstermektedir (Greenberg, 1990; Mayer vd., 1995; Konovsky ve Pugh, 1994). Butler (1991) “Güven Ölçeğinin Şartları” olarak adlandırdığı ölçeğinde işgörenlerde güven duygusunun gelişimi konusunda işaret ettiği faktörlerden biri olarak örgütsel adalete vurgu yapmaktadır. Örgütsel uygulamaların adil olduğuna dair oluşan algı, işgörenlerin örgüte saygınlığını arttırmakta ve güvenin gelişimine katkı sunmaktadır (Polat, 2009). Diğer bir deyişle, örgütte ödül ve cezaların dağıtımı ve dağıtımda kullanılacak prosedürler ile işgörenlerle kurulan ilişkilere dair algının adilliği işgörenlerin güven düzeylerine etki etmektedir (İslamoğlu vd., 2007).

Örgütsel güven genel bir tanımlama ile işgörenlerin örgüt içinde haklarının korunacağı, adaletli ve etik davranışlarda bulunulacağına dair algı olarak tanımlanabilmektedir (Topaloğlu, 2010). Örgüt içinde adam kayırmacılık, yanlı performans değerlendirme gibi adaletsiz uygulamalar işgörenlerin örgüte olan güvenlerini olumsuz bir şekilde etkilemektedir (İslamoğlu vd., 2007). Dolayısıyla örgütsel adaletin varlığı işgörenlerin örgüte olan güven duygularının gelişimine katkı sunarken, olası adaletsizlik güveni olumsuz yönde etkilemektedir. Genel bir değerlendirme ile işgörenlerin genel adalet algılarının örgütsel güvenin oluşumunda önemli bir yeri olduğu

söylenebilmektedir (Moorman, 1991; Folger ve Konovsky, 1989). Bu bağlamda örgütsel adalet ile örgütsel güvenin güçlü bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

2.2.5. Psikolojik sözleşme

Çalışma yaşamında işgörenlerin örgütleri ile imzaladıkları ve yerine getirmeleri gereken hususların yer aldığı iş sözleşmelerinde var olan boşluk ve belirsizlikler psikolojik sözleşmelerin temelini oluşturmaktadır. İşgörenler iş sözleşmelerinde yer almayan noktaları bu sözleşmeler ile doldurmaktadır (Yıldız vd., 2016). Psikolojik sözleşmeler, işgörenler ile örgüt arasında yazılı olmayan taahhütlere dayalı, karşılıklı beklentiler ve başarı ya da başarısızlıkların sonuçlarını ortaya koyan anlaşmalar şeklinde tanımlanabilmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Bir diğer tanıma göre psikolojik sözleşmeler yazılı olmayan, algılara dayalı, bireylerin zihinlerinde var olan muğlak bir durumu ifade etmektedir. Psikolojik sözleşmede işgörenler ile örgüt arasında karşılıklı bağımlılık ve yükümlülük ilişkisi olmakla beraber, durağan olmayan ilgili bağımlılık ya da yükümlülük kişilere ve zamana bağlı olarak değişebilmektedir (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013).

Psikolojik sözleşmeler yazılı olmamalarının da etkisi ile açık ve net bir şekilde ortaya koyulmazlar. Örneğin Japonya’da işgörenler, işe girdikleri örgütte ömür boyu istihdam edileceğine dair psikolojik bir sözleşme ile örgütlerine bağlıdırlar (Kurtulmuş, 1996’dan aktaran Cihangiroğlu ve Şahin: 2010). Dolayısıyla karşılıklı beklentileri ifade eden psikolojik sözleşmenin, beklentilerin dışında gerçekleşmesi halinde işgörenlerde sözleşmenin ihlal edildiğine dair bir algı oluşmaktadır. Örneğin Japonya’da, ömür boyu istihdama aksi yönde herhangi bir işgörenin işten çıkarılması, diğer işgörenler için psikolojik sözleşmenin ihlali anlamına gelmektedir. Bu durum ise işgörenlerin örgütlerine olan güvenlerinin azalmasına yol açmaktadır (Kahraman ve Topçu, 2018). Sonuç olarak karşılıklı beklenti ve taahhütlere atıf yapılan psikolojik sözleşmede, işgörenlerin ve örgütlerin karşılıklı yükümlülüklerini dürüst bir şekilde yerine getirmeleri beklenmektedir. Verilen sözlerin yerine getirilmesi işgörenlerde örgütsel güvenle birlikte örgütsel bağlılığın pekişmesini sağlarken, verilen sözlerin yerine getirilmemesi ve buna dair oluşan ihlal algısı örgütsel güvene ciddi zararlar vermektedir.

2.3. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Güven, örgütsel ortamda yapıcı ilişkilerin tesis edilebilmesini ve örgüt başarısını sağlamada en önemli değer olarak görülmektedir. Yapılan araştırmalar, örgüt içi çekişmelerin azaltılması ve huzurlu bir çalışma ortamının inşa edilebilmesinde güvenin önemli bir rol oynadığını göstermektedir (İslamoğlu vd., 2007). Yazın incelendiğinde örgütsel güvenin genellikle üç alt boyutta ele alındığı görülmektedir (Tan ve Tan, 2000). Bu bölümde örgütsel güvenin ilgili boyutları olan örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarına yer verilmektedir.

2.3.1. Örgüte güven

Örgüte güven, işgörenlerin örgütlerine duydukları güven algısı olarak tanımlanabilir. Tan ve Tan (2000) örgüte güveni, işgörenlerin örgütlerinin kendi aleyhlerine bir eylemde bulunmayacağına ilişkin duydukları güven olarak tanımlamaktadırlar. Bu anlamda örgüte güvenin, örgütün kurumsal kimliğine ya da kişiliğine duyulan güveni ifade ettiği söylenebilir (Demircan ve Ceylan, 2003). Bir başka tanıma göre örgüte güven, işgörenlerin örgütlerinden genel beklentilerini içermekte ve örgütlerinden gördükleri şefkat, destek ve örgütlerin taahhütlerini yerine getireceklerine ve dürüstlüğüne olan inançları olarak tanımlanmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990).

Güven gerek sosyal hayatta gerekse iş hayatında insanları bir arada tutmakta ve huzurlu bir şekilde hayatın devam ettirilebilmesini sağlamaktadır. Kırılgan bir yapıya sahip olan güven kavramının tesis edilebilmesi ise sancılı ve yavaş ilerleyen bir süreçte işaret etmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990). Joseph ve Winston (2005), işgörenlerin örgütlerine yüksek seviyede güven duymalarının, bireylerarası ilişkilerin derinliği ve kalitesi, işgörenlerin görev ve sorumluluklarının net olması, örgüt içi iletişimin zamanında, sık ve dürüst bir şekilde gerçekleştirilmesi, örgütün işleri yapabilme yeterliliği ve örgütsel amaçların net olarak ortaya koyulması gibi pek çok unsurun sağlanmasına bağlı olduğunu dile getirmektedir.

2.3.2. Yöneticiye güven

Yöneticiye güven ile örgüte güven birbirlerinden farklı unsurlar olmakla beraber, her iki unsur birbirleriyle ilişki içerisindedir. Yöneticiler, işgörenler ile örgüt arasında bir köprü görevi görmekte ve örgütün amaç ve hedefleri, yöneticiler aracılığıyla işgörelere

aktarılmaktadır (İslamoğlu vd., 2007). Öte yandan örgütsel adaletin tesis edilmesinde yöneticilerin önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Mayer vd. (1995) yöneticiye güveni, bir tarafın diğer tarafın yönetme ya da kontrol etme yeteneğine bakmaksızın, güven duyulan kişinin kendisi için çok önemli bir şey yapacağı beklentisine dayanarak ilgili kişiden gelecek her türlü tehlikeye karşı savunmasız kalma isteği olarak tanımlamaktadır. Örgütsel ortamda işgörenlerin yöneticilere güven duymaları son derece önemlidir. Çünkü güvenin tesis edilmesiyle işgörenlerin ve işgören gruplarının resmi anlaşmalar ya da sözleşmelere olan ihtiyacı azaltılabilmekte, karşılıklı bağımlılık daha kolay yönetilebilmektedir. Buna ek olarak yöneticilere duyulan güven işgörenler açısından belirsizliği azaltmakta ve karmaşıklığın yönetilmesine yardımcı olmaktadır (Mishra ve Mishra, 2011).

Söz konusu önem dolayısıyla cevabı aranan en önemli sorulardan biri, “örgütsel güven nasıl sağlanabilir ya da kim örgütsel güveni sağlamaktan sorumludur?” sorusudur. Mishra ve Morrissey (1990)’e göre örgütsel ortamda güven, yöneticiler ile başlamakta ve örgüt içindeki yayılımı da yöneticiler vasıtasıyla olmaktadır. Buna göre yöneticiler ya da liderler güveni, davranışları ile oluşturur ve sürdürürler. Yöneticilerin işgörenlerle kurduğu iletişim, onları destekleyici davranışları ve bu davranışların bir bütün olarak işgörenlerde yarattığı algı örgütsel güvenin geliştirilmesi için kritik önem taşımaktadır (Joseph ve Winston, 2005). Dolayısıyla örgütteki genel güven kültürünün oluşturulmasında temel sorumluluk sahiplerinin başında örgüt yöneticileri gelmektedir (Bilgiç ve Gümüşeli, 2012). Araştırmalar yöneticiye güvenin oluşumunda işgörenlerin genel olarak, yöneticilerin yeterli, iletişimde açık, ilgili, itimat edilebilir ve dürüst olup olmamalarına baktığını göstermektedir (Mishra, 1996; Mayer vd., 1995).

Özetlemek gerekirse işgörenlerin yöneticilerine güven duymaları örgütsel çıktılar bağlamında son derece önemlidir. Ancak yöneticilerine güven duyan işgörenlerin örgütlerine güven duymayabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Örneğin, işgörenler yöneticileri ile iyi ilişkiler içinde olabilir ve yöneticilerine arkadaşları gibi güvenirken; örgütün işgörenleri adil bir şekilde ücretlendirmemesi veya işgörenlerin katkılarını görmezden gelmesi, işgörenlerin yöneticilerine güven duymalarına rağmen örgütlerine güven duymamaları sonucunu doğurabilmektedir (İslamoğlu vd., 2007).

2.3.3. Çalışma arkadaşlarına güven

Yazında örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olarak ele alınan bir diğer boyut çalışma arkadaşlarına güven ya da işgörenlerarası güven boyutudur. Çalışma arkadaşlarına güven, bir işgörenin beraber çalıştığı diğer işgörenlerin yetkinliğine itimat etme ve adil, ahlaklı ve güvenilir davranışlar sergileyeceğine dair inancı olarak tanımlanabilmektedir (İslamoğlu vd., 2007). Bu inanç işgörenlerin birbirlerine olan davranış biçimlerini doğrudan etkilemektedir. Çalışma ortamında işgörenlerin birbirlerine güven duymaları işgören refahını ve huzuruna olumlu etki ederken, örgütsel açıdan da uzun vadeli istikrar için önemli bir bileşendir (Cook ve Wall, 1980).

İşgörenlerin birbirlerine güven duymaları karşılıklılık içerir (Tokgöz ve Seymen, 2013). İşgörenlerin her birinin karakteristik olarak sahip oldukları dürüstlük, güçlü olma, yetenek gibi bazı özellikleri bir işgörenin başka bir işgörene ya da işgörene güven duymasını ya da duymamasına neden olmaktadır. Buna göre eğer bir işgören herhangi bir çalışma arkadaşına ilgili özellikleri bağlamında güven duyduğu takdirde, güven duyulan işgören de benzer bir davranışla kendisine güven duyan arkadaşına güven duyduğunu gösteren bir davranışla karşılık verebilmektedir (Cadenhead ve Richman, 1996). Karşılıklı güvenin tesis edilmesi, işgörenlerin birbirlerinden bilgi saklamadıkları ya da birbirlerine yanlış bilgilendirmede bulunmadıkları, birbirlerinin dedikodularını yapmadıkları, prososyal davranışların sergilendiği bir çalışma ortamının oluşmasına yardımcı olmaktadır (Cadenhead ve Richman, 1996; Tokgöz ve Seymen, 2013; İslamoğlu vd., 2007).

2.4. Örgütsel Güven Modelleri

Güven, insanların gerek özel hayatlarında gerekse iş hayatlarında huzura, mutluluğa ve başarıya ulaşmaları konusunda önemli bir kavramı ifade etmektedir (Kahya, 2013). Söz konusu önem nedeniyle kavram, örgütsel davranış araştırmalarında her zaman önemli bir çalışma konusu olmuştur. Bu bağlamda yazın incelendiğinde ilgili araştırmalarda güven kavramının örgütlerde nasıl ortaya çıktığına dair çeşitli modeller ortaya geliştirildiği görülmektedir. Bu bölümde örgütsel davranış yazınında en çok kabul gören örgütsel güven modellerine yer verilmiştir.

2.4.1. Mishra güven modeli

Mishra (1996), örgütlerde güvenin tesis edilmesi ile örgütlerin performanslarının olumlu bir ilişki içinde olduğunu iddia etmektedir. Mishra güven kavramının ortaya çıkmasında etkili olan dört unsur olduğunu ileri sürmüştür ve hem örgütler hem de bireyler için dört boyutlu güven modelini ortaya atmıştır: Yeterlilik, açıklık, ilgililik, itimat edilebilirlik.

- a) *Yeterlilik:* Yeterlilik örgütsel ortamda takipçilerin, liderlerini karar alma ve uygulamada yeterli görüp görmediklerine ilişkin algılarını ifade etmektedir (Mishra, 1996). Buna göre lider, örgütsel ortamda yarattığı hava ve aldığı kararlar ile örgütte güven ortamını oluşturmaktadır (Yıldız, 2015). Ayrıca yeterlilik, örgütün faaliyetlerinde başarıya ulaşip ulaşamayacağını da içermektedir.
- b) *Açıklık:* Açıklık en basit ifade ile etkileşim halinde olan taraflardan birinin, diğerinin dürüstlüğüne olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Mishra, 1996). Bu boyut yalnızca paylaşılan bilginin açık bir şekilde dile getirilmesi olmayıp, bilginin dürüst bir şekilde, yeterli miktarda ve uygun bir yolla aktarılmasını da içermektedir (Kahya, 2013).
- c) *İlgililik:* İlgililik boyutu işgörenlerin işlerini yaparken karşılaştıkları yardımseverliğe dair duygularını, empati, tolerans ve güvenliği içermektedir. Karşı tarafın içtenlikle yardımda bulunacağına dair inanç, güven duygusunun gelişimine önemli bir katkı sunmaktadır. Diğer bir deyişle ilgililik boyutu işgörenlerin güvenlik, korunma, anlayış ve tolerans hislerine dair algılarını ifade etmektedir (Akyel, 2017). Bu bağlamda işgörenlerin ihtiyaçlarının, üstleri ya da yöneticileri tarafından umursanması ve buna dair kaygıları işgörenlerin güven duygularına olumlu yönde etki etmektedir (Mishra, 1996).
- d) *İtimat edilebilirlik:* İtimat edilirlilik, eylemlerin tutarlılığıyla ilgili bir durumu ifade etmektedir (Tüzün, 2007). Söylemler ile eylemler arasında ortaya çıkan herhangi bir tutarsızlık taraflar arasında güvenin azalmasına neden olmaktadır. Başka bir ifadeyle yöneticilerin söylemleri ile eylemlerinin tutarlı olması, yöneticileri ile işgörenler arasında güvenin inşa edilmesine yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin vaat ettikleri ile ortaya çıkan durumlar arasındaki olası tutarsızlıklar, işgörenlerin yöneticilerine olan güven duygularını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Mishra, 1996).

Mishra (1996), örgütsel güvene ilişkin ortaya koyduğu modelde var olan her bir boyutun birbiri ile yakından ilişki içerisinde olduğunu ifade etmektedir. Buna göre işgörenlerin ilgili dört boyuttan birine dair güven duygusunun düşüklüğü, genel güven duygusunu da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel güvenin inşa edilmesinde dört boyutun da önemli olduğu ve birinde yaşanacak güven eksikliğinin, örgütsel güveni zayıflatacağı düşünülmektedir.

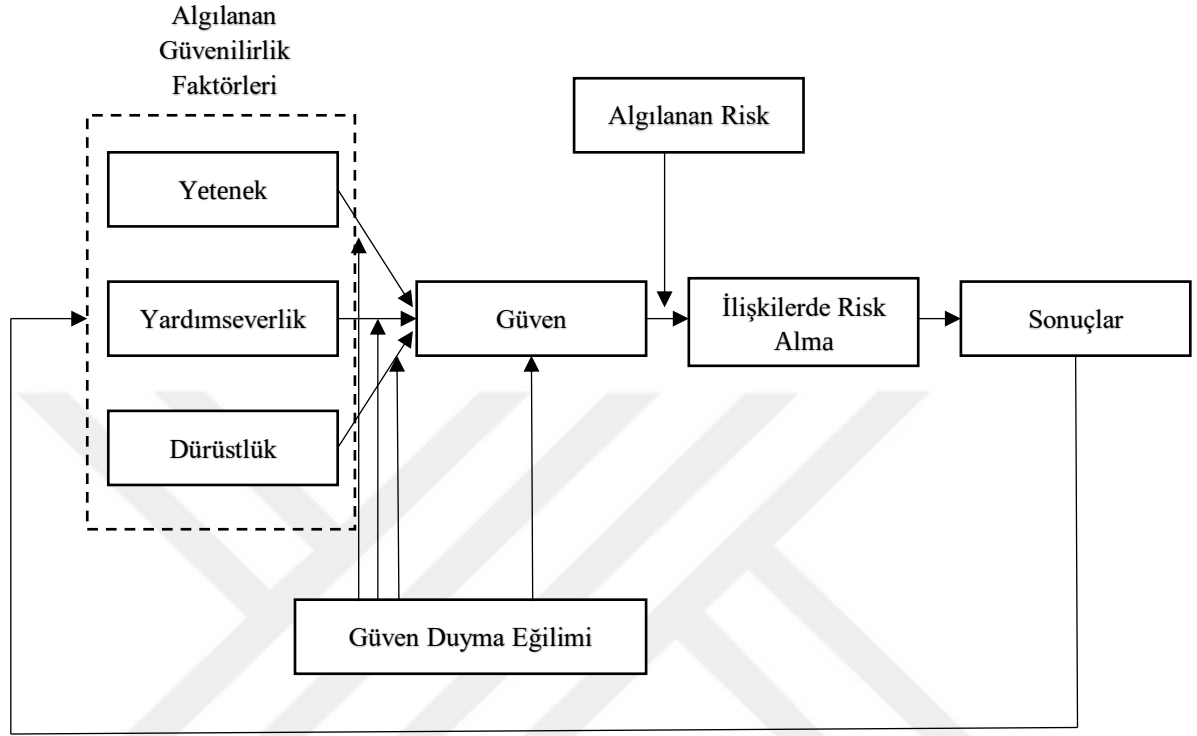
2.4.2. Mayer, Davis ve Schoorman güven modeli

Mayer vd., (1995) ortaya koydukları örgütsel güven modelinde, güvenen ve güven duyulan arasındaki ilişkiyi tek yönlü ve risk-güven çerçevesinde ele almıştır. Buna göre modeldeki ilk unsur, güven eğilimidir. Güven eğilimi ise bireylerin diğerlerine güvenme konusundaki genel isteği olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan bireylerin farklı sosyo-kültürel geçmişleri ve kişilik tipleri nedeniyle güven eğilimi konusunda farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Bazı insanlar gözle görülür bir şekilde güven duyulmaması gereken özellikler taşımasına karşın, bazı kimseler tarafından güven duyulma eğilimindeyken; söz konusu özellikleri taşımayan diğerlerine hiçbir şekilde güven duymamaktadırlar (Mayer vd., 1995).

Söz konusu örgütsel güven modelinde, örgütsel güvenin oluşmasına etki eden ikinci unsur ise algılanan güvenilirlik faktörleri olarak ifade edilen; yetenek, yardım severlik ve dürüstlüktür (Mayer vd., 1995; Schoorman vd., 2007).

- a) *Yetenek*: Yetenek boyutu bireyin, belirli bir alanda etkin olmasını sağlayacak beceri, yetkinlik ve karakteristik özelliklerini ifade etmektedir. Başka bir deyişle yetenek, bireyin uzmanlığına dair bütün özellikleri içermektedir (Mayer vd., 1995). Örgütsel düzeyde yetenek ise örgütün etkin bir biçimde amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak yetkinliklerini içermektedir (Wasti vd., 2013).
- b) *İyi niyet*: İyi niyet, güvenilen bireyin yardım etme zorunluluğu bulunmamasına karşın hiçbir beklenti içerisine girmenden kendisine güvenen bireylere yardım etmesini ifade etmektedir (Mayer vd., 1995). İyi niyet, örgüt içindeki her bir paydaşın iyiliğinin istendiği eylemleri ve uygulamaları kapsamaktadır (Wasti vd., 2013).
- c) *Dürüstlük*: Bu boyut ise güven duyulan tarafın geçmişteki söylemleri ile uygulamalarının tutarlı olması (Mayer vd., 1995) ve kendi yargılarının karşı

tarafın yargıları ve örgütün kültürel değerleri ile uyuşmasını ifade etmektedir (Yıldız, 2015). Buna ilaveten örgütün her bir çalışanın ahlaki kurallara bağlılığı söz konusudur (Wasti vd., 2013).



Şekil 2. 1. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli

Şekil 2.1.'de Mayer vd.,'lerinin örgütsel güvenin oluşumu ve sonrasındaki süreci betimlediği döngü yer almaktadır. Araştırmacılar yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük boyutlarının birbirinden bağımsız bir şekilde bir araya gelerek güveni oluşturduğunu iddia etmektedirler. Ancak Mayer ve diğerlerine göre ilgili üç boyutun birbirlerinden bağımsız olması, birbirleriyle ilgilerinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük boyutlarından herhangi birine ilişkin güven eksikliği genel güven düzeyini olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Mayer vd., 1995).

2.4.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli

Shockley-Zalabak vd., (2000), Mishra (1996) tarafından geliştirilen ve yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirlik boyutlarından oluşan güven modelini temel alarak modele özdeşleşme boyutunu da eklemişler ve 5 boyutlu bir örgütsel güven modeli öne sürmüşlerdir. Özdeşleşme genel bir ifadeyle, bireyin içinde bulunduğu grubun ya da

örgütün değerleri ile amaçlarını içselleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989).

Shockley-Zalabak vd., (2000) işgörenlerin örgütün amaçları, değerleri, normları ve inançlarını benimsemesi halinde örgüte daha yüksek düzeyde güven duyacaklarını iddia etmektedirler. İşgörenlerin kendilerini örgütlerine karşı yabancı hissetmeleri halinde ise örgütsel güven düzeyinin düşük olacağı öngörülmektedir. Mishra (1996)'nın geliştirdiği model üzerine inşa edilen Shockley-Zalabak vd., (2000)'nin örgütsel güveni açıkladığı bu modeldeki beş boyuttan ilki olan yeterlilik boyutu, örgüt lideri ile örgütün pazarda varlığını sürdürebileceklerine olan güveni olarak nitelendirilmektedir. Açıklık boyutu, paylaşılan bilginin miktarı ile liderin bu süreçteki samimiyetini ifade etmektedir. İlgililik, liderin örgütün çalışanlarının ihtiyaçlarını önemsemesi ve bu konudaki hassasiyetine dair algıdır. İtimat edilebilirlik, örgütsel ortamda söylemler ile eylemlerim uyumunu ifade etmektedir. Son olarak özdeşleşme boyutu ise örgüt çalışanlarının, örgütlerinin amaçlarını, değerlerini, normlarını ve inançlarını içselleştirmeleridir (Shockley-Zalabak vd., 2000).

2.4.4. Bromiley Cummings güven modeli

Cummings ve Bromiley (1996) güveni, bireyin ya da bireyin içinde yer aldığı gruplar ile diğer birey ya da grupların ortak inançlara sahip olması olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar bu bağlamda örgütsel güvene ilişkin üç boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Bunlar:

- Açık ya da kapalı tüm taahhütlere uygun davranmak için iyi niyetli çabalar gösterme,
- Herhangi bir olumsuzlukla karşılaşılrsa dahi taahhütlere uygun davranma, dürüst olma,
- Fırsat doğsa bile karşı tarafın durumundan olabildiğince az yararlanma.

Cummings ve Bromiley (1996) güvenilir davranışı, ilgili üç boyutun da kabul edildiği ve buna uygun davranışlar sergilendiği durumlar olarak nitelendirmektedir. Söz konusu ilk boyuta uygun davranan bireylerin, davranışsal olarak güvenilir nitelendirilebileceği ve verdiği taahhütleri yerine getireceği varsayılmaktadır. İkinci boyuta uygun davranan bireylerin ise daha önce bulunduğu taahhütler ile eylemlerinin diğer bireylerin beklentileriyle tutarlı olacağı varsayılmaktadır. Son boyuta uygun

davranan bireylerin kısa süreli avantajlar elde etme uğruna çıkarıcı davranışlar sergilemeyeceği düşünülmektedir. Sonuç olarak işgörenlerin bireysel olarak güvenilir davranışlar sergilemeleri ile örgütün genel güven düzeyini belirledikleri ifade edilmektedir (Cummings ve Bromiley, 1996).

2.5. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Schepers vd., (2008)'ne göre işgörenlerin örgütsel hedeflerine ulaşabilmeleri ve bu noktada motive olabilmeleri güven duyabilecekleri bir örgütsel ortamda çalışmalarına bağlıdır. Bu aynı zamanda Maslow (1943)'un insanların temel ihtiyaçlarını nitelediği hiyerarşide fizyolojik ve güvenlik ihtiyacından hemen sonra gelmektedir. Bu bağlamda örgütsel güven kavramı, işgörenlerin birbirleri ile sorunların çözümü konusunda iletişim kurmaları, birbirlerine güvenmeleri ve birbirlerini anlamaları, kararlar almaları ve uygulamaları noktasında son derece önemlidir (Aytaç, 2018).

Güvene dair yapılan araştırmalar örgütsel ortamda güvenin tesis edilmesinin, örgütün faaliyetlerinde etkin olabilmesi noktasında önemli olduğunu göstermektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000). Çalışma ortamının işgörenler tarafından güvenli olarak algılanması, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmakta (Mishra ve Morrissey, 1990), işgörenler arası ilişkileri kuvvetlendirmekte ve bu durum işgören performansına olumlu bir şekilde yansımaktadır (İslamoğlu vd., 2007). Yazın incelendiğinde, güvenin işgörenler üzerindeki olumlu yansımalarının yaygın bir şekilde örgütün verimliliği arttırdığının tespit edildiği görülmektedir (Nyhan, 2000). Ouchi (1981'den aktaran, Nyhan, 2000) söz konusu önem dolayısıyla "Teori Z" kitabında ilk konu olarak güvene vurgu yapmaktadır. Ona göre verimlilik ile güven eleledir. Bu anlamda işgörenlerin örgütlerine duydukları güven, örgütün gerek kısa, gerekse uzun vadeli başarı planlarının gerçekleştirilebilmesi açısından oldukça önemlidir (Kahya, 2013).

Benzer şekilde örgütsel güvenin altı boyutu olan işgörenlerin yöneticilerine güven duymalarının da örgütler açısından pek çok olumlu katkısı olduğu görülmektedir. Örneğin yöneticilerine güven duyan işgörenlerin, bireysel performanslarını artırma konusunda daha istekli oldukları (Kahya, 2013), örgütsel bağlılıkları ile yöneticileri tarafından sağlanan bilgi ve kararlara olan inançlarının arttığı ve işlerinden yüksek oranda memnun oldukları bilinmektedir (Joseph ve Winston, 2005). Dahası işgörenlerin yöneticilerine güven duymaları neticesinde, psikolojik olarak güçlendikleri (Sağlam,

2003), örgütsel bağlılıklarının arttığı (Nyhan ve Marlowe, 1997) ve daha çok örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma eğiliminde oldukları (Lu, 2014) ifade edilmektedir.

Bir örgütte işgörenlerin çalışma arkadaşlarına güven duymaları, işgörenlerin işbirliği içinde hareket etmelerini, fikirlerini açık bir şekilde dile getirmelerini sağlamakta ve yaratıcı düşüncelerin gelişimine katkı sunmaktadır (Tüzün, 2007). Örgütün istenilen başarıya ulaşması için işgörenlerin birbirlerine güven duymaları suç örgütleri için dahi önemli bir gerekliliktir. Toplum nezdinde ahlaki ve normatif kurallara uymayan örgüt üyelerinin birbirlerine güven duymaları, örgütün olumlu yönde işleyişine doğrudan etki etmektedir (Yegin ve Wasti, 2018). Buna ek olarak çalışma arkadaşları arasındaki güven, gerek işgörenlerin bireysel gerekse grup halinde çalışmalarını esnasında ortaya çıkacak çatışmaların da kolaylıkla üstesinden gelinmesine yardımcı olmaktadır (Yıldız, 2015). Sonuç olarak işgörenlerin karşılıklı olarak birbirlerine güvenmeleri ve bu yönde davranışlar sergilemeleri, ilgili örgütte çalışma arkadaşları arası var olan güveni pekiştirmektedir (Cadenhead ve Richman, 1996). Bu durumun bir sonucu olarak işgörenlerin birbirlerine güvenmeleri ile işgörenler daha çok yardımsever davranışlarda bulunmakta ve örgütün işine yarayabilecek bilgileri açık bir şekilde paylaşmakta, geri bildirimlerde bulunmakta ve örgütün rekabette fark yaratabilmesinde daha çok yardımcı olmaktadır.

Diğer taraftan yöneticilerin işgörelere karşı olumsuz tavır ve tutumları, işgörelere yöneticilere karşı güven oluşumunun önüne geçebilmektedir. Güvensiz çalışma ortamında ise yaygın bir şekilde korku, şüphe, belirsizlik, moral bozukluğu ve düşük iş memnuniyeti görülmektedir. Böyle bir örgütte işgörelere duygularını, fikirlerini ve tutumlarını açık bir şekilde açıklama ve sergileme konusunda isteksizlik duymakta ve kendilerini riske atmadan kaçınma davranışı sergilemektedirler (Mishra ve Morrissey, 1990). Bu durum beraberinde işgörelere çalıştıkları örgüte güven duymamalarını getirmektedir. Güvensiz çalışma ortamında ise işgörelere yoğun stres altında çalıştığı, kendilerini sürekli olarak kollama ihtiyacı hissettiği ve bunun bir sonucu olarak yaptıkları işe odaklanamadıkları tespit edilmiştir. Söz konusu güvensizlik, işgörelere örgütsel bağlılığını zayıflatarak üretkenliğin düşmesine yol açmaktadır (İslamoğlu vd., 2007). Sonuç olarak örgütlerin kurumsal anlamda başarıya ulaşabilmeleri işgörelere sağlık, emniyet, refah ve morallerinin sağlanabileceği bir güven ortamının oluşturulmasına bağlıdır (Pfeffer 1995'den aktaran Yılmaz, 2017). Bu önem nedeniyle birçok popüler yönetim kitabı (Ouchi, 1981'den aktaran Nyhan ve Marlowe, 1997) ve alan

araştırmasında (Mishra ve Morrissey, 1990; Shockley-Zalabak vd., 2000; Schepers vd., 2008; Nyhan ve Marlowe, 1997) güvenin, örgütsel etkinliğin artırılmasında anahtar rol üstlendiğine vurgu yapıldığı görülmektedir.

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramlarının Tanımlanması

Günümüzde örgütler, örgütsel faaliyetlerini geliştirebilmek, rekabet kapasitesini arttırabilmek ve çağın gereklerine ayak uydurabilmek için işgörenlerinin bilgi, beceri ve yeteneklerinden faydalanmak zorundadırlar (Kıcır, 2018). Başka bir ifadeyle, örgüt yöneticileri yoğun rekabet koşulları içinde doğru kararlar alabilmek için işgörenlerinden gelecek bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Zira işgörenlerin örgütte var olan sorunlara ya da herhangi bir konuya dair duygu, düşünce ve önerilerini dile getirmeleri, örgütlerin performansını arttırabilme ve faaliyetlerini devam ettirebilme noktasında hayati öneme sahiptir (Morrison, 2011). Söz konusu her bir işgören ilgili konularda konuşma potansiyeline sahip gizli bir hazine niteliğindedir.

Bununla birlikte, işgörenler örgütteki sorunlara dair bilgileri dile getirme konusunda isteksiz davranmakta ve bu örgütlerde yaygın bir durum olarak dikkat çekmektedir (Çakıcı, 2008; Morrison, 2011; Morrison ve Milliken, 2000). Dolayısıyla bu durum kendi içinde bir çelişkiyi barındırmaktadır. Bir yanda işgörenlerin duygu, düşünce ve fikirlerini dile getirmelerinin örgütün yararına olacağı savunulurken, diğer yanda söz konusu duygu, düşünce ve fikirler söylenmeye cesaret edilememektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Bu bağlamda işgörenlerin örgütteki herhangi bir soruna ya da çözüm önerisine dair duygu, düşünce ya da fikirlerini kasıtlı bir şekilde dile getirmekten kaçınmaları olarak ifade edilen sessizlik kavramı (Morrison ve Milliken, 2000). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “ortalıkta gürültü olmama, sükût” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021c). Bir diğer tanıma göre sessizlik, herhangi bir işgörenin, örgütte bir başka işgörenden edindiği örgütle ilgili bilgileri bilinçli bir şekilde gizlemesidir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Bazı antropologlar ise sessizliği herhangi bir eylemin yokluğu olarak açıklamaktadırlar (Nader, 2001). Ancak sessizlik, temelde konuşma eksikliği ya da sesin olmaması anlamına gelse de bununla sınırlı olmayan çok yönlü bir kavramdır. Sessizlik, korku ve öfke gibi en güçlü ve en derin duyguların dili olarak ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos,

2001). Benzer şekilde Dyne vd., (2003) de sessizlik kavramını yalnızca sesin yokluğu ile açıklanamayacağını iddia etmektedirler.

Bu doğrultuda Hirschman (1970), sessizliği pasif bir davranış olarak tanımlamaktadır. Genel olarak sessizlikle ilgili ilk dönem araştırmalarına bakıldığında kavramın örgüte bağlılıkla ilişkilendirilerek olumlu ve yapıcı bir anlam taşıdığı şeklinde kullanıldığı görülmektedir (Brinsfield, 2009; Bryant ve Cox, 2004). İşgörenler arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları azaltma ve gizli bilgileri açığa vurmama anlamında da sessizliğin faydalı olabileceği düşünülmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Benzer bir biçimde sessizliğin bireyin yararına olduğuna dair vurgu dolu söz ve atasözleri mevcuttur. Dilimizde de yer etmiş “Söz gümüşse sükut altındır” deyimini en dikkat çekici örneklerden biridir. Ünlü roman ve söz yazarı Paulo Coelho da sessizliğin çok güçlü bir silah olduğunu ve sessiz kalmanın insanı birçok sorundan kurtardığını ifade etmektedir.

Ancak yıllar içinde sessizliğe dair yukarıda ifade edilen olumlu bakış açısı etkisini yitirmiş ve özellikle son yıllarda işgörenlerin sessiz kalmaları nedeniyle ortaya çıkan sorunların farkına varılması, sessizlik konusuna olan ilgiyi arttırmış ve sessizliği odak noktasına alan gerek ulusal gerekse uluslararası pek çok araştırma yapılmıştır (Kıcı, 2018). Yazın incelendiğinde bu araştırmalarda genel olarak işgören sessizliğine, örgütün değişimi ve gelişiminin önündeki en büyük engellerden biri olarak dikkat çekildiği görülmektedir (Dyne vd., 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Çakıcı, 2007).

Bu bağlamda ifade edilecek olunursa Jensen (1973’den aktaran Pinder ve Harlos, 2001), sessizliğe ilişkin olumlu ve olumsuz yaklaşımların kaynağına dair ikilemli yapıyı beş maddede özetlemektedir. Buna göre sessizliğin;

- Hem insanları birbirlerine yakınlaştırabilme hem de uzaklaştırabilme,
- Hem insan ilişkilerine zarar verebilme hem de ilişkileri düzeltebilme,
- Hem bilgi sağlama hem de bilgileri gizleyebilme,
- Hem derin düşünce hem de düşünce yokluğunun işareti olabilme,
- Hem onay verme hem onaylamama özelliği olduğu iddia edilmektedir.

Alan yazın incelendiğinde sessizlik olgusuna dair tanımlama ve analizlerde genellikle Jensen’in vurgu yaptığı son üç maddeye dikkat çekildiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle sessizliğin aktif, bilinçli ve kasıtlı bir davranış olduğuna dikkat çekilmektedir (Çakıcı, 2007). Diğer yandan sessizlik olgusunun birey ve örgüt olmak üzere iki düzeyde

ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre sessizliğin bireysel nedenlerden kaynaklandığını ve yalnız birey düzeyinde gerçekleştiğini iddia eden araştırmacılar, sessizliği işgörenler düzeyinde incelerken (Dyne vd., 2003; Morrison, 2011; Pinder ve Harlos, 2001; Brinsfield, 2013); sessizliğin örgütsel nedenlerden kaynaklandığını ve bireysel düzeyde kalmayıp tüm örgüte yayıldığını iddia eden araştırmacılar ise sessizliği örgütsel düzeyde incelemektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Çakıcı, 2007; Vakola ve Bouradas, 2005).

Sessizliği bireysel düzeyde inceleyen Pinder ve Harlos (2001) işgören sessizliğini, örgütteki herhangi bir durumu etkileyebilme ya da değiştirebilme yeteneğine sahip işgörenlerin, mevcut duruma dair davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerde bulunmaktan kaçınmaları olarak tanımlamaktadır. Daha genel bir tanımlama yapılır ise işgören sessizliği, bireyin iş ya da örgüt hakkında sahip olduğu ve muhtemelen önem arz eden bilgiyi, önerileri, düşünceleri, endişeleri kasıtlı bir şekilde gizlemesi olarak ifade edilebilmektedir (Ünder, 2016).

Herhangi bir örgütte işgörenler değerleri, inançları, öncelikleri ve tecrübeleri açısından farklılık gösterebilirler. Ancak örgütte hakim olan duygu, işgörenlerin kritik konularda duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edemeyecekleri yönünde olduğunda, örgüt ilgili işgörenlerin sessiz kalmayı tercih edecekleri sebebiyle bilgi ve tecrübelerinden yararlanamayacaktır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu noktada Brinsfield vd., bireysel düzeyde başlayan sessizliğin bulaşıcı bir özelliğinin olduğunu ve söz konusu durumun zamanla tüm örgüte yayılarak örgütsel sessizliğe yol açtığını savunmaktadırlar (Brinsfield vd., 2009). Sessizlik ikliminin hakim olduğu örgütlerde, işgörenler düşüncelerinin değer görmeyeceği ve olumsuz tepkiler alacakları korkusuyla düşüncelerini dile getirmekten ve gerçekleri söylemekten çekinmektedirler (Kııcı, 2018). Zira işgörenler, kendileri üzerinde olumsuz durumlar yaratacak ya da baskı oluşturacak örgüte dair bilgileri dile getirme konusunda isteksizdirler (Milliken vd., 2003).

Bowen ve Blackmon (2003) ise örgütsel sessizliği, işgörenlerin örgütsel eylemleri değiştirebilecek düşüncelerini açıkça ifade etme konusunda isteksiz davranışları olarak tanımlamakta ve örgütsel sesin zıttı olarak ifade etmektedir. Araştırmacılara göre işgörenler örgüte katkı sunacak muhtemel bilgiyi bilinçli bir şekilde saklamaları şeklinde saklamaktadır. Morrison ve Milliken (2000)'e göre bu durum örgütlerin değişimi ve gelişiminin önündeki en büyük engellerden biridir. Benzer şekilde yazın da örgütsel sessizliğin uzun vadede işgören performansını düşürebileceği ve olumsuz sonuçlar yaratacağını göstermektedir (Üçok ve Torun, 2015). Buradan hareketle araştırma

bağlamında örgütsel sessizlik, işgörenlerin çeşitli faktörlerin etkisi altında kalarak örgütün değişimi ve gelişimine bilişsel, duyuşsal ya da davranışsal açıdan katkı sunacak muhtemel duygu, düşünce ve bilgiyi bilinçli olarak paylaşmaktan kaçınmaları şeklinde tanımlanabilmektedir.

Diğer yandan Dyne vd., (2003), işgörenlerin kimi zaman ilgili konuya dair düşünce, fikir ya da önerilerinin olmadığını ve buna bağlı olarak da sessiz kalabildiklerini ifade etmektedir. Bu gibi durumların ise işgörenlerin bilinçli bir şekilde duygu, düşünce ya da bilgi saklama amacıyla sessiz kaldıkları diğer durumlarla eş tutulamayacağını belirtmektedirler. Özetlemek gerekirse araştırmaya konu olan örgütsel sessizlik, bilinçli bir eylemdir. Başka bir ifadeyle örgütsel sessizlik, işgörenlerin bilerek ve isteyerek örgütten ya da ilgili amirlerinden örgütün var olan problemlerini çözmeye yarayacak, faaliyetlerinde iyileşme sağlayacak ve gelecekte ortaya çıkacak olumsuzlukların önüne geçilmesine katkı sunacak bilgi, duygu ve düşünceleri saklamaları durumunu ifade etmektedir.

3.2. Örgütsel Sessizliği Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar

Örgütsel sessizlik olgusunun örgütler için öneminin farkına varılmasıyla birlikte konuyla ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar genel olarak incelendiğinde işgörenlerin örgütlerde sessiz kalmalarına neden olan çok sayıda neden olduğu ve sessizliği açıklamaya yönelik çeşitli teoriler ve yaklaşımların geliştirildiği görülmektedir. Bu teoriler ve yaklaşımlara ilişkin açıklamalar aşağıda başlıklar halinde sunulmaktadır.

3.2.1. Fayda maliyet teorisi

Birçok işgören konuşma eyleminin riskli bir davranış olduğunu düşünmektedir. Konuya dair görüşlerini dile getirdikten sonra bir misillemeyle karşılaşacağına inanan işgörenler, duygu ve düşüncelerini paylaşmadan önce risk analizi yapmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003). Araştırmalar insanların konuşurken, konuşma sonucu ne gibi bir durumla karşılaşacağını düşündüklerini ve herhangi bir olumsuz durumla karşılaşmayacağına inanmaları halinde duygu, düşünce ve fikirlerini dile getireceklerine vurgu yapılmaktadır (Kıcıır, 2018). Başka bir ifadeyle bireyler bir konuyla ilgili fikirlerini beyan etmeden önce fayda/maliyet analizi yapmaktadırlar. Eğer konuşma neticesinde

birey bir fayda elde edeceğini öngörürse konuşmakta, olumsuz bir durumla karşılaşacağını düşünüyor ise sessiz kalmayı tercih etmektedir (Çakıcı, 2007).

Yapılan araştırmalar, işgörenlerin gerek neyi söyleyip söylemeyeceklerini gerekse hangi davranışı sergileyip sergilemeyeceklerine dair karar vermeden önce hızlı bir şekilde risk analizi yaptıklarını göstermektedir. Kendilerine “Eğer bunu söylersem, incinecek miyim, sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım” diye sorarak konuşma eyleminin bedeliyle ilgili fayda/maliyet analizi gerçekleştirmektedir (Edmondson ve Detert, 2005’den aktaran Çakıcı, 2007). Konuşma eyleminin bedeli ise direkt ve endirekt bedeller olarak ikiye ayrılmaktadır. Söz konusu konuşmanın direkt bedeli kimi zaman sadece enerjyken kimi zaman işini kaybetme ya da kıdem durdurma olabilmektedir. Endirekt bedeller ise işgörenin uğrayacağı prestij kaybı ya da karşı görüşlü işgörenlerden ya da amirlerinden gelecek misillemeler ile ortaya çıkacak çatışma hali olabilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

3.2.2. Beklenti teorisi

İşgörenlerin sessiz kalma ya da ses çıkarma davranışları üzerinde etkili olan diğer bir teori ise Vroom’un Beklenti Teorisi ile Ajzen’in Planlı Davranış Teorisidir. Beklenti Teorisi ve Planlı Davranış Teorisine göre; herhangi bir işgören sergileyeceği bir davranışın, istediği sonuçları sağlayacağını ya da istemediği bir sonucu engelleyeceğini bekliorsa ve bu konuda pozitif anlamda beklentisi yüksekse ilgili işgören büyük bir olasılıkla o davranışı sergileme eğilimde olacaktır. Benzer şekilde işgören, konuşma davranışının kendisi açısından olumlu sonuçlanacağına dair bir beklenti içindeyse konuşma eğiliminde olacaktır. Ancak konuşması neticesinde kötü sonuçlarla karşılaşacağına dair bir beklenti olasılığı söz konusuysa konuşmanın araçsal değerini düşük görece ve konuşmama olasılığı yüksek olacaktır (Premeaux, 2001).

Vroom (1964)’un Beklenti Teorisine göre motivasyon değer (valens), araçsallık ve beklenti olmak üzere üç faktörün sonucunda ortaya çıkmaktadır (Miner, 2015). Buna göre değer, işgörenin elde edebileceği olası kazanım ve ödüllere verdiği değeri ifade etmektedir. Araçsallık, işgörenin kendisine verilen görevi tamamlaması halinde, vaat edilen kazanım ya da ödülü elde edeceğine olan inancını ifade etmektedir. Beklenti ise, işgörenin göstereceği çaba sonucunda kendisine verilen görevi tamamlayabileceğine olan inancının kuvvet derecesini ifade etmektedir (Kahya, 2013).

Sonuç olarak Beklenti Teorisi, matematiksel olarak Motivasyon=Değer x İlişki x Beklenti şeklinde bir formüle bürünebilir. Burada ifade edilen değer, ilişki ve beklenti unsurlarının herhangi birinin değerinin sıfır olması, motivasyonun da sıfır olacağı anlamına gelmektedir. Bununla beraber örgütteki her bir çalışan için aynı amaç ve beklentinin belirlemesinin yanlış olduğuna dikkat çekilmektedir (Ünder, 2016).

3.2.3. Sessizlik sarmalı

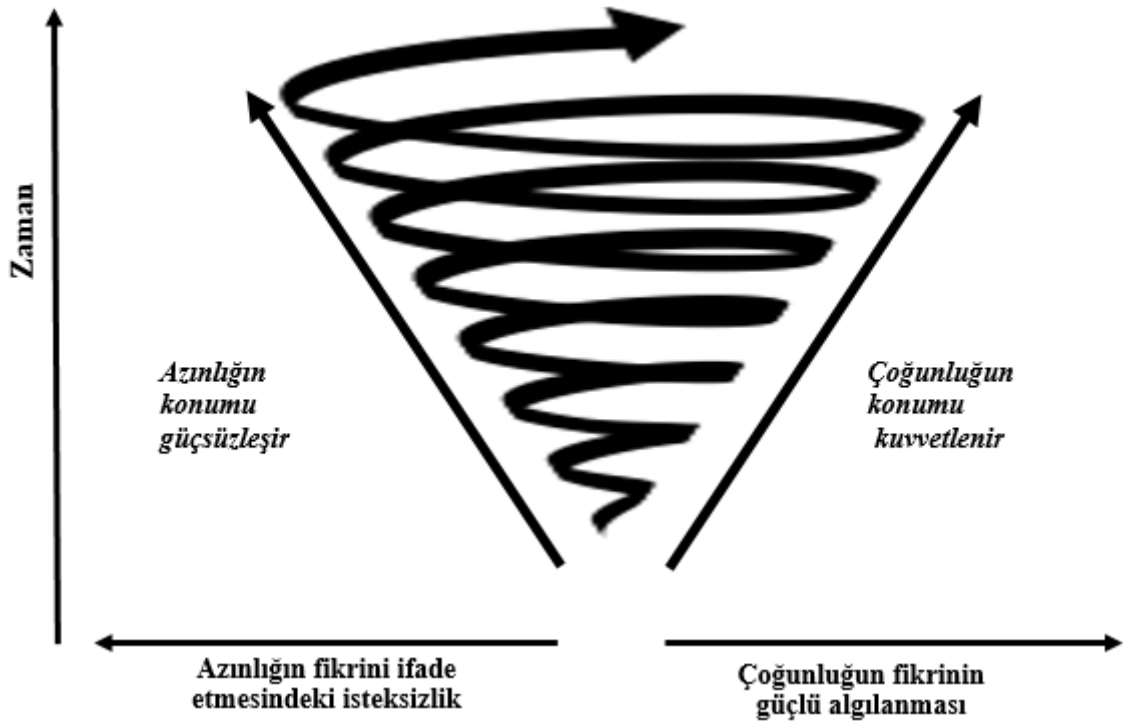
İřęörenlerin sessiz kalmalarını açıklamaya yönelik geliştirilen teorilerden diğeri Noella-Neumann (1974) tarafından geliştirilen Sessizlik Sarmalı Teorisidir. Kamuoyu araştırmaları neticesinde geliştirilen Sessizlik Sarmalına göre, birey toplumda azınlıkta ve çoğunluğın görüşlerine uymuyor ise toplum tarafından dışlanmaktadır. Dolayısıyla toplum tarafından kabul görme ihtiyacı hisseden birey dışlanmamak için toplumda hakim olan görüşe uyma eğilimi göstermektedir (akıcı, 2007). Sessizlik Sarmalının temel varsayımları şunlardır (Noelle-Neumann, 1997):

- Çoğunluk, temel değerlerden sapan azınlıktaki bireyleri dışlamakla tehdit etmektedir.
- Bireyler bu nedenle sürekli dışlanma endişesi yaşamaktadır.
- Dışlanma endişesi bireyleri sürekli bir şekilde toplumda hakim olan görüş fikir iklimlerini değerlendirme ihtiyacı duymaktadırlar.
- Sonuçta, bireyler toplum içinde sergileyeceği davranışlarını ve fikirlerini açıkça dile getirme noktasında sessiz kalma eğilimine girmektedirler.

Sessizlik Sarmalını örgütsel düzeyde ele alan Bowen ve Blackmon (2003), işęörenlerin herhangi bir konuda düşüncelerini dile getirmeden önce diğer işęörenlerden destek beklediklerini iddia etmektedir. Araştırmacılar örgütteki diğer işęörenlerden destek görmeyen işęörenlerin ise gerçek duygu ve düşüncelerini dile getiremeyeceklerini ve dolayısıyla dürüst olmayan bir davranışta bulunacaklarını ya da sessiz kalma eğilimine gireceklerini ileri sürmektedirler. Dolayısıyla işęörenlerin sessiz kalma ya da ses çıkarma davranışları işęörenin çalıştığı örgüt ya da grupta hakim olan görüşten etkilenmektedir.

Sessizlik Sarmalına göre örgütler farklı inanışları olan heterojen bireylerden oluşmaktadır. Ancak örgütteki yaygın görüş işęörenler üzerinde bir baskı unsuru olarak göze çarpmaktadır. İşęören çoğunlukla aynı görüşte değilse, başka bir deyişle azınlık ise kendi düşüncelerini ifade etmekte isteksiz davranacaktır (Kıcıır, 2018). Örneğin insanların

genel olarak bir örgütte ya da toplumda hakim görüş ile kendi düşüncelerinin örtüştüğünü düşündükleri durumda, hiçbir endişe duymadan ilgili görüşü yansıtacak rozetler kullanmakta ya da kıyafetleri ile fiziksel görünümünü ona göre şekillendirmektedirler. Diğer taraftan toplumda ya da örgütte hakim olan görüşün aksi düşünceler içinde olan bireyler kabul görmeme endişesi nedeniyle düşüncelerini dile getirme konusunda daha dikkatli davranmakta ve sessiz kalma davranışı sergilemektedirler (Noelle-Neumann, 1997).



Şekil 3. 1. Sessizlik Sarmalı

Şekil 3.1.'de sessizlik sarmalının ortaya çıkış süreci özetlenmektedir. Buna göre, bireyin kendini ifade etme noktasında herhangi bir konuya dair duygu ve düşüncelerinin doğruluğu ya da yanlışlığı konusunda önemli olan tek unsur, söz konusu duygu ve düşüncelerin çoğunluğun düşünceleri ile örtüşüp örtüşmediğidir. Azınlıkta kaldığını hisseden her iki uçtaki bireyler, fikirlerini ifade etmede isteksiz davranacaklardır. Ancak, toplumda kabul görmüş yaygın görüşle düşünceleri örtüşen bireyler kendilerini rahatlıkla ifade edebileceklerdir (Bowen ve Blackmon, 2003).

3.2.4. Kendini uyarlama

Toplumu oluşturan bireyler, toplum nezdinde yüksek derecede güce sahip olsalar dahi azınlık olmak istememektedirler (Çakıcı, 2007). Bu nedenle insanlar genel olarak yaşadıkları topluma uyum sağlama eğilimindedirler (Kahya, 2013). Kendini uyarlama olarak ifade edilen bu durumda, her birey çevresini ve çevresindeki insanları izleyerek mevcut durumda arzu edilen her neyse kendi düşüncelerini bir kenara bırakarak ona uygun davranış sergileme çabasına girmektedir (Snyder ve Gangestad, 1986).

İnsanlar genel olarak hatalı dahi olsa, çoğunlukla aynı fikirde olmaya özen göstermektedir. Bu durum iki nedene dayandırılmaktadır. Birinci nedene göre, çoğunluğun fikrinin bireyin kendi görüşünden farklı olduğu durumlarda birey, çoğunluğun fikrinin doğru olduğunu varsaymaktadır. İkinci nedene göre insanlar azınlık durumda olmaları neticesinde dışlanacaklarını ve kendileriyle alay edileceğini düşünmektedir. Bir araştırmaya göre ABD’deki işletmelerde 10 kişiden 7’si üstleri ile görüşlerinin farklı olduğu durumlarda sessiz kalmaktadırlar. Hatta ilgili işgörenler daha iyi bildiği konularda bile sessiz kalarak üstlerinin hata yapmalarına göz yumabilmektedirler (Çakıcı, 2007).

Kısaca kendini uyarlama olarak ifade edilen bu durum Türk toplumunda da sıklıkla kullanılan “nabza göre şerbet verme” deyiminde karşılık bulmaktadır (Çakıcı, 2007). Başka bir ifadeyle birey ne konuşacağına, belirli bir davranışı sergileyip sergilemeyeceğine, örgütü ve örgütteki diğer işgörenleri değerlendirerek karar vermektedir. Eğer işgörenin kendini uyarlama düzeyi yüksekse, işgören davranışlarını örgütte kabul görecektir şekilde değiştirme yoluna gidecektir. Aksi durumda, işgören kendisi için hangi davranışı sergilemek doğru ise kendisinden taviz vermeden o davranışı sergileme eğiliminde olacaktır (Premeaux ve Bedeian, 2003).

3.2.5. Sağır kulak sendromu

Sağır Kulak Sendromu, örgütte bireylerin çeşitli nedenlerle cesaretlerinin kırılarak hoşnutsuzluklarını doğrudan ya da açık bir şekilde ifade edememeleri olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Buna göre işgörenler, örgüt içinde ortaya çıkan aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuzlukları duymazlıktan ya da görmezlikten gelebilmekte, diğer bir deyişle bu gibi durumlar karşısında sessiz kalabilmektedirler

(Alparslan, 2010). Peirce vd.,'ne göre Sağır Kulak Sendromuna neden olan üç temel faktör vardır (Peirce vd., 1998'den aktaran Kahya, 2013):

- Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar: Hantal ve açık olmayan raporlama prosedürleri.
- Yönetmel gerekçeler ve tepkiler: Suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırının küçümsenmesi.
- Örgütsel özellikler: İşletmenin aile işletmesi olması, küçük bir işletme olması ya da işletmenin kırsal kesimlerde yer alıyor olması.

Sağır Kulak Sendromunun hâkim olduğu örgütlerde özellikle üst düzey yöneticilerin davranışları görmezden gelinmekte ya da mazur görülmektedir. Bir araştırmaya göre, işgörenler üst düzey bir yöneticinin kadınları 17 yıl boyunca taciz ettiğini bilmelerine rağmen kendi statülerini korumak amacıyla sessiz kaldıklarını göstermektedir (Peirce vd., 1998). İşgörenler böyle ortamlarda kendilerinin duygu, düşünce ve görüşleri istendiğinde, “duymadım, görmedim, bilmiyorum” gibi kestirme yanıtlara başvurmaktadırlar (Çakıcı, 2007).

3.3. İşgörenlerde Sessizlik Davranışlarının Boyutları

Örgütler faaliyetlerine devam edebilmek için, örgütteki çeşitli belirsizlik ve zorluklara göğüs gerebilen, edindikleri bilgileri paylaşmaktan korkmayan, örgütün amaç ve değerlerine inanmış işgörelere ihtiyaç duymaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005). Ancak araştırmalar, işgörelerin örgüt için değerli sayılabilecek bilgileri dile getirme noktasında çeşitli nedenlerle sessiz kalmayı tercih ettiklerini ve bu durumun oldukça yaygın olduğunu göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2003; Morrison ve Milliken, 2000).

İşgörelerin sessiz kalmalarına neden olan unsurlar değişiklik göstermektedir. Yazın incelendiğinde, işgörelerin sessiz kalma davranışlarının nedenleri çeşitli araştırmacılar tarafından incelendiği ve işgörelerin sessiz kalma sebeplerine yönelik farklı sınıflandırmaların olduğu göze çarpmaktadır. Bu sınıflandırmalardan ilki, Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar işgören sessizliğini kabullenici (acquiescence) ve korunmacı (quiescence) sessizlik olarak iki boyutta ele almıştır. Buna göre kabullenici sessizlik kısaca mevcut durumu kabullenme, rıza gösterme ve pasif davranış sergileme olarak ifade edilmektedir. Korunmacı sessizlik ise işgörelenin kendini

koruma davranışı neticesinde ortaya çıkan bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

İşgören sessizliğine dair diğer sınıflandırma Dyne vd.,'nin Pinder ve Harlos (2001)'un çalışmasından hareketle geliştirdiği üç boyutlu sessizlik sınıflandırmasıdır: kabullenici sessizlik (acquiescent silence), korunma amaçlı sessizlik (defensive silence) ve koruma amaçlı sessizlik (prosocial silence) (Dyne vd., 2003).

Tablo 3. 1. İşgören Sessizliğinin ve İşgörenin Ses Çıkarmasına Örnekler

Davranış Tipi → Çalışan Güdüsü ↓	İŞGÖREN SESSİZLİĞİ:	İŞGÖRENLERİN SES ÇIKARMASI:
	Bilinçli olarak işe ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerin saklanması	Bilinçli olarak işe ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerin ifade edilmesi
KABULLENİCİ SESSİZLİK <u>Örnekler:</u>	KABULLENİCİ SESSİZLİK <u>Örnekler:</u>	KABULLENİCİ KONUŞMA <u>Örnekler:</u>
İlgisizlik	- Boyun eğmeye dayalı olarak görüş saklama - Kendini fark yaratacak yeterlilikte görmediğinden görüşlerini kendine saklama	- Boyun eğmeye dayalı olarak destekleyici fikirlerin ifade edilmesi - Kendini fark yaratacak yeterlilikte görmediğinden grup kararlarına katılma
Kendini Koruma	KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK <u>Örnekler:</u>	KORUNMA AMAÇLI KONUŞMA <u>Örnekler:</u>
- Korkuya dayalı - Kişisel olarak riskli olacağının hissedilmesi	- Korkuya dayalı sorunlara ilişkin bilgileri saklama - Kendini korumak için gerçekleri gizlemek	- Korkuya dayalı olarak dikkatleri başka yöne çeken görüşleri ifade etme - Kendini korumak için başkalarına odaklı fikirleri sunma
Başkalarını Düşünme	PROSOSYAL SESSİZLİK <u>Örnekler:</u>	PROSOSYAL KONUŞMA <u>Örnekler:</u>
- İşbirliğine dayalı - Fedakar ve işbirlikçi hissedilmesi	- İşbirliğine dayalı gizli bilgileri saklama - Örgüt yararına olan bilgileri koruma	- İşbirliğine dayalı olarak problemlere çözümler sunma - Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Üçüncü sessizlik sınıflandırması Brinsfield (2009)'ın doktora araştırmasında geliştirdiği üç boyuttan oluşan sessizlik sınıflandırmasıdır: Savunmacı sessizlik (defensive silence), özgüvensiz sessizlik (diffident silence), ilişkisel sessizlik (relational silence), razı/kabulcü sessizlik (aquiescent silence) ve sapkın/anormal sessizliktir (deviant silence).

İlgili çalışmalardan hareketle Türkiye'deki öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini araştıran Alparslan (2010) ise işgören sessizliğini; ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı, kendini korumaya ve korkuya ve ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranış eğilimi olmak üzere üç boyutta incelemiştir.

Son olarak Ünder (2016), yüksek lisans tezi kapsamında gerek ulusal gerekse uluslararası yazın ışığında havacılıktaki örgütsel sessizliğin nedenlerini incelemiştir. İlgili araştırma neticesinde, havaaracı bakım personelinin sessiz kalmalarına neden olan dört temel sessizlik boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyutlar; ilişkisel ve prososyal eğilime dayalı sessizlik, umursamazlık yaklaşımına dayalı sessizlik, boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı sessizlik ve korkuya ve korunmaya dayalı sessizlik boyutlarıdır. Bu bağlamda araştırmada Ünder (2016)'in ortaya koyduğu dört boyutlu sessizlik sınıflandırması referans alınacaktır (Ünder ve Gerede, 2021a).

3.3.1. İlişkisel ve prososyal eğilime dayalı sessizlik

İnsanlar bireysel ya da toplumsal düzlemde kurdukları ilişkilere zarar gelmesini önlemek amacıyla sessiz kalma davranışı sergileyebilmektedirler (Brinsfield, 2013). Bu anlamda değer verilen herhangi bir ilişkinin korunması amacıyla sessiz kalmak önemli bir sessizlik kaynağı olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2003). İşgörenlerin konuşmaları nedeniyle ceza almaktan korktukları ve bu nedenle pek çok durumda sessiz kalmayı tercih ettikleri bilinmektedir (Dyne vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000). Ancak araştırmalar, işgörenlerin kötü bir şekilde damgalanma ile ilişkilerine zarar gelme korkusu nedeniyle de sık sık sessiz kaldığını belirtmektedir (Morrison ve Milliken, 2003).

İşgörenler örgütteki herhangi bir sorun ya da konuya dair duygu ve düşüncelerini paylaşmayı planladıklarında, diğer işgörenlerin ya da üstlerinin ilgili durumdan memnun kalmayacaklarını düşünmeleri halinde politik bir tavırla sessiz kalma davranışı sergileyebilmektedirler. Aksi bir durumda gerek çalışma arkadaşları gerekse üstleri ile ilişkileri bozulacağından mevcut konuya dair çözüm önerileri saklı kalmaktadır (Perlow ve Repenning, 2009). İşgörenlerin bu noktada sessiz kalmalarına neden olan en temel unsur ise üstleriyle ilişkilerinin bozulmasına bağlı olarak gelecek yardımların kesilmesine dair duyulan korku ya da bir yaptırım ile karşı karşıya kalma endişesidir (Çakıcı, 2008).

Dyne vd., 2003), işgörenlerin yalnızca kendi çıkarlarını düşünmeleri sonucu sessiz kalmadıklarını iddia etmektedirler. Buna göre, işgörenler çalıştıkları örgütü ya da

örgütteki çalışma arkadaşlarını işbirlikçi güdülerle korumak amacıyla da işle ilgili, çeşitli bilgileri bilinçli bir şekilde saklama yoluna gidebilmektedirler (Dyne vd., 2003). Bu anlamda prososyal sessizlik, ilişkisel sessizlikle benzerlikler göstermekle birlikte temelde kişisel çıkar gözetmemesi nedeniyle farklılaşmaktadır. Başka bir ifadeyle, ilişkisel sessizlikte işgören kişisel çıkarlarını düşünerek hareket etmekte ve edindiği bilgileri üstleri ve çalışma arkadaşlarıyla araları bozulmasın diye saklamaktadır. Prososyal sessizlikte ise işgören edindiği bilgiyi ilgili kişi ya da kurumlarla paylaşması halinde örgütü ve çalışma arkadaşları zarar göreceği için paylaşmaktan kaçınmakta ve sessiz kalmaktadır. Kısaca kendi iyiliği değil, başkalarının iyiliğini düşünmektedir (Dyne vd., 2003; Brinsfield, 2013).

İlişkisel ve prososyal eğilime dayalı sessizlik bağlamında Brinsfield'e göre işgörenler genel olarak (Brinsfield, 2013);

- Diğer işgörenler ile olan ilişkileri korumak,
- Diğer işgörenlerin duygularını incitmemek,
- Diğer işgörelere zarar gelmesini önlemek,
- Sorun yaratan olarak görünmek istememek,
- Çatışmadan kaçınmak için sessiz kalmaktadırlar.

Özetlemek gerekirse, ilişkisel ve prososyal eğilime dayalı sessizlik, işle ilgili, bilgi, fikir ve düşüncelerin işgörenlerin kendi yararları ile örgüt ya da diğer işgörenler yararına bilinçli bir şekilde esirgendiği proaktif bir davranıştır. Bu davranışta örgüt işgöreni herhangi bir şekilde aksi davranışta bulunmaya zorlayamamaktadır. İlgili davranış tamamıyla işgörenin inisiyatifine bağlıdır (Kıdır, 2018).

3.3.2. Umursamazlık yaklaşımına dayalı sessizlik

İşgörenler her zaman mevcut durumu değıştirme konusunda istekli olmamakta ve ilgili durumun değışimi konusunda alternatiflerin farkında olmasına rağmen umursamaz davranabilmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001). Premeaux (2001), işgörenlerin genel olarak çıkarıcı olduğunu ve konuşmaları sonucu bir çıkar elde edemeyeceklerini düşünmeleri halinde sessiz kalmayı tercih ettiklerini, başka bir ifadeyle ilgili durumun umurlarında olmadığını iddia etmektedir. Umursamazlık yaklaşımına göre mevcut duruma kayıtsız kalan işgörenler, edindikleri bilgi, fikir ya da düşünceyi pasif bir davranış sergileyerek saklama yoluna gitmektedirler (Alparslan, 2010).

Araştırmalar, örgütlerdeki merkezileşme derecesi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Eğer bir örgütte merkezileşme derecesi yüksek ise işgörenler kendilerini güçsüz hissetmekte ve herhangi bir yaptırıma maruz kalma endişesiyle ilgisiz bir tavırla sessizlik davranışı sergileme eğiliminde bulunmaktadır (Raub, 2008). Bu bağlamda umursamazlık yaklaşımına dayalı sessizlik davranışı ile öğrenilmiş çaresizlik arasında bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Merkezileşme derecesi yüksek örgütlerde bireyler tüm uğraşlarına rağmen çevresini ve çevresinde olanları kontrol edemediğinde, zaman içinde örgüt içindeki sorunlara karşı kayıtsız kalmakta ve dolayısıyla umursamazlık yaklaşımına dayalı olarak sessizlik davranışı sergilemektedirler (Gegeoğlu, 2018).

Umursamazlık davranışı sergileyen kişi, örgütteki gelişmelerden ve olaylardan kendini soyutlamış, geri plana atmış durumdadır. İlgili durumlarda işgören, duygu ve düşüncelerini dile getirme konusunda isteksiz davranmakta, örgütün değişimi ve gelişimi konusunda katkı sunmaktan kaçınmaktadır (Alparslan, 2010).

Ünder 2016 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında, havaaracı bakım personelinin sessizlik kaynaklarından birisinin “umursamazlık” olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada işgörenlerin yüksek düzeyde katıldığı cevaplar arasında “boş zamanımı raporlama yapmakla geçirmek istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam” ve “bana bir fayda sağlamayacağını düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam” ifadeleri yer almaktadır (Ünder, 2016). Bu durum umursamazlığın, işgörenlerin gönüllü raporlamada bulunmamaları ya da sessiz kalmaları üzerindeki etkisine kanıt niteliğinde dikkat çekici örneklerden biridir.

3.3.3. Boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı sessizlik

Boyun eğme ve kabullenmeye dayalı sessizlik araştırmacılar tarafından, örgütteki herhangi bir konuyla ilgili, işgörenin edindiği bilgi ve düşünceleri mevcut duruma boyun eğerek bilinçli bir şekilde gizlemesi olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir davranış sergileme eğilimindeki işgören ilgili duruma razı olma halindedir (Dyne vd., 2003). Diğer bir deyişle bu davranışın temelinde işgörenlerin, kaderci bir bakış açısıyla mevcut durumla ilgili “tevekkül etme, kaderine boyun eğme” anlayışının hâkim olduğu ifade edilebilir (Acaray vd., 2015).

Pinder ve Harlos (2001) boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı sessizlik davranışını, pasif bir davranış olarak nitelemektedir. Buna göre işgörenler, mevcut durumu değiştirebilecek alternatiflerin farkındadırlar. Ancak söz konusu durumlarla ilgili bilgi ve düşüncelerin paylaşımı konusunda isteksizlik duymakta ve pasif bir davranışla sessiz kalmayı tercih etmektedir. Boyun eğme ve kabullenme davranışının hâkim olduğu örgütlerde “böyle gelmiş böyle gider” düşüncesi hâkimdir (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015). Örneğin bir işgören konuşmanın ve çabalamanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceğini hissetmesi halinde, konuyla ilgili duygu ve düşüncelerini saklama yoluna gitmekte ve sessizliğe bürünmektedir (Dyne vd., 2003). İşgörenin, konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceği düşüncesi ile konuşmanın gereksiz ve zaman kaybı olacağını düşüncesi işgörende memnuniyetsizliğe yol açmaktadır (Brinsfield, 2009).

Yazın incelendiğinde, işgörenlerin duygu ve düşüncelerine değer verilmeyen örgütlere güven duymadığı ve bu nedenle de fikirlerini açıkça ifade etmekten kaçındığı görülmektedir (Ünder, 2016). Bu nedenle işgörenler örgütle ilgili problemlere karşı daha ilgisiz bir tutum takınmakta ve bu durum örgütün değişimi ve gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Böyle bir ortamda işgörenler sadece görev tanımlarında net bir ifade ile yer alan işleri yapmakta, diğer işlere kayıtsız kalmaktadır (Çakıcı, 2010).

Örneğin eğitimlerde hangi durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini öğrendiklerini ifade eden bir kabin memuru, operasyonlarda kaptan pilotların ve kabin amirlerinin bazı olumsuzlukları duymak istemediklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda araştırmacılar, kabin memurlarının geçmişte yaşadıklarının onların boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı sessizlik davranışı sergilemelerindeki en önemli kaynak olduğuna dikkat çekmektedir (Bienefeld ve Grote, 2012).

Sonuç olarak kısaca ifade etmek gerekirse, boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı sessizlik davranışında işgörenler, örgütsel koşulları yürekten kabul etmektedirler. Durum net bir şekilde kanıksanmış ve alternatifler hakkında sınırlı bir farkındalık söz konusudur (Kıcı, 2018). Dahası işgörenler gösterdikleri çaba neticesinde herhangi bir sonuç elde edemeyeceklerini düşünmekte ve bilinçli bir şekilde pasif bir davranışla sessiz kalmaktadırlar.

3.3.4. Korkuya ve korunmaya dayalı sessizlik

Korku, insanoğlunun yaşantısını büyük oranda şekillendiren güçlü bir duygudur. Neredeyse her gün televizyon programları, haber kanalları, sosyal medya, filmler, reklamlar, kitaplar ve dergiler tarafından fiziksel ve psikolojik sağlığımızla ilgili korku duymamıza neden olacak bombardımana maruz kalıyoruz (Kish-Gephart vd., 2009). Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin temel motivasyon kaynağının korku olduğunu vurgulamaktadır. Korkuya ve korunmaya dayalı sessizlik davranışında işgörenler, eğer konuşurlarsa başlarına kötü bir şey geleceğini düşünmektedirler ve bu nedenle sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001). Bu yaklaşıma göre işgörenler başlarına gelebilecek olumsuz olaylardan korkmaları nedeniyle konuyla ilgili duygu, düşünce ve fikirlerini saklama yoluna gitmektedirler (Dyne vd., 2003). Bu sessizlik türü, bireyin kendini dış tehditlerden korunma amacıyla proaktif bir şekilde sessiz kalmasını ifade etmektedir (Schlenker ve Weigold, 1989'dan aktaran Dyne vd., 2003).

Ne yazık ki korkunun işgörenler üzerindeki etkisi, sessizlik davranışıyla bitmemektedir. Sessizlik davranışı, örgütsel çıktılara da olumsuz bir şekilde yansımaktadır (Kish-Gephart vd., 2009).

Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre insanların başta fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı olmak üzere çeşitli ihtiyaçları vardır (Maslow, 1943). İnsanların bu ihtiyaçları giderebilmesi için ise düzenli olarak bir işte çalışıyor olması ve gelir elde ediyor olması gerekmektedir. Bu nedenle işgörenler, örgütteki konumlarını koruyabilmek ve işten çıkarılma gibi cezalarla karşı karşıya kalmamak için sessiz kalabilmektedirler (Kish-Gephart vd., 2009). İşgörenler ayrıca örgütteki olumsuz olarak kabul ettikleri bilgileri ya da haberleri üstlerine iletme konusunda da isteksizlik duyabilmektedir. Mum etkisi olarak ifade edilen bu durum işgörenlerin konuşmaları durumunda olumsuz bir durumla karşılaşmamak için korkuya ve korunmaya dayalı sessizlik kaldıklarına işaret etmektedir (Kahya, 2013).

Örgütlerde işgörenlerin sessiz kalmalarına neden olan bir diğer korku temelli unsur ise bilgisizliğin ve deneyimsizliğin ortaya çıkacak olması endişesidir (Çakıcı, 2008). Bununla birlikte işgörenler, yöneticilerinden olumsuz geri bildirim alma korkusu da yaşamaktadırlar ve bu nedenle de sessiz kalma davranışı sergilemektedirler. Burada ifade edilen tüm bu unsurlar nedeniyle işgörenler örgütteki olaylar ve gelişmelerle ilgili sahip oldukları farklı fikirleri söylemekten korkmaktadır. Dolayısıyla ilgili durum, örgütün

değişimi ve gelişimi hususunda yöneticilerin işgörenlerine güvenmemelerine ve onlardan faydalanamamalarına neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Korku ve korunma düşüncesinin etkili olduğu bir diğer husus ise işgörenlerin gönüllü raporlamada bulunmama davranışlarıdır. Schaaf ve Kanse (2004), işgörenlerin sessiz kalmalarının bir diğer ifadesi olan raporlamada bulunmamalarına neden olan en önemli unsurun ceza alma ya da olumsuz bir durumla karşılaşma korkusu olduğuna dikkat çekmektedir. Reason (1997) ise işgörenlerin sessiz kalmaları, başka bir deyişle gönüllü raporlamada bulunmamaları ile raporlama kültürü ve adalet kültürü arasında ilişki olduğunu iddia etmektedir. Buna göre raporlama kültürünün olduğu bir örgütte, işgörenler emniyetsiz durumları, potansiyel tehlikeleri, herhangi bir korku duymadan raporlamaktadır. Örgüt işgörenlerin raporlarını ciddiye almakta ve işgörene kesinlikle cezai herhangi bir yaptırım uygulamamaktadır (Reason, 1997). Reason'a göre olumlu raporlama kültürü ancak olumlu adalet kültürünün tesis edilmesiyle mümkün olabilmektedir. Olumlu adalet kültürü, temelinde, suçlama ya da cezalandırma anlayışının tam aksi bir anlayışa sahiptir. Gerçekleşmiş bir kaza ya da emniyetsiz bir olayla ilgili işgörenler hataları nedeniyle cezalandırılmamakta, ihlallerin ise kök nedenleri bulunarak ihlalin derecesine göre yaptırıma uğratılmaktadır. Buna ek olarak raporlamayı yapan işgörenler ile raporlamaya konu olanların korunması garanti altına alınmaktadır (Reason, 1997).

Söz konusu işgören sessizliği ya da gönüllü raporlamada bulunmama nedeni olarak dikkat çeken en önemli unsur korku faktörüne bağlı cezalandırma kültürüdür. Cezalandırma kültürü işgörenlerin bir yaptırımla karşılaşma durumları nedeniyle hatalarını bildirmemelerine neden olmaktadır. Emniyetsiz durumla ilgili sadece kimin neden olduğu ile ne olduğuna, hangi kural ihlal edildiğine odaklanan cezalandırma kültürünün hakim olduğu örgütlerde (Dekker ve Breakey, 2016) işgörenler korku duymakta (Morrison ve Milliken, 2000) ve karşılaştıkları emniyetsiz olay ve potansiyel tehlikeler ile hatalarını bildirmemektedirler. Dolayısıyla işgörenler kendilerini korumaya ve korkuya bağlı olarak sessiz kalma davranışı sergilemektedirler (Bienefeld ve Grote, 2012; Chen vd., 2014). Bununla birlikte, emniyetsizliğin gerçekleşmesine ilişkin kök sebeplere odaklanan ve gelecekte tekrarlanmaması için ilgili cevapları aramaya ortam hazırlayan güçlü bir olumlu adalet kültürünün hakim olduğu örgütlerde (Dekker ve Breakey, 2016) ise işgörenler herhangi bir korku duymaksızın karşılaştıkları emniyetsiz olayları, sorunları ve yapmış oldukları hataları gönül rahatlığıyla raporlayabilmektedirler.

Çünkü güçlü bir olumlu adalet kültürü ile aşağıda sıralanan olumlu kazanımlar elde edilmektedir (GAIN, 2004):

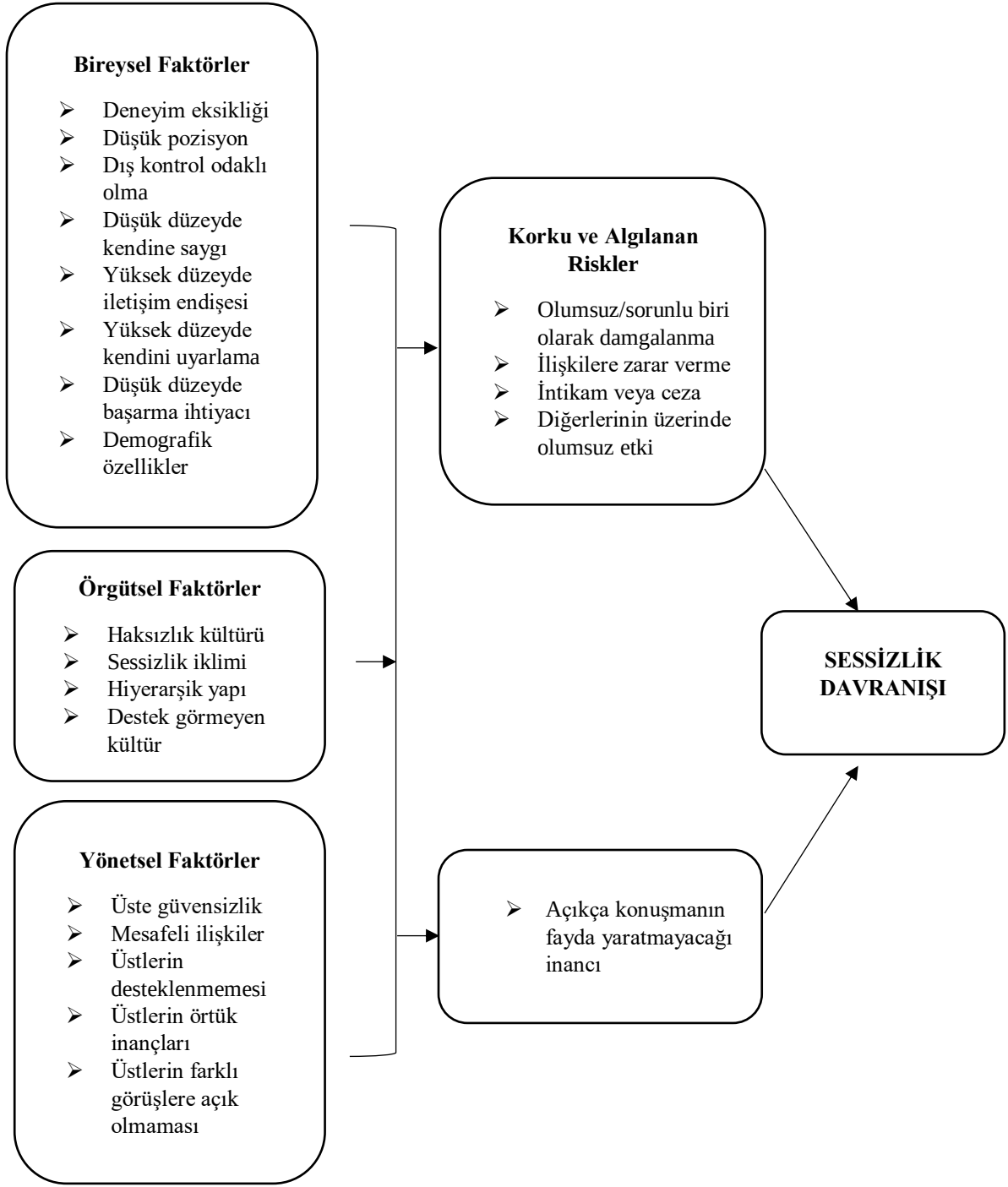
- Örgütsel güven olumlu yönde inşa edilmekte ve geliştirilmekte,
- Raporlama arttırılmakta,
- Operasyon yönetimi ile emniyet yönetimi daha etkin hale getirilmektedir.

Özetlemek gerekirse, korkuya ve korunmaya dayalı sessizlik davranışında duygu, düşünce ve fikirlerin açık bir şekilde ifade edilmesi kişisel açıdan riskli görülmektedir. Bu nedenle işgörenler cezai yaptırım gibi herhangi bir olumsuzlukla karşılaşmamak için edindiği bilgileri saklama yoluna gitmekte, kendini koruma amacıyla hatalarını gizleyerek sessizleşmektedirler (Kıcıır, 2018).

3.4. Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına neden olan unsurlar konusunda araştırmacıların farklı görüşleri olduğu görülmektedir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin bireyin dışında gelişen nedenlerden kaynaklı olarak ortaya çıktığını iddia etmekteyken, Dyne vd., (2003) işgörenlerin korku ve korunma amacıyla sessiz kalma davranışında bulunduklarını ifade etmektedir. Milliken vd., (2003) ise örgütsel sessizliğe, ilişkilerin bozulacağı endişesi, konuşmanın gereksiz olduğu fikri, cezai bir yaptırımla karşılaşma korkusu, insanlar tarafından kötü bir şekilde etiketlenme düşüncesi, bireysel ve örgütsel faktörler benzeri birden fazla nedenin sebebiyet verebileceğini dile getirmektedirler.

Yukarıda ifadelere paralel bir şekilde Çakıcı (2010)'nın da örgütsel sessizliğin temelinde tek bir faktörün olmadığına vurgu yaptığı görülmektedir. Bu bağlamda Şekil 3.2.'de Çakıcı (2010)'nın geliştirmiş olduğu sessizlik tercihi modelini incelemekte yarar görülmektedir.



Şekil 3. 2. *Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model*

Araştırma dahilinde örgütsel sessizliği etkileyen faktörler ilgili model doğrultusunda ele alınacaktır.

3.4.1. Bireysel faktörler

Örgütsel sessizlik olgusunun altında yatan faktörlerin başında, işgörenlerin sahip olduğu iş tecrübesi, yaş ve cinsiyet gibi demografik özellikler ile kendine güven, dış kontrol odaklı olma, kendine saygı gibi karakteristik özellikler gelmektedir (Ünder, 2016).

Sessizlik davranışı bağlama ve bireye bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Tahmin edileceği üzere işgörenler örgüte dair her bir konuyla ilgili duygu ve düşüncelerini çalışma arkadaşları ya da yöneticileri ile konuşmamaktadırlar. İşgörenlerin sessiz kalmalarına neden olan söz konusu faktörler ise bazı durumlarda işgörenlerin sahip oldukları demografik özelliklerle ilişkili olabilmektedir (Taşkiran, 2010). Araştırmalar, çalışma yaşamında işgörenlerin yaşlarının ilerlemesine bağlı olarak zaman içinde davranışlarının değiştiğini göstermektedir. Buna göre işgörenlerin yaşça olgunlaşmaları onları daha uyumlu davranışlar sergilemeye itmektedir. Görece yaşını almış işgörenler konuşma davranışını riskli görmekte ve işlerini kaybetme korkusu ile genel olarak sessiz kalma eğilimindedirler. Yaşça genç işgörenlerin ise rekabet, kendini gösterme ve öne çıkma gibi düşüncelerle sessiz kalmama eğiliminde oldukları gözlenmektedir (Taşkiran, 2010; Çakıcı, 2008). Bayın vd., (2015) ise bazı durumlarda yaşça ileri işgörenlerin zaman içinde örgütü ve yöneticileri daha iyi tanıdıklarını ve bu bağlamda fikirlerini açıkça ifade etme konusunda daha rahat olduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla yaş değişkeni ile sessizlik arasındaki ilişki bağlama göre farklılık gösterebilmektedir yorumunda bulunulabilir.

İşgörenlerin sessiz kalmalarına etki eden bir diğer demografik değişken ise kıdemdir. Konuya dair en çarpıcı örnekler ise akademisyenler üzerine yapılan araştırmalarda görülmektedir. Alanlarında araştırma geliştirme faaliyetlerinde bulunarak ve buna bağlı olarak uzmanlaşmış olan ve dolayısıyla ilgili konularda teorik olarak en çok konuşması beklenen akademisyenlerin, ancak akademik ünvanlarının yükselmesine bağlı olarak konuşma davranışı sergiledikleri görülmektedir. Başka bir ifadeyle araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ya da doktor öğretim üyesi ünvanlı akademik personel, doçent ve profesörlere kıyasla daha sessiz kalmaktadırlar (Çakıcı, 2008; Durak, 2014). Söz konusu duruma neden olan temel unsurun, akademik personelin unvan ve kıdem derecesinin artmasıyla paralel olarak bilgi, birikim ve tecrübesinin de artmasının yanı sıra zaman içinde örgütü ve yönetimi tanımaları ve nelerle karşılaşacaklarını kestirebilmelerinin de etkili olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla doçent ve profesörlerin

görece daha az sessiz kalmaları ünvanları bağlamında kendilerine daha fazla güven duymalarıyla da açıklanabilmektedir (Bayın vd., 2015).

Cinsiyet faktörü incelendiğinde ise toplumsal dinamikler dikkate alındığında ülkemizin ataerkil bir toplum yapısına sahip olduğu görülmektedir. Toplumda egemen olan erkekler, iş yaşamında da gücü elinde bulundurmaktadır. Bunlara ek olarak, kadınların ekonomik anlamda bağımsızlığını ilan edememeleri iş yaşamlarında erkeklere kıyasla daha sessiz kalmalarını beraberinde getirmektedir (Taşkiran, 2010).

İşgörenlerin kendilerine duydukları güven, iletişim kaygısı ve denetim odağına dair özellikleri de sessiz kalma davranışları üzerinde etkilidir (Pinder ve Harlos, 2001). Araştırmalar kendine güveni az olan işgörenlerin örgütsel konularda sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Tülübaş ve Celep, 2014; Brinsfield, 2009). Pinder ve Harlos (2001) işgörenlerin kendilerine olan güvenlerinin az olması durumunda, üstleri ya da çalışma arkadaşları ile iletişim kurma konusunda sıkıntı yaşadıklarını iddia etmektedir. Araştırmacılara göre kendine güveni düşük olan işgörenler, yüksek düzeyde iletişim kaygısı yaşamakta ve bu durum işgörenlerin kendilerini ifade edememelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla kendine güveni az olan ve iletişim kaygısı yaşayan işgörenler, kendilerini ifade edemeyeceklerini ve yanlış anlaşılacaklarını düşünmeleri nedeniyle sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001).

İşgörenlerin sessiz kalmalarına neden olan bir diğer unsur ise denetim odağıdır. Denetim odağı, bireylerin yaşamlarındaki olayların ve bu olaylara ilişkin sonuçların üzerinde kendi kontrollerinin olup olmadığını varsayma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Rotter, 1966'dan aktaran Kıcır, 2018). İşgörenlerin hayatlarında meydana gelen olaylar ve bu olayların sonuçlarının üzerinde kendilerinin kontrolü olmadığını düşünmeleri, ilgili işgörenlerin dış denetim odağına sahip bireyler olduğunu göstermektedir. Bu bireyler, çevrelerinde meydana gelen olaylarda kendi çabalarının bir rolünün olmadığını, olayların şekillenmesinde daha çok diğer güçlü kişilerin, şansın ya da kaderin belirleyici olduğunu düşünmektedirler (Özkalp ve Kirel, 2013; Kıcır, 2018). Sonuç olarak dış denetim odağı yüksek olan kişiler, olaylar üzerinde bir etkilerinin olmadığını düşünmeleri nedeniyle çaba harcamanın gereksiz olduğunu düşünmekte ve kabullenici bir davranışla sessizleşmektedirler (Ünder, 2016).

Sessizlik davranışı üzerinde etkili olan bir diğer özellik ise bireyin benlik imajının kontrolü (self-monitoring) olarak da bilinen kendini uyarlama özelliğidir. Daha önce bahsedildiği üzere kendini uyarlama, işgörenlerin örgütü ve çevresini gözlemleyerek ilgili

özellikleri benimsemesi ve o yönde davranış geliştirmesi olarak ifade edilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Kendini uyarılama teorisine göre işgörenler, ilgili durum hangi davranışı gerektiriyorsa hassasiyetlerini de ona göre değiştirmektedirler (Çakıcı, 2007). Kendini uyarılama düzeyi yüksek olan işgörenler, kendi duygu ve düşünceleri yansıtmaktan kaçınmakta ve hangi ortamda hangi davranışın sergilenmesi gerekiyorsa o davranışı sergileme eğiliminde olmaktadırlar. Başka bir ifadeyle bu bireyler sahip oldukları düşüncelerin ya da edindikleri bilgilerin örgütsel ortamda hoş karşılanmayacağını hissetmeleri halinde sessiz kalma davranışı sergilemektedirler (Çakıcı, 2007).

3.4.2. Örgütsel ve yönetsel faktörler

Örgütsel sessizliğin hangi koşullarda hangi nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığını bilmek, örgütsel sessizliğin kırılabilmesi ve yönetilebilmesi açısından oldukça kıymetlidir. Bu bağlamda yazın incelendiğinde, örgütsel sessizliğin kültürel güç mesafesi, sessizlik iklimi ve haksızlık kültürü gibi örgütsel faktörlerden kaynaklı olarak da ortaya çıktığı görülmektedir (Kıcı, 2018; Çakıcı, 2007; Taşkıran, 2010).

Güç mesafesi, toplumlarda gücün eşit bir şekilde dağıtılmamasının kabullenme derecesi şeklinde ifade edilmektedir (Doğan, 2012). Geert Hofstede yaptığı araştırmalar neticesinde ulusların kültürel değerlerinin farklılaştığını tespit etmiştir. Hofstede'e göre toplumsal kültürel değerlerin yansıması ve örgütlerin kendilerine has özelliklerinin birleşimi ile ortaya dört örgütsel kültür boyutu çıkmaktadır (Hofstede ve Soaters, 2002; Kıcı, 2018). Bu boyutlardan biri olan güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, güç dağılımı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabul edilmektedir (Şişman, 2014). Bahsi geçen kültürlerde unvanı, statüsü, pozisyonu, kıdemi, yaşı yüksek ya da büyük olan bireylere saygı esas olup ast ile üst arasındaki mesafe korunmaktadır (Sargut, 2001'den aktaran Alparslan, 2010; Şişman, 2014). Benzer şekilde araştırmalar, güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde işgörenlerin çatışmadan kaçındıklarını, patronlarından ya da yöneticilerinden gelen emirlere sorgusuz itaat ettiklerini göstermektedir (Kıcı, 2018; Şişman, 2014).

Örneğin, uçak içinde özellikle kokpitte güç mesafesinin yüksekliği yalnız havacılık örgütlerinde çalışanların değil havacılık dışından bireylerin de gözlemlediği bir durumdur (Ünder, 2016). Güç mesafesinin yüksek olması yardımcı pilotlar üzerinde, deneyimlediği

herhangi bir emniyetsiz olayı ya da potansiyel tehlikeyi kaptan pilota ifade edememe ya da dile getirdiği kararlarda ısrarcı olamama (Milanovich vd., 1998); başka bir deyişle sessiz kalma davranışı sergileme etkisine yol açmaktadır. Bunlara ek olarak yüksek güç mesafesi üst düzey yöneticilerin davranışlarını da etkilemektedir. Özellikle üst düzey yönetimde güç mesafesi yüksek olan örgütten gelen sayıca fazla yönetici olması, yöneticilerin her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğine inandıkları ve ona göre davrandıkları bir ortam yaratmaktadır (Hofstede, 1980'den aktaran Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizliğe neden olduğu düşünülen bir diğer unsur ise Morrison ve Milliken'in ortaya koyduğu sessizlik iklimidir. Sessizlik iklimi örgütteki işgörenlerde ortaya çıkan şu iki düşüncenin yaygın hale gelmesiyle birlikte ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000):

- Örgütün sorunlarıyla ilgili konuşmak boşunadır.
- Duygu, düşünce ve endişeleri dile getirmek tehlikelidir.

Herhangi bir örgütte böyle bir iklimin ortaya çıkması halinde, örgüt çalışanları arasında gelişen düşünce, ses çıkartmak değil, sessiz kalmak olacaktır (Kıcıır, 2018). Sessizlik ikliminin hakim olduğu örgütlerde işgörenler, kendi faaliyet alanları dışında kalan bir konuya dair çözüm önerilerini de kapsayan duygu ve düşüncelerini belirtmekten kaçınmakta, ilgili konuyu görmezden gelmektedir. Cezalandırma ve korkutmanın örgütsel norm haline geldiği böyle bir örgütte sessiz kalmak işgörenler için en güvenli yol olarak görülmektedir (Taşkiran, 2010). Zamanla tüm örgüte yayılan sessizlik iklimi, örgütsel sorunlarla ilgili çözüm önerilerinin farkında olan, ancak bunları ifade edemeyen bir işgören topluluğunun oluşmasına sebep olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005).

Dolayısıyla sessizlik ikliminin etkisiyle birlikte işgörenler, örgütsel meselelerle ilgili duygu ve düşüncelerinin dikkate alınmadığını ve kendilerinin etkisiz eleman olduğunu düşünmeye başlamaktadır. Bir araştırmaya göre, öğretim elemanları birçok kez görüş bildirmelerine rağmen, ilgili konuya dair herhangi bir aksiyon alınmadığını ya da kendilerine herhangi bir geri dönüş olmadığını ifade etmektedirler (Özgan ve Külekçi, 2012). Bir başka araştırmada ise işgörenlerin benzeri durumlarla karşılaşmaları neticesinde, işgörenlerde düşüncelerine değer verilmediği ve herhangi bir şeyi değiştiremeyeceği inancı olduğu rapor edilmiştir (Wood, 2003). Havacılık alanında yapılan araştırmalara bakıldığında ise yardımcı pilotlar ile kabin memurlarının dile

getirdikleri düşüncelerin dikkate alınmadığını görmeleri nedeniyle sessiz kalma davranışı sergiledikleri görülmektedir (Bienefeld ve Grote, 2012).

İkinci olarak ses çıkarmanın tehlikeli olduğu düşüncesi işgörenlerde düşük güven düzeyine neden olmakta ve beraberinde yine sessizliği getirmektedir. Detert (2003'den aktaran Kish-Gephart vd., 2009) kırk bin işgörenden topladığı veriler sonucunda, işgörenlerin yaklaşık %50'sinin konuşmaları halinde birilerini öfkeliendirmekten korktuklarını bu nedenle de sessiz kaldıklarını tespit etmiştir.

Örgütsel sessizliğe neden olan diğer bir unsur ise sessizlik iklimiyle ilişkili olan haksızlık kültürüdür. Pinder ve Harlos (2001), 12 sektörden 33 farklı kuruluşta çalışan işgörenle yaptığı araştırma neticesinde, örgütlerde işgörelere haksız uygulamalarda bulunduğunu tespit etmiş ve bu durumu haksızlık kültürü olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar ilgili işgörenlerin ifadeleri sonucu haksızlık kültürünün yaygın olduğu örgütlerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001; Çakıcı, 2007): Yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerinin insan ilişkilerinden değerli görülmesi, rekabete yönelik bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişim. İşgörenlerin, örgütlerinde haksızlık kültürünün yaygın olduğunu hissetmeleri ve düşünmeleri halinde cesaretlerinin kırılarak sessiz kalmaları olağan bir durum olarak görülmektedir (Yürür vd., 2016).

Yöneticilerin özellikle astlarından olumsuz geri bildirim alma korkusu da örgütsel sessizliğe neden olmaktadır. Yöneticiler, utanç duymalarına neden olabilecek, kendilerini küçük düşürecek ya da savunmasız ve yetersiz hissettirecek duygulardan kaçınma eğiliminde olabilmektedirlerdir. Dolayısıyla aldıkları kararları sorgulayacak, zayıflıklarını ortaya çıkaracak bilgilerden uzak durmaktadırlar. Söz konusu geri bildirimlerin üstlerinden değil de astlarından gelmesi de yöneticiler tarafından tehdit olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Kıcıır, 2018). Örneğin Ünder (2016), havaaracı bakım personelinin, yaptıkları raporların üstünün örtüldüğünü ya da yöneticilerinin olumsuz şeyleri duymaktan hoşlanmadığını düşündükleri için gönüllü raporlamada bulunmadıklarını tespit etmiştir.

Benzer şekilde yöneticilerin işgörenler hakkındaki, onların güvenilmez ve çıkarıcı olduklarına dair inançları ile en iyi ve doğru olanı kendilerinin bildiğini varsaymaları da sessizliğe neden olan başka bir unsurdur. Morrison ve Milliken (2000)'e göre bu tip örgütlerde işgörenler patronlarının ya da yöneticilerinin her zaman en iyisini bildiklerini düşünmekte ve bu nedenle sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Yöneticilerin bu tür

varsayımları işgörenler ile olan dikey iletişimi zayıflatmakta ve işgörenler yöneticileri ile diyalogdan kaçınma davranışları sergilemektedirler. Sonuç olarak da örgütsel sessizlik ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

3.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Bir örgütün başarısında en önemli kaynak kuşkusuz örgütün sahip olduğu insan kaynağıdır. Ancak örgütlerde yaygın olarak görülen örgütsel sessizliğin bu anlamda ciddi bir sorun olduğu görülmektedir. Zira örgütsel sessizlik örgütlerin hatalarını tespit etme ve öğrenme yetenekleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu durumdan örgütlerin etkinliği de olumsuz yönde etkilenmektedir (Nafei, 2016). Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizlik, örgütlerin değişimi ve gelişiminin önünde bir duvar gibi durmaktadır. Elbette işgörenlerin sürekli bir şekilde gerçek duygu ve düşüncelerini dile getirmelerini beklemek akla uygun değildir (Dyne vd., 2003). Ancak sessizlik nedeniyle kritik önemdeki bilgiye ulaşamama sorunu geçmiş olaylardan ve hatalardan ders almayı ve dolayısıyla örgütsel öğrenmeyi önemli ölçüde tehdit etmektedir (Pidgeon ve O'Leary, 2000). Dolayısıyla sessizlik tüm örgüte yayılmışsa, işgörenler genel olarak örgütün sorunlarına ilişkin duygu ve düşüncelerini paylaşmayı değil saklamayı tercih ediyorsa sessizlik artık örgütün iç tehdidi olmuş demektir (Çakıcı, 2007).

Morrison ve Milliken sessizliğin etkilerini iki başlık altında ele almaktadır (2000):

- Örgütsel karar verme ve değişim süreçlerine etkileri
- İşgörenlerin biliş, tutum ve davranışlarına etkileri

Morrison ve Milliken (2000)'a göre örgütsel sessizliğin önemli etkilerinden ilki, örgütsel karar verme ve değişimle ilgili etkileridir. Yapılan araştırmalar, çeşitli bakış açılarının ve farklı seçeneklerin doğmasına imkan sunan grup halinde karar almanın, bireysel karara almaya göre daha nitelikli olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, üst yönetimin birbiriyle çatışan ve farklı bakış açılarının ürünü olarak farklı görüşler sunan bireylerden oluşması örgütsel karar vermeye ve örgüt performansına olumlu etkide bulunmaktadır. Bu nedenle sessizlik, karar vericiler için özellikle kritik bilgi girdisini kısıtlamakta ve dolayısıyla örgütler için karar verme ve değişim süreçlerini olumsuz etkilemektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

“İnsan, farklı konularda potansiyeli olan, gizil güçleri bulunan en önemli değerdir” ifadesi günümüz örgütlerinin değişilmez sloganıdır (Çakıcı, 2007). Ancak örgütsel

sessizlik işgörenlerin bu güçlerinden faydalanılmasını engellemektedir. Dahası yöneticiler önemli bilgilerden mahrum kaldıklarının da farkında değildirler (Morrison ve Milliken, 2000). Sonuç olarak örgütsel öğrenme gerçekleşmemekte, katılımcı, demokratik ve açık iletişime dayalı arzu edilen yönetim uygulamaları birer düş olarak kalmaktadır (Çakıcı, 2007).

Örgütsel sessizliğin bir diğer önemli etkisi ise işgörenlerin biliş, tutum ve davranışlarına olan etkisidir. Örgütsel sessizliğin işgörenler üzerinde üç yıkıcı etkisi olduğu görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000):

- İşgörenler kendilerini değersiz hissederek
- Kontrollerinin olmadığını düşünürler
- Bilişsel uyumsuzluk yaşarlar

Yazın incelendiğinde işgörenlerin seslerini çıkarmalarına olanak tanıyan prosedürlerin, işgörenlerin kendilerini daha değerli hissetmesini sağladığı görülmektedir. İşgörenlerin kendilerini ifade edememeleri ve düşüncelerini açıkça dile getirememeleri halinde ise bir değersizlik hissi oluşmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). İşgörenlerin kendilerini değersiz hissetmeleri durumunda örgüte olan güvenleri kaybolmakta ve örgüte bağlılıkları azalmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Alparlan, 2010). Azalan bağlılık ve güven, işgörenlerde düşük içsel güdüleme, düşük doyum, psikolojik geri çekilme gibi olumsuz duyguları beraberinde getirmekte ve işgücü devrinin artmasına neden olmaktadır (Kıcı, 2018).

Araştırmalar, işgörenlerin kendileri ile yakın çevrelerini etkileyen kararlar üzerinde kontrol ihtiyacı duyduğunu göstermektedir. Bu ihtiyaç ise ancak işgörenlerin seslerini çıkarmalarına imkân veren ortamlarda giderilebilmektedir. Aksi durumda işgörenler kendileri ya da çevrelerinde olanlar üzerinde kontrol eksikliği hissederek ve bu durum işgörenlerde iş tatminsizliğine, düşük motivasyona, strese, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara yol açmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Çünkü konuşmak kişisel olarak çeşitli zararlara yol açma riski taşısa da bilinen konularda sessiz kalmaya zorlanmak acı verici olabilmektedir. Zamanla sorunlar ve endişeler hakkında konuşamama hissi çaresizlik hissiyle birlikte işgörenlerin işi bırakmalarına kadar uzanmaktadır (Detert ve Edmondson, 2005; Milliken ve Morrison, 2003).

Örgütsel sessizliğin işgörenler üzerindeki bir diğer etkisi ise işgörenlerde bilişsel uyumsuzluğa yol açmasıdır. Bilişsel uyumsuzluk ise bireyin inançları ile davranışları arasında ortaya çıkan tutarsızlığı ifade etmekle birlikte son derece rahatsız edici bir durum

olarak ifade edilmektedir (Festinger, 1957'den aktaran Morrison ve Milliken, 2000). Bilişsel uyumsuzluğun ortaya çıkması halinde bireyler, ya inançlarını ya da davranışlarını değiştirme yoluna gitmektedirler (Kıcıır, 2018). Örneğin, bir satış görevlisine ürünün harika olduğuyla ilgili eğitimler verildiği ancak satış görevlisinin müşterilerden devamlı olarak ürünle ilgili şikâyet aldığı varsayılın. Bir süre sonra satış görevlisi ürünün kaliteli olduğunu müşterilere anlatırken buna inanmakta güçlük çekecektir (Morrison ve Milliken, 2000). Benzer şekilde işgören yöneticisinin herhangi bir konuya dair görüşüne katılmasa dahi, ilgili görüşün gerektirdiği davranışı sergilemek durumunda kalabilir. İşgörende ortaya çıkacak bu uyumsuzluk ise işle ilgili bocalamaya ve kaygılarının artmasına neden olabilmektedir (Alparslan, 2010). Dolayısıyla devam eden sessizlik ile ortaya çıkan uyumsuzluk beraberinde işgörenlerin performanslarının düşmesine yol açabilecektir.

Bunun yanında örgütsel sessizlikle birlikte örgütler hatalarını tespit etmekte zorlanmakta, öğrenme yetenekleri olumsuz etkilenmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Kısaca örgütsel sessizlik genel olarak, örgütlerin faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemekte, maddi kayıplara yol açmakta ve yeni nesil örgütsel uygulamaların başarıya ulaşmasında önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Kıcıır, 2018).

4. HAVACILIK EMNİYETİ VE GÖNÜLLÜ RAPORLAMA

Perlow ve Williams (2003) sessizliğin örgütler için sadece beklenen bir durum olmadığını, aynı zamanda bu durumun yaygın ve örgütler için son derece maliyetli olduğunu dile getirmektedirler. Dutton ve Ashford (1993), işgörenlerin örgütlerinde fark ettikleri herhangi bir problemi zamanında ve eksiksiz bir şekilde üstlerine bildirmeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Söz konusu havacılık örgütleri olduğunda ise ilgili bilgiler hayati derecede önemli olabilmektedir (Liao, 2015). Bienefeld ve Grote (2012) bu doğrultuda havacılık operasyonlarında emniyetin sağlanmasının önemine dikkat çekmekte ve muhtemel sessizliğin havacılık emniyetine direkt olarak etki ederek faciayla sonuçlanabilecek kazalara neden olabileceğine işaret etmektedirler Benzer şekilde Merkert ve Swidan (2019), emniyetsizliğin sadece büyük kayıplara değil ilgili havacılık örgütünün iflasına neden olabileceğinin altını çizmektedir. Bunlara ek olarak gerçekleşecek bir kaza neticesinde, hava taşımacılığı hizmetinden faydalanacak olan halk, düzenleyici otorite, uygulayıcılar olarak pilotlar, hava trafik kontrolörleri, havaaracı

bakım teknisyenleri, yer hizmetleri çalışanları ve havacılık işletmeleri ile havacılık sektörünün tüm paydaşları olumsuz bir şekilde etkilenmektedir (Woods ve Cook, 1999).

Bu anlamda havacılık emniyetinin sağlanması ve gerçekleşebilecek kazaların önüne geçilmek istenmesi her havacılık çalışanının temel hedefidir (O'Leary ve Chappell, 1996). Söz konusu hedefe ulaşmak için çaba harcayan her bir yönetici, havacılık örgütlerinde çalışan işgörenlerin gördükleri ya da duydukları havacılık emniyetini tehlikeye sokacak olası emniyetsizlikler ve problemler ile risk azaltıcı önerilerini bilmek istemektedir. Bu bağlamda işgörenlerin ilgili durumlar karşısında sessiz kalmamaları son derece önemli görülmektedir. İşgörenlerin sessiz kalmamaları, havacılık örgütlerinin nicelik ve nitelik açısından zengin gönüllü raporlar elde edileceği anlamına gelmektedir. Söz konusu durum havacılık emniyeti kapsamında değerlendirildiğinde, işgörenlerin en önemli ses kaynağı gönüllü raporlamalardır. Bu nedenle devam eden bölümde havacılık emniyeti ve gönüllü raporlama ilişkisine dikkat çekmek adına detaylı bilgi verilmiştir.

4.1. Havacılık Emniyetine İlişkin Temel Kavramlar

4.1.1. Havacılık emniyetinin tanımlanması

Taşımacılık kavramı en genel ifadeyle, insan ile canlı ve cansız varlıkların çeşitli araçlarla bir yerden bir başka yere taşınması işi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020b). Hava taşımacılığı kavramı ise insanların, kargonun (yükün) ve postanın yer ve zaman faydası sağlayacak şekilde, herhangi bir havaaracıyla bir noktadan başka bir noktaya havadan taşınmasını ifade etmektedir (Gerede, 2015a). Modern toplumların gelişimi, küresel ekonomi ve kalkınmada üstlendiği önemli rol hava taşımacılığı endüstrisinde emniyetin sağlanmasını hayati derecede önemli kılmaktadır (Daley, 2010; Insua vd., 2019; EASA, 2019). Diğer taraftan hava taşımacılığının dinamik ve karmaşık yapısı göz önüne alındığında, kaza gibi istenmeyen olayların yaşanma ihtimali her zaman söz konusudur (Ünder, 2016). Dolayısıyla hava taşımacılığının önemi dikkate alındığında sivil havacılık sisteminin sunduğu potansiyel faydaları elde edebilmek için küresel, bölgesel ve ulusal düzeyde havacılık emniyetinin sağlanması ve bunun sürdürülebilir hale getirilmesi gerekmektedir (ICAO, 2018).

Havacılık emniyetini tanımlayabilmek için öncelikle potansiyel tehlike ve risk kavramlarını tanımlamak gerekir.

Potansiyel tehlike (hazard) kavramı, Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO) tarafından, hava taşımacılığı ile seyahat eden yolcular ile personelin ölümü ya da yaralanmasına, donanımın ya da yapıların hasar görmesine ya da belirli bir işlevin yerine getirilmesine engel olma potansiyeline sahip koşul, nesne ya da durum olarak tanımlanmaktadır (ICAO, 2013). Gerede (2018) ise potansiyel tehlike kavramını, havacılık operasyonlarında istenmeyen olayların oluşmasına doğrudan ya da dolaylı bir şekilde neden olma potansiyeli taşıyan faktörler olarak tanımlanmaktadır. Yorgun bir havaaracı bakım teknisyeninin zaman baskısı altında çalışması, yeterli düzeyde uyumamış bir pilotun kokpitte görev alması ya da pistte ortaya çıkan gizli buzlanma havacılık operasyonları için potansiyel tehlike örneklerinden bazılarıdır. Gerede (2018)'ye göre potansiyel tehlike, gelecekte istenmeyen bir olaya neden olmayabilir. Ancak istenmeyen ilgili olayın ya da olayların oluşmasına ortam hazırlayacak bir potansiyele sahiptir. Bu nedenle havacılık emniyetinin sağlanabilmesi için potansiyel tehlikelerin ortaya çıkarılabilmesi ve ortadan kaldırılması emniyet yönetiminin merkezindedir (Chen vd., 2014).

Risk kavramı ise, havacılık emniyeti bağlamında istenmeyen bir olayın ortaya çıkma ihtimali ile ortaya çıkması halinde yaratacağı etki şiddetinin bileşkesi olarak ifade edilmektedir (ICAO, 2013). Genel bir ifadeyle risk, potansiyel tehlike sonucu ortaya çıkan istenmeyen bir olayın sonuçlarına işaret etmektedir.

Yukarıda ifade edilen potansiyel tehlike örneklerinden yola çıkılacak olursa, Cessna 172 tipi bir uçak için 15 knot'lık yan rüzgâr uçuş emniyeti için bir potansiyel tehlikedir. Ortaya çıkan yan rüzgâr nedeniyle pilotlar, iniş sırasında uçağın kontrolünü kaybedebilir ve devamında uçak pistten çıkabilir. Bu noktada risk, yukarıda sözü edilen potansiyel tehlikeye bağlı olarak uçağın pistten çıkma olasılığı ve uçağın pistten çıkması durumunda bunun yaratacağı etkinin şiddeti olarak ifade edilebilir. Bu noktada risk değerlendirmesi yaparken gerek olasılık gerekse şiddet bileşeninin ayrı ayrı ele alınması ve dikkatle hesaplanması gerekmektedir. Örneğin, istenmeyen bir olayın ortaya çıkma ihtimali her ne kadar zayıf da olsa, ortaya çıkması durumunda yaratacağı etkinin şiddeti yüksek olabilmektedir. Dolayısıyla yalnızca olasılık üzerinden risk hesaplaması yapmak yanıltıcıdır (Gerede, 2018).

Bu bağlamda ICAO (2013) sivil havacılık emniyetini, sivil havacılık faaliyetlerinin gerçek hayat şartlarında, tüm bilinen risk faktörlerinin ortaya konulduğu ve kaçınıldığı, kabul edilebilir risk seviyelerinde gerçekleşmesi olarak tanımlamaktadır. Uçuş

operasyonlarında pilotların kullandığı bir standart işletim prosedürünün (Standart Operating Procedures-SOP) hatalı olması potansiyel bir tehlikedir. Çünkü kullanan pilotların prosedürü yanlış anlamasına ve buna bağlı olarak bir hata yapmalarına neden olabilir. Hata ise istenmeyen olayların yaşanmasına sebep olabilir. Aynı koşullar altında pilotların yapacağı söz konusu hata ve istenmeyen olayın ortaya çıkma olasılığı ve bu istenmeyen olayın yaratacağı etkinin şiddetinin bileşimi ise riski oluşturmaktadır. Eğer uçuş operasyonunun emniyetli olduğu kabul ediliyorsa bu kabul, istenmeyen olayları yaratma potansiyeli taşıyan faktörlerin ortaya çıkartıldığı, mümkünse ortadan kaldırıldığı, değilse yaratacağı istenmeyen olayın ortaya çıkma olasılığının düşürüldüğü ve/veya ortaya çıksa bile şiddetinin azaltıldığı anlamına gelmektedir.

İnsanoğlunun yer aldığı hiçbir sistemde riskleri sıfıra indirmek ne yazık ki mümkün değildir (Janic, 2000; Netjasov ve Janic, 2008). Öte yandan risk, üretim miktarına bağlı olarak artış gösterecektir (Gerede, 2015b). Çünkü daha çok miktarda potansiyel tehlikelere maruz kalmak riskin olasılık bileşenini etkiler. Eğer riskler sıfıra indirilmek isteniyorsa, bu ancak havacılık faaliyetlerinin tamamen durdurulması ile mümkün olabilecektir (Gerede, 2018).

4.1.2. Havacılık emniyetini sağlamanın önemi

Havacılık emniyeti performansının özellikle son yarım yüzyılda sürekli olarak artırılması ve kabul edilebilir bir seviyeye erişmesine rağmen, performansın iyileştirilmesine yönelik çabalar kesintisiz devam etmektedir (Karanikas ve Nederend, 2018). Bunun temel nedeni hava taşımacılığı endüstrisinin doğası itibarıyla karmaşık bir yapıda olması (Lofquist, 2010), yüksek riskli bir faaliyet alanı olarak kabul edilmesi ve dolayısıyla havacılık emniyetinin sürdürülebilir bir şekilde sağlanması gerekliliğidir (Chen vd., 2014; Janic, 2000). Bununla birlikte havacılık faaliyetlerinin yüksek riskli bir ortamda gerçekleşmesi ve emniyet-kritik bir yapıda olması (Ek ve Arvidsson, 2012) hava taşımacılığına son verilmesi gerektiği anlamı taşımamaktadır. Yapılması gereken riskleri kabul edilebilir seviyelere indirmektir. Risklerin kabul edilebilir seviyelerde olması operasyonun emniyetli olması anlamına gelmektedir.

Havacılık emniyeti, tüm havacılık örgütleri için tüm havacılık faaliyetleri içinde, tüm yönetim ve çalışanlar seviyesinde en yüksek düzeyde sağlanmaya çalışılan ve sürdürülebilir olması konusunda stratejiler geliştirilen en kritik konuların başında

gelmektedir (ICAO, 2013). Hava taşımacılığı küresel bir endüstri olup, hava taşımacılığı ile bir kıtadan bir diğerine insanlar taşınmakta, kültürler ve işletmeler birbirlerine bağlanmaktadır. 2018 yılında hava taşımacılığı ile 4.3 milyar yolcu seyahat etmiş ve 58 milyon ton kargo taşınmıştır (ATAG, 2019). Bu doğrultuda ifade edilecek olunursa hava taşımacılığının, başta ekonomik, sosyal ve kültürel alanda olmak üzere pek çok faydası bulunmaktadır (O'Connor, 2001; Gerede, 2015a; Doganis, 2002). Ancak hava taşımacılığından elde edilmesi beklenen bu faydalar ile küresel ekonominin sağlıklı büyümesi ve sürdürülebilirliği için havacılık emniyetini sağlamak esastır (Insua vd., 2019). Söz konusu önem ile birlikte emniyet yönetimi havacılık örgütleri için stratejik bir öncelik haline gelmiş (EASA, 2019), “İlk Önce Emniyet” (Safety First) ifadesi günümüzde bir slogan halini almış ve felsefe haline gelmiştir (Wood, 2003). Havacılık emniyetinin sağlanamaması durumunda, dünyanın herhangi bir noktasından kalkan herhangi bir uçak, dünyanın herhangi bir noktasında telafisi güç kaza ya da emniyetsiz olaylarla sebebiyet verebilecek, can ve mal kayıpları meydana gelecek ve sistemin diğer unsurları zarar görecektir (Netjasov ve Janic, 2008). Sonuç olarak havacılık faaliyetlerinin emniyetsiz olması, hava taşımacılığından beklenen faydaların elde edilememesine neden olacaktır (Gerede, 2015b).

Buna ek olarak emniyetsizlik, hava taşımacılığına olan güvenin azalmasına ve talebin düşmesine neden olarak (ATAG, 2019), siyasi, ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel açıdan büyük zararlara yol açacaktır (Gerede, 2018). Bu durum beraberinde havacılık faaliyetlerinde etkinliğin sağlanamamasını getirecektir. Düşük emniyet performansı, havacılık örgütlerinin etkinliğinin azalmasına neden olacak, kaynakların da korunamamasına ya da boşa kullanılmasına yol açacaktır. Hava taşımacılığında ortaya çıkabilecek kaza ya da emniyetsiz olaylar insanların, kargonun ve sivil havacılık sisteminin alt unsurlarının zarar görmesine, hava taşımacılığının tercih edilmemesine, sigorta edilmiş ve edilmemiş maliyetlerin artmasına neden olarak toplam faaliyet maliyetlerini arttıracaktır (Gerede, 2016b). Hava aracının bazı donanımlarının kaybedilmesi, hava aracı verimliliğinin düşmesine neden olacak, benzer özelliklerde yeni bir hava aracının hemen tedarik edilememesi seferlerde aksamalara yol açacak, zamanında gerçekleştirilemeyen uçuşlar nedeniyle tazminatlar ödenmek durumunda kalınacaktır. Dahası gerçekleşen kazalar sonucunda yolculara, yakınlarına ve üçüncü kişilere yüksek miktarlarda tazminat ödenmesi gerekebilecektir. Havayolu işletmesinin imajının zedelenmesi (ICARUS Committee, 1994) müşteri kaybına yol açabilecektir

(Wood, 2003). Diğer bir deyişle emniyetsizlik sonucu yaşanacak herhangi bir kaza neticesinde sigorta edilmemiş (dolaylı) maliyetlerin karşılanması havayolları için oldukça güç olacaktır (Wood, 2003). Bu bağlamda değerlendirilecek olunursa havacılık emniyetinin sağlanması, havacılık sistemi içindeki her bir işletme için hem bir gereklilik hem bir zorunluluk olmaktadır (Gerede, 2007). Kısacası emniyetsizlik gelirlerin düşmesi ve maliyetlerin artması anlamına gelecektir (Ünder, 2016; Ünder ve Gerede, 2021a).

Hava taşımacılığının küresel boyutu, etkilerinin de uluslararası alanda görülmesine neden olmaktadır. Başka bir deyişle herhangi bir ülkedeki herhangi bir havayolunun emniyetsizliği dünyanın bir diğer ucunda yer alan insanların ve havacılık sisteminin emniyetini tehdit edebilmektedir (Gerede, 2016b). Söz konusu önem nedeniyle hava taşımacılığı faaliyetlerine ilişkin ulusal ve uluslararası düzeyde emniyetin sağlanmasına dair pek çok düzenleme bulunmaktadır. İlgili düzenlemelere uyulmaması, sivil havacılık otoriteleri tarafından çeşitli cezai yaptırımlara uğramayı doğurmakla birlikte hava taşımacılığı faaliyetinde bulunan ilgili havayollarının da uçuşlarının durdurulmasını beraberinde getirmektedir (Gerede, 2007).

Dolayısıyla havacılık örgütleri ve havacılık emniyeti yöneticilerinin yapmaları gereken, emniyeti doğru bir şekilde yönetme ve risklerin kabul edilebilir seviyelerde gerçekleşmesini sağlamaktır (Janic, 2000). Emniyet yönetiminde ulaşılmak istenen temel amaç da doğrudan ya da dolaylı bir şekilde hava araçlarının işletilmesi sürecinde ortaya çıkan emniyet risklerinin kabul edilebilir seviyelerde tutulmasıdır (Gerede, 2016b).

Özetle, havacılık sektöründe küresel çapta yüksek emniyet performansı elde edilmiş olmasına rağmen istenmeyen olaylar olmaya devam etmektedir (Insua vd., 2019). Havacılık örgütleri yöneticilerinin temel amacı, havacılık emniyetinin sağlanarak insanların can ve mallarına zarar gelmesine neden olacak istenmeyen durumları ortaya çıkmadan önce önlemektir. Bu amaçla havacılık emniyetinin artırılabilmesi ve istenmeyen olayların gerçekleşme ihtimallerini en aza indirmek için, tüm faaliyetlerin büyük bir titizlikle ve dikkatle planlanarak yürütülmesi gerekmektedir. Hava taşımacılığında emniyet performansının kabul edilebilir seviyelerde gerçekleştirilmesi, ilgili faaliyetlerin küresel düzeydeki etkisi ile havacılık örgütlerinin taşımacılık faaliyetlerinde etkin ve verimli olması unsurları beraber değerlendirildiğinde hem bir zorunluluk hem de önemli bir gerekliliktir.

4.2. Emniyet Yönetiminde Raporlama Kavramı

Havacılık endüstrisinde meydana gelen kaza ve ilgili kazalardaki ölüm oranları son on yılda azalmış olsa da insan hatası ve performansı kaynaklı kazalar yaşanmaya devam etmektedir (Karanikas ve Nederend, 2018). Kritik hatalar ve olaylar, önemleri hakkındaki yanlış varsayımlar nedeniyle başlangıçta gizli kalabilmekte ya da yanlış yorumlanabilmektedir. Kuluçka dönemi olarak nitelendirilebilecek olan söz konusu zaman dilimi içerisinde gelişen bir dizi olay fark edilmeden birikmekte ve gelecekte bir gün büyük bir felakete neden olmaktadır. Çernobil, Challenger Uzay Mekiği kazası ya da Bhopol faciası gibi bir felaket, kültürel çöküş, kabul edilen norm ya da değerlerdeki bazı yanlışlıklar ya da yetersizlikler nedeniyle meydana gelmektedir (Pidgeon ve O'Leary, 2000).

Daha önce de bahsedildiği üzere, insanın yer aldığı hiçbir faaliyette ya da insan yapımı hiçbir sistemde riskleri sıfıra indirmek mümkün olmadığından havacılık emniyetini yönetebilmek için riskleri kabul edilebilir seviyelerde tutmak gerekmektedir (ICAO, 2013).

Yaşanan trajik kazalar hava taşımacılığının genel itibarıyla emniyetsiz olduğu anlamına gelmemekte, havacılık emniyet performansının her zaman en üst seviyede tutulması gerektiğini göstermektedir (Janic, 2000). Dolayısıyla havacılık örgütleri ile havacılık emniyetini yönetmek isteyen emniyet yöneticilerinin emniyeti artırma ve sürdürülebilir kılma çabaları kapsamında, emniyeti tehdit eden olaylardan ve faktörlerden haberdar olması, geçmişten dersler çıkartarak gelecekte ortaya çıkabilecek emniyetsizlikleri önleyebilmek için son derece önemli görülmektedir (Ünder, 2016; Ünder ve Gerede, 2021a).

Havacılık faaliyetlerinde kritik önemdeki ilgili veri ve bilgiler ise işgörenlerin yapacakları raporlamalar ile elde edilebilmektedir. Raporlama kavramına atfedilen önem ise zaman içinde değişkenlik göstermektedir. Bu bağlamda öncelikle, havacılık emniyeti yönetimindeki değişim ve gelişmelerle beraber ortaya çıkan paradigma kaymasından söz etmek gerekmektedir. Klasik yönetim yaklaşımı, örgütü kapalı ve mekanik sistemler olarak ele almakta ve insanı rasyonel bir varlık olarak görmektedir (Yüksel, 1997; Koçel, 2014). Klasik yönetim yaklaşımı, havacılık örgütlerinde ise emniyetin yönetilmesi konusunda *geleneksel emniyet yönetimine* karşılık gelmektedir (Ünder, 2016). Geleneksel emniyet yönetimi, dünyayı olması gerektiği gibi görmekte ve bu doğrultuda

değerlendirmelerde bulunmaktadır. Buna göre havacılık örgütleri, düzenleyici ve denetleyici otoritenin ideal düzeni sağlamak için koyduğu kurallara ve oluşturduğu düzene otoritenin istediği şekilde tam uyum sağlamakta ve hata yapmamaktadırlar (Gerede, 2015b; Gerede, 2015c).

Geleneksel emniyet yönetimine göre havacılık sisteminin unsurları önceden tasarlanmakta ve gerçek hayat şartlarında da tasarlandığı şekilde gerçekleşmektedir. Bunun sonucunda ise havacılık emniyetinin artacağı varsayılmaktadır (Gerede, 2018). Bir başka ifadeyle geleneksel emniyet yönetimine göre, işgörenlere hata yapmamaları, kuralları ihmal etmemeleri gerektiği söylenmekte ve işgörenlerin bu yönde davranış sergileyerek hedeflenen çıktıya hiçbir sapma olmadan ulaşabileceği varsayılmaktadır. Aksi durumda işgörenler cezalandırılmakta ve hata ile ihlallerin bu yolla önlenebileceğine inanılmaktadır (ICAO, 2013). Kısaca ifade etmek gerekirse havacılık örgütleri ile ilgili örgütlerin işgörenleri, otoritenin koyduğu mevzuata tam anlamıyla uyum sağlar ise geleneksel emniyet yönetiminin önceden tasarladığı sistem tasvir edildiği gibi gerçekleşecektir. Bu nedenle geleneksel emniyet yönetimi yaklaşımına mevzuata uyum temelli yaklaşım adı verilmektedir (Gerede, 2018).

Mevzuata uyum temelli yaklaşım, herhangi bir emniyetsizliğin ortaya çıkması sonucu yalnızca çıktıları odaklanmaktadır (ICAO, 2009). Emniyetsizliğin kaynağının sadece insan hatası olduğu kabul edilmektedir. Emniyetsizliğin kaynağına işaret eden, sonucun neden ortaya çıktığı, insan hatasına neden olan ve daha derinlerde yatan nedenlerin, insanları bu davranışlara yönelten sebeplerin neler olduğu ile soruları ile ilgilenmemektedir (Karanikas vd., 2020). Bu nedenle söz konusu yaklaşım, insanların her zaman ve yalnızca kurallarda yazanlar doğrultusunda davranış sergilemediğini gözden kaçırmaktadır. Özellikle havacılık sisteminde bu durum çok daha net bir şekilde görülmektedir. Havacılık endüstrisinin karmaşık ve dinamik yapısı, vardiyalı çalışma sisteminin işgörenler üzerindeki olumsuz etkileri, yüksek teknolojik araçlar ile çalışmanın işgörenler üzerinde yarattığı stres gibi çeşitli iç ve dış etkenler havacılık alanında çalışan işgörenlerin davranışlarını etkilemekte ve hata yapmalarına yol açabilmektedir (ICAO, 2003). Ne yazık ki gerçek hayat şartları, mevzuata uyum temelli yaklaşımın varsaydığı, dünyanın olması gerektiği gibi görüldüğü, örgütlerin ve işgörenlerinin hata ya da kural ihlali yapmadığı, yapsa dahi kalite güvence sistemleri ile önlemlerin kolayca alındığı ve cezalandırma gibi yollarla ideal düzene dönüldüğü ütöpik bir yer olmaktan çok uzaktadır (Gerede, 2015b).

Özetle, mevzuata uyum temelli yaklaşımın insana bakış açısının yetersiz kaldığı ve havacılık emniyeti yönetiminde başarısız olduğu söylenebilmektedir (Gerede, 2015b). Diğer yandan mevzuata uyum temelli yaklaşımın reaktif bir yaklaşımı benimsemiş olması, emniyetin sağlanmasına dair adımların kaza ya da emniyetsiz olay gerçekleştikten sonra atılması önemli bir zaafiyet olarak görülmektedir (ICAO, 2013).

Dolayısıyla havacılık emniyetinin sağlanması ve geliştirilmesi konusunda mevzuata uyum temelli yaklaşım yetersiz kalmış ve yeni nesil emniyet yönetimi yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Yeni nesil emniyet yönetimi yaklaşımı, emniyet yönetiminde insanı merkeze alarak, insanın sosyal bir varlık olduğunu ve sistematik bir bakış açısıyla bulunduğu çevreden soyutlanamayacağını savunmaktadır (ICAO, 2013). Diğer bir deyişle insan hata ve ihlallerinin kullanılan araç-gereç, yapılan işler ve çevresel koşullarla ilişkili olduğunu kabul edilmektedir. Dahası hata ve ihlallerin olabileceği varsayılmaktadır (Karanikas vd., 2020). Bu bakış açısıyla birlikte yeni nesil emniyet yönetimi yaklaşımı mevzuata uyumun ötesine geçmekte ve performans temelli yaklaşımı da sisteme adapte etmektedir (Gerede, 2015b; Gerede, 2015c). Gerede (2015c), emniyet yönetimindeki paradigma değişimini Şekil 4.1.'deki gibi özetlemektedir.

Geleneksel Emniyet Yönetim Yaklaşımı		Yeni Nesil Emniyet Yönetim Yaklaşımı	
Dünyayı olması gerektiği gibi gören paradigma	Paradigma Değişimi	Dünyayı olduğu gibi gören paradigma	Emniyet Yönetim Sistemi
Olmaması gereken dünya düzeninin mevzuat aracılığı ile deterministik bir şekilde belirlenmesi		Gerçek dünyanın mevcut koşulları dikkate alınarak performans hedeflerinin belirlenmesi	
Emniyeti güvence altına almanın aracı: -Mevzuata uyumun garanti altına alınması, -Kalite güvence ve denetlemeler		Emniyeti güvence altına almanın aracı: -Emniyet performans ölçümü ve zaman içinde izleme -Gerçek hayat koşullarına uygun performans artırıcı çabalar	
Emniyeti artırıcı önlem almanın araçları: Reaktif araçlar		Emniyeti artırıcı önlem almanın araçları: Proaktif araçlar	

Şekil 4. 1. Klasik ve Yeni Nesil Emniyet Yönetim Yaklaşımları

Yeni nesil emniyet yönetimi yaklaşımı performans temelli yaklaşım ile öneylemci araçlar kullanmaktadır (Gerede, 2016a). Performans temelli yaklaşım havacılık emniyetinin sürekli bir şekilde geliştirilmesine dayanırken, öneylemcilik ortaya çıkmış

ya da çıkması muhtemel emniyetsizliklerin analiz edilmesi ile gelecekte ortaya çıkabilecek kaza ve emniyetsiz olayların önüne geçilmesi ifade etmektedir (ICAO, 2013). Performans temelli yaklaşım ile öneylemciliğin başarısı ise nitel ve nicel açıdan yeterli sayıda kıymetli emniyet verisinin elde edilmesine bağlıdır (Gerede, 2016a).

Yeni nesil emniyet yönetimi yaklaşımının en önemli ve en temel aracı ise Emniyet Yönetim Sistemi-EYS (Safety Management System-SMS)'dir (ICAO, 2013)'dir. ICAO, Federal Havacılık İdaresi (The Federal Aviation Administration-FAA), Avrupa Havacılık Güvenliği Ajansı (the European Aviation Safety Agency-EASA) ve EUROCONTROL gibi çeşitli kuruluşlar, havacılık endüstrisinin en emniyetli ulaşım modu haline getirilmesini amaçlamaktadırlar. Havacılık emniyetinin sağlanması gerekliliğine ve EYS'ye atfedilen önem sonucu ICAO, Şikago Konvansiyonu'nun 191 imzacı devletine, kendi ülkelerinde havacılık emniyetini uygun şekilde yönetebilmeleri amacıyla EYS'yi havacılık örgütlerinin sistemlerine entegre edilmesini zorunlu hale getirmiştir. Özellikle son yıllarda havacılık emniyetini sağlayabilmek için EYS'nin başarılı bir şekilde uygulanması önemli bir hedef haline gelmiştir (Insua vd., 2019). EYS'nin başarılı bir şekilde uygulanması ile havacılık emniyetinin sağlanabilmesi ve sürekli bir şekilde gelişiminin gerçekleştirilebilmesinin daha mümkün hale geleceği düşünülmektedir. Başarılı uygulama ise üst yönetim desteği ile yukarıda ifade edildiği gibi zamanında, doğru ve zengin bir veri setine sahip olmayı gerektirmektedir (Gerede, 2015c, s. 231). Söz konusu veri seti büyük oranda havacılık faaliyetlerinde yer alan işgörenlerin yaptıkları zorunlu ve gönüllü raporlamalardan oluşmaktadır (ICAO, 2013; ICAO, 1998). Kjellen (2000)'e göre raporlama sayesinde ulaşılabilecek kıymetli bilgiler emniyetin iyileştirilmesinde kritik öneme sahiptir. Bu anlamda raporlama önemli bir örgütsel öğrenme aracı olarak görülmektedir. Havacılık emniyetini tehdit edecek unsurların öğrenilmesi ile proaktif bir yaklaşımla gelecekte ortaya çıkacak muhtemel emniyetsizliklerin önüne geçebilecektir (Kongsvik vd., 2012).

Bu doğrultuda ICAO, üye devletlerin sivil havacılık otoritelerine zorunlu ve gönüllü raporlama sistemleri kurmaları talimatı vermiştir. Bu sayede kazalar, emniyetsiz olaylar ya da potansiyel tehlikelerle ilgili raporlar vasıtasıyla nitelikli emniyet verisine ulaşılabileceği, bu verilerden emniyet bilgileri üretilabileceği, bunların paylaşılabileceği ve bu sayede emniyetin proaktif bir şekilde arttırılabileceği düşünülmektedir (ICAO, 2013; ICAO, 2002). Pek çok alt sistemden oluşan, son derece karmaşık, nitelikli bir eşgüdümü gerektiren büyük ve dinamik bir sistemde emniyeti proaktif şekilde arttırmak için gerekli

olan emniyet verisi bizzat süreçlerde görev alan operatörlerin gözü önündedir. Operatörden kasıt ise pilot, bakım teknisyeni, hava trafik kontrolörü, yükleme uzmanı ya da yer hizmetleri memuru gibi operasyonel süreçlerde üretim yapan uç personeldir. Emniyet yönetimini etkin kılabilmek için operatörlerin bu kıymetli veriyi sisteme vermesini sağlamak gerekir. Eğer bu veriler elde edilmezse performans temelli emniyet yönetimi başarısız olacak, proaktif yaklaşım çökecektir. Veri olmadan bilgi üretilmesi, potansiyel tehlikelerin öngörülmesi, bunların ortadan kaldırılması, istenmeyen olayın gerçekleşme olasılığının ya da şiddetinin azaltılması, performansın ölçülüp gelecekle ilgili kestirimler yapılması, kestirim sonucuna göre önlem alınması ya da önlemin işe yarayıp yaramadığının belirlenmesi mümkün olamayacaktır.

Bu bağlamda zorunlu ve gönüllü raporlamaların tanımlanması önemli görülmektedir. Zorunlu raporlama, sivil havacılık otoritesi tarafından havacılık sistemi içindeki her bir örgütten zorunlu olarak raporlanması istenilen, kaza ya da ciddi emniyetsiz olayların raporlanmasını ifade etmektedir. Zorunlu raporlamada, kaza yaşanmış ya da emniyet ciddi derecede tehlikeye girmiş reaktif bir durum söz konusudur. Kimin neyi, ne zaman ve nasıl raporlayacağı ve ilgili raporu doldururken takip edeceği prosedür önceden bellidir (ICAO, 2013). Örneğin uçağın iniş sırasında pistten çıkması, havada motorunun durması ya da sıklıkla karşılaşılan bir durum olan uçağın gövdesine veya motoruna kuş çarpması gibi olaylar sivil havacılık otoritesi tarafından ilgili hava taşımacılığı işletmesinden zorunlu olarak rapor edilmesi istenen durumları ifade etmektedir. İlgili durumların zorunlu bir şekilde raporlanması önleyici tedbirler alınabilmesi bakımından değerli olmakla beraber; emniyetin henüz tehlikeye girmediği düşük önem dereceli olayların ya da risk azaltıcı önerilerin raporlanması ve ilgili durumlardan haberdar olunması da gerekmektedir. Söz konusu raporlar ise gönüllü raporlamalara işaret etmektedir.

Dolayısıyla ICAO havacılık otoritelerinden zorunlu raporlama sisteminden farklı olarak gönüllü raporlama sistemlerini de kullanmalarını ve gönüllü raporlama sistemlerine ayrıca önem vermelerini istemektedir (ICAO, 2013). Gönüllü raporlama sistemleri genel bir ifadeyle havacılık emniyetini arttırabilmek amacıyla, örgüt içinde her bir işgörenin gördükleri ya da duydukları potansiyel tehlikeleri, insan hata ve ihlallerini, emniyetsiz olayları (incident) ve risk azaltıcı önerileri herhangi bir hukuki zorunluluk ya da yönetim baskısı olmaksızın tamamen gönüllülük esasına dayalı bir şekilde raporlaması olarak tanımlanabilmektedir. Gönüllü raporlamaya konu ilgili veriler, doğrudan havacılık

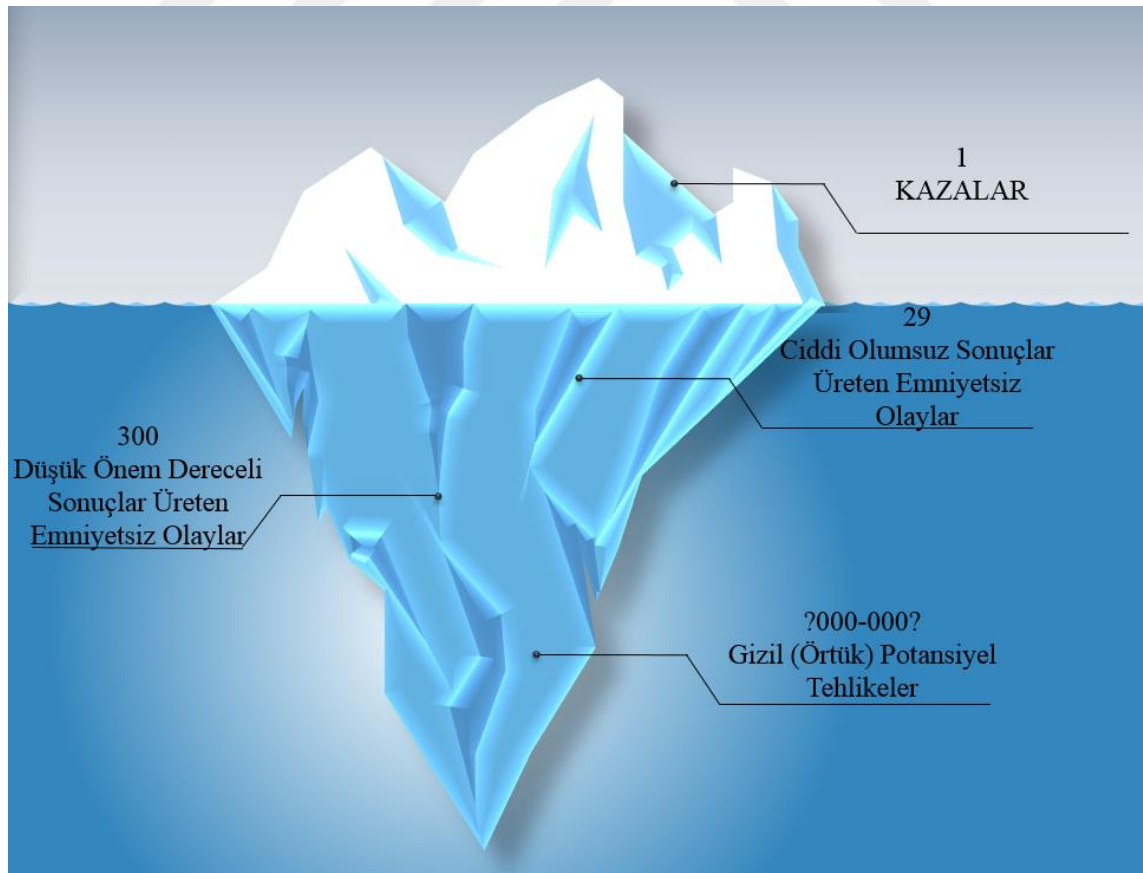
örgütlerinin çeşitli bölümlerinde çalışan işgörenlerin gözleri önünde gerçekleşmektedir. Bir başka ifadeyle, bu verilerin yalnızca havacılık emniyetini yönetmek isteyen EYS yöneticileri ya da çalışanları tarafından toplanmasını beklemek gerçekçi olmamakla beraber, mümkün de değildir. Bu kıymetli verilerin ancak operasyonel sürecin içinde yer alan her bir işgörenin gönüllü olarak raporlamada bulunması ile elde edilebileceği düşünülmektedir (ICAO, 2013).

Gönüllü raporlamaya konu olacak husus ise havacılık faaliyetleri kapsamında emniyeti tehlikeye sokabilme potansiyeli taşıyan ya da riski azaltacağı öngörülen herhangi bir konu olabilirken; raporlamayı da örgüt içindeki herhangi bir işgören yapabilmektedir (Wood, 2003). Örneğin, havacılık operasyonlarının emniyetini tehdit edebilecek herhangi bir arıza ya da hata ile o an için emniyeti tehdit etmeyen, ancak önlem alınmaz ise gelecekte emniyetsizliğe neden olabilecek potansiyel bir tehlike olduğu düşünülen herhangi bir olay gönüllü raporlamaya konu olabilmektedir (SHGM, 2016). Bir başka ifadeyle, gönüllü raporlama sistemleri vasıtasıyla yapılacak raporlamalar sayesinde, havacılık emniyetini tehlikeye atma potansiyeli taşıyan gizil unsurlar raporlanarak havacılık emniyeti yöneticilerinin kök faktörlere ulaşabilmeleri ve emniyeti sağlama konusunda çok daha etkili önlemler alabilmelerine imkân doğacaktır. Dikkat edildiğinde kaza ya da ciddi derecede olumsuz sonuçlara sebep olan unsurlar ile düşük önem dereceli emniyetsiz olaylara sebep olan unsurların, aynı ya da çok benzer oldukları görülmektedir. Aradaki temel fark, ilgili emniyetsizliğin ya da olayın sonucunda ortaya çıkan olumsuzluğun derecesidir. Bu nedenle henüz ciddi derecede olumsuz sonuçlara neden olmayan, ancak gelecekte emniyeti tehdit etme potansiyeli taşıyan faktörlerle ilgili bilgi sağlayabilecek bu tür düşük önem dereceli emniyetsiz olaylar hakkında bilgi sahibi olmak da emniyeti artırabilmek için son derece önemlidir (McVenes ve Chidester, 2005; Reason, 1997). Bu olaylardan haberdar olup gelecekteki kazaları önlemek personelin bunları raporlamasına bağlıdır.

“Man-made Disasters” (İnsanların Neden Olduğu Felaketler) Teorisi, büyük ölçekli teknolojik sistemlerdeki felaketlerin tesadüf eseri ortaya çıkmış bir olay olarak açıklanamayacağını iddia etmektedir. Söz konusu felaketlerin temel nedeni insanların riskleri yönetmek için oluşturduğu sosyo-teknik sistemlerdeki insan ve örgütsel düzenlemelerdeki etkileşimlerden doğan aksaklıklardan kaynaklanmaktadır (Pidgion ve O'Leary, 2000). İlgili aksaklıkların bir kısmının bilinmesi ancak küçümsenmesi veya önemsenmemesi nedeniyle güçlü bir sesle dile getirilmemesi ya da raporlanmaması da

yaşanan felaketlerin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Uzay Mekiği Challenger'ın 28 Ocak 1986 tarihinde, kalkışından 73 saniye sonra patlaması bu duruma verilebilecek en çarpıcı örnektir. Challenger'ın katı yakıt roketlerinin parçası olan emniyet contalarının soğuk havada esnekliğini kaybetmeleri nedeniyle görevlerini yerine getiremeyecekleri bazı mühendisler tarafından bilinmekteydi. Ancak bunun tarihteki en büyük trajedilerden birine sebebiyet verebileceğine ihtimal verilmemesi nedeniyle güçlü bir şekilde dile getirilerek tartışılmaması ve üst yönetime raporlanmaması sonucu nihayetinde limitlerin üstünde bir soğukta kalkış gerçekleşti (NASA, 1986; Starbuck ve Milliken, 1988). Özetle araştırmalar ciddi sonuçlar doğurmadığı düşünülen düşük önem dereceli emniyetsiz olayların raporlanmadığını göstermektedir (Reason, 1997).

Büyük bir kaza olmadan önce birçok düşük önem dereceli sonuç üreten emniyetsiz olay yaşandığını iddia eden ve Şekil 4.2.'de görselleştirilen Buzdağı Teorisine (Iceberg Theory) göre; herhangi bir endüstride ortaya çıkan herhangi bir kaza olmadan önce ciddi olumsuz sonuç üreten 29 olay, düşük önemde emniyetsiz sonuç üreten yaklaşık 300 olay gerçekleşmektedir (Heinrich, 1959). Gizil kalmış potansiyel tehlikeler ise bilinemeyecek kadar çok olarak nitelendirilmektedir (Kjellen, 2000).



Şekil 4. 2. Buzdağı Teorisi

Hava taşımacılığı faaliyetleri çerçevesinde genellikle çok sık meydana geldikleri için rapor edilmeye değer görülmeyen ve bir rutin halini alan düşük önem dereceli sonuç üreten ya da gizil kalmış potansiyel tehlikeler, geriye dönüp bakıldığında sistemi başarısızlığa sürekleyen kritik öneme sahip esas unsurlar olarak dikkat çekmektedir. Bu anlamda önemsenmeyen söz konusu olaylar ciddi sonuçlar doğuran kazalardan çok daha büyük öneme sahiptir (Dekker, 2014). Bunun nedeni ise ortaya çıkmış kazaların havacılık örgütleri tarafından yasal düzenlemeler çerçevesinde ilgili sivil havacılık otoritesine bildirmesi zorunluluğudur. Ayrıca kazayla ilgili ülkenin yasalarına bağlı olarak soruşturma da yürütülecektir. Dolayısıyla esas kaygı duyulması gereken husus, rutin olarak karşılaşılan ve zaman içinde karşılaşılmaması normal bir hal alan düşük önem dereceli sonuç üreten ya da gün yüzüne çıkmamış, ancak ileride çıkma ihtimali olan ilgili olayların raporlanmamasıdır (Wood, 2003). Söz konusu düşük önem dereceli olaylardan raporlama aracılığıyla öğrenme ve dersler çıkartma, bir felakete katlanmaya kıyasla çok daha makul görünmektedir. Bu anlamda düşük önem dereceli olayların azaltılmasına odaklanmak kazaların sıklığını azaltacaktır (Jones vd., 1999).

Reason (1997), gün yüzüne çıkmamış düşük önem dereceli olayların raporlanması ile ileride ortaya çıkması muhtemel bir kazaya neden olacak bir faktörün ortadan kaldırılabilceğini düşünmektedir. Reason'a göre bu tür bir raporlamayla elde edilecek bir bilgi, İsviçre Peyniri (Swiss Cheese) Modelindeki deliklerden bir tanesini kapatmaya imkân vererek bir kazanın ortaya çıkması sürecine set çekmekte ve kazayı engelleyebilme potansiyeli taşımaktadır (Reason, 1997).

Sonuç olarak özellikle son yıllarda havacılık operasyonlarının her bir alanında emniyette sürekli iyileştirmeler getirilmesine rağmen, yaşanmaya devam eden kaza ve ciddi olaylar, havacılık emniyetinin karmaşık doğasının ve insan ve örgütsel faktörlerin ele alınmasının altını çizmektedir (EASA, 2019). Dolayısıyla havacılık emniyetini yönetebilmek için örgütlerde olan bitenlerden haberdar olmak gerekir. Başka bir ifadeyle havacılık faaliyetlerinde emniyet bağlamında nitelikli verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Altı çizilmesi gereken diğer husus ise bu verilerin herhangi bir kaza ya da emniyetsiz olay gerçekleşmeden önce örgütün elinde olması gerekliliğidir (Wood, 2003). Gönüllü raporlamayı zorunlu raporlamadan ayıran temel fark da budur. Gönüllü raporlamalar zorunlu raporlamaların aksine reaktif değil proaktif bir anlayışla yapılmaktadır. Diğer bir deyişle rutin olarak karşılaşılan herhangi bir emniyetsizlik, örgüt içindeki herhangi bir işgören tarafından kaza ya da emniyetsiz olay ortaya çıkmadan önce raporlanmaktadır.

Özetle gönüllü raporlar emniyetsiz durumların yaşandığı ancak kaza ya da donanımın zarar görmediği durumları ifade etmektedir. Bu sayede gönüllü raporlar ile birlikte gizli kalmış kök faktörlere dikkat çekilebilmekte ve örgütün öneylemci (proaktif) bir yaklaşımla gelecekte olabilecek kaza ya da emniyetsiz olayların önüne geçmesine olanak sağlayabilmektedir (Ünder, 2016; Ünder ve Gere, 2021a; Ünder ve Gere, 2021b).

5. ARAŞTIRMA PROBLEMİ VE YÖNTEMİ

5.1. Emniyet Yönetiminde Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Gönüllü Raporlama İlişkisi

Günümüz dünyasında endüstri farketmeksizin örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri kendilerini sürekli bir şekilde geliştirmelerine bağlıdır. Bu gelişim sürecinde örgütlere en önemli katkıyı sunacak unsur ise, tartışmasız bir şekilde insan kaynağıdır. Operasyonel faaliyetlerin içerisinde doğrudan yer alan ve dolayısıyla örgüte dair kritik bilgilere sahip olan ya da söz konusu bilgilere erişme imkânı bulunan işgörenlerden elde edilecek bilgiler neticesinde, örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artacağı düşünülmektedir.

İnsan kaynağına atfedilen önemin artması ile birlikte özellikle örgütsel davranış alan yazınında araştırmacıların örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik ya da gönüllü raporlamama konuları üzerine çeşitli çalışmalar yaptıkları, fakat bu çalışmaların sayıca az olduğu görülmektedir. Ancak literatür incelendiğinde, örgütsel adalet ile örgütsel güvenin; örgütsel sessizlik bağlamında, gönüllü raporlamama davranışı üzerindeki etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu bölümde araştırmanın temel değişkenleri olan örgütsel adalet, örgütsel güven ve gönüllü raporlamamanın birbirleriyle olan ilişkileri ele alınacaktır.

5.1.1. Örgütsel adalet ve raporlamama ilişkisi

Örgütlerde adalet, kaynakların (ödül, ceza, vb.) nasıl dağıtılması gerektiği, dağıtım kararlarının hangi prosedürlere göre olacağı ve bunların işgörelere nasıl ifade edileceğiyle ilgili kurallar ve sosyal normlarla ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998). İşgörelerin örgüt içindeki uygulamalara yönelik adalet ya da adaletsizlik algıları, işgörelerin davranışları üzerinde etkili olmakta ve bu durum örgütün çıktılarına direkt olarak yansımaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1990). Bu anlamda örgütsel

adalet kavramının endüstri farketmeksizin pek çok değişkenle ilişki içinde olduğu ve dolayısıyla pek çok değişkeni etkilediği söylenebilmektedir.

Örgütte adalet algısını yüksek algılayan işgörenler, kaynakların adil bir şekilde dağıtılacağını ve örgüte sundukları katkının, gösterdikleri çabanın takdir edileceği bilinciyle davranış sergileme eğiliminde olmaktadır. Dahası örgütlerinin adil olduğunu düşünen işgörenler hem kendileri hem de örgütleri hakkında olumlu düşünceler beslemektedirler (Blader ve Tyler, 2003). İşgörenin örgütteki uygulamalara yönelik algısı pozitif ise örgüte olan güven düzeyi (Greenberg, 1990; Korsgaard vd., 1995) ve bağlılığı artmakta (Brewer, 1996), işgören örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olmaktadır (Podsakoff vd., 2000; Konovsky ve Pugh, 1994; Niehoff ve Moorman, 1993).

Örgütsel uygulamalara yönelik eşitsizlik algısı ise işgörenlerde adaletsizlik algısı oluşturabilmektedir. Adaletsiz ve kaotik bir çalışma ortamı da ne yazık ki işgörenlerden öğrenmeyi güçleştirmektedir (Walumbwa vd., 2017). Örgütsel davranış yazını incelendiğinde adalet algısının düşmesinin, işgörenlerin üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesine yol açtığını göstermektedir (Beugre ve Baron, 2001). İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının azalmasına ve örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaktan imtina etmelerine neden olan söz konusu adaletsizlik algısı, onları sessiz davranışlar sergilemeye itmektedir (Eroğlu vd., 2011; Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Sessizlik ise örgütsel adalet algısının düşük olması sonucu işgörenlerin kendilerini güvende hissetmemeleri ve tehdit altında çalışmalarını ile ilişkilendirilebilmektedir (Özçınar vd., 2015).

İşgörenlerin sessiz kalmaları örgüt çıktılarına olumsuz yansımaktadır. Sorunların hasıraltı edilmesi, sorunlara getirilebilecek çözüm önerilerinin dile getirilmemesi, duygu ve düşüncelerin süzgeçten geçirilerek ifade edilmesi gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür davranışlar karar alma süreçlerinde kritik önemdeki bilgilerden yoksun kalmaya ve örgütün performansını arttırması, ilerlemesi ve gelişmesinde zaafiyete neden olmaktadır (Çakıcı, 2008). Dolayısıyla küçük çocukların dahi adaletsizlik karşısında tepki gösterdiği düşünüldüğünde, örgütlerinin adil olmadığını ya da herkese eşit davranmadığını düşünen işgörenler de bir tepki olarak sahip oldukları kıymetli bilgileri saklayabilmektedirler (Emre, 2010).

Örneğin Tan (2014), öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının düşük olmasının sessiz kalma davranışları üzerinde net bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Şimşek ve Aktaş (2012) da kamu üniversitesinde akademik ve idari kadroda görev yapan işgörenlerin adalet algılarının zedelenmesi halinde örgütsel sessizlik davranışının ortaya

çıkacağına vurgu yapmaktadırlar. Benzer şekilde Tangirala ve Ramanujam (2008), 606 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, hemşirelerin örgütsel adalet algılarının düşük olması durumunda sessiz kalmayı tercih ettikleri tespit etmişlerdir. Bu nedenle birçok hastane, hasta sağlığı emniyetini tehdit eden hata ya da yaralanmalardan haberdar olamamaktadır. Örneğin Dr. Leape, sağlık alanında genellikle saklanma ihtimali kalmayan olayların rapor edildiğini iddia etmektedir. İlgili araştırmada emniyeti riske edecek büyük hataların yalnızca %2 ile %3'ünün hastanelerin raporlama sistemleri kullanılarak rapor edildiği belirtilmektedir. İşgörenlerin hataları nedeniyle cezalandırılması bu duruma neden olan en önemli etken olarak görülmektedir (Marx, 2001). Hastalara yanlış ilaç verme nedeniyle ölümlerine sebep olma gibi durumlar, hemşirelerin adalet algılarının düşük olması neticesinde sessiz kalmaları nedeniyle engellenebilecekken sağlık alanında kayıplar yaşanmaya devam etmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Havacılık endüstrisi söz konusu olduğunda ise, işgörenlerin adaletsizlik algıları emniyetsiz olaylara ilişkin veriler ile örgütün gelişimine katkı sağlayacak kıymetli emniyet ve veri bilgilerinin bildirilmemesine, bir başka deyişle işgörenlerin sessiz kalarak gönüllü raporlamada bulunmamalarına neden olabilmektedir. Bu noktada James Reason, havacılık örgütlerinde olumlu emniyet kültürü kavramına işaret etmektedir. Emniyet kültürü bir örgütte emniyete dair paylaşılan değerler (kıymetli olan nedir?), inançlar (doğru olan nedir?) ve normlar (Biz burada işleri bu şekilde yaparız!) bütünü olarak tanımlanmaktadır (Reason, 1998). Olumlu emniyet kültürü ise emniyete dair paylaşılan değer, inanç ve normların işgörenlerde havacılık emniyetini arttıracak karar, davranış ve tutum geliştirmesini sağlayacak özelliklerde olmasıdır (Gerede, 2018). Daha basit bir ifadeyle olumlu emniyet kültürüne sahip örgütlerde işgörenler, hiç kimse onları izlemiyorken dahi havacılık emniyetini arttıracak davranışlarda bulunmaktadır. Örgütsel adalet kavramının havacılık örgütlerindeki karşılığına işaret eden olumlu adalet kültürü de olumlu emniyet kültürünün 4 bileşeninden birini ifade etmektedir.

Reason (1997), emniyet kültürünün bir diğer bileşeni olan ve havacılık emniyetinin sağlanması noktasında kritik önemde görülen olumlu raporlama kültürünün tesis edilebilmesinin olumlu adalet kültürünün sağlanmasına bağlı olduğunu belirtmektedir. Birçok örgüt daha önce ortaya çıkmış hata ya da başarısızlıklardan bir şeyler öğrenebilme amacıyla, işgörenlerin hatalarını raporlayabilecekleri bir raporlama kültürü oluşturmak için yoğun çaba sarf etmektedirler (Marx, 2001). Yapılan araştırmalar gönüllü

raporlamanın başarısının olumlu adalet kültürünün tesis edilmesine bağlı olduğunu göstermektedir (Chen vd., 2014; Schaaf ve Kanse, 2004; Oltedal ve McArthur, 2011). Bu doğrultuda Reason olumlu adalet kültürünü, örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin tesis edilmesi şeklinde betimlemektedir. Olumlu adalet kültürünün varlığını hisseden ya da çeşitli olay ve durumlarda bunu gören işgörenler havacılık emniyetinin arttırılması için ihtiyaç duyulan kıymetli verilerle ilgili gönül rahatlığıyla raporlamalarda bulunabilmektedir. Buna ek olarak, üst yönetim raporlamanın artması yönünde işgörenleri cesaretlendirmekte, raporlamaya teşvik etmekte ve emniyet politikalarında yapılan değişikliklerle raporlama sonrası herhangi bir yaptırıma uğramayacaklarına dair garantiler vermektedir (Reason, 1997).

Olumlu adalet kültürünün yokluğu ile ortaya çıkan keyfi uygulamalarla işgörenlerin cezalandırıldığı örgütlerde ise yaptırıma uğrama ya da işten çıkarılma endişesi emniyetsizliklere dair raporlamada bulunma düşüncesini sessizliğe evirmektedir (Dekker ve Breakey, 2016). Benzer şekilde Schaaf ve Kanse (2004) de, havacılık örgütlerinde işgörenlerin emniyetsiz olay ya da potansiyel tehlikelerle ilgili raporlamada bulunmamalarının en büyük nedenlerinden birisinin cezalandırılma ya da benzeri herhangi bir olumsuz sonuçla karşılaşılma korkusunun olduğunu vurgulamaktadır. Bu durum emniyetsiz olaylar bağlamında çalışanların algıladıkları adalet ile raporlama yapma ya da yapmama arasında bir ilişki olabileceğine işaret etmektedir.

Hava taşımacılığı endüstrisinde de benzeri uygulamaları görmek mümkündür. Örneğin havayolları bakım sistemlerinde herhangi bir hata ortaya çıktığında, hata genellikle uçak üzerinde çalışan son kişiye mal edilmektedir. Teknisyenlere yönelik ilgili suçlayıcı davranışlar, havacılık emniyetine olumlu katkı sağlamaktan uzak olmanın yanında, teknisyenlerin cesaretini kırmakta ve hataları gizleme ya da gönüllü raporlamada bulunmama davranışlarına sebebiyet verebilmektedir (UK CAA, 2002). Ülkemiz havacılık alanında konuya dair verilebilecek en çarpıcı örneklerden birisi ise 5 Şubat 2020 tarihinde Sabiha Gökçen Havalimanı'nda Pegasus Havayolları'nın yaşadığı elim olaydır. Üç yolcunun hayatını kaybettiği bu üzücü kazanın nedenleri tüm açıklığıyla ortaya çıkmadan ve hatta ön rapor dahi tamamlanmadan pilotun tek suçlu olarak görülmesi ve akabinde tutuklanması (TALPA, 2020), ülkemiz havacılık alanında olumlu adalet kültürünün durumuna dair bir ipucu olarak görülebilir. Sonuç olarak, sözü edilen durumlar gönüllü raporlama sistemlerinin ve dolayısıyla da EYS'nin başarısını doğrudan olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Gerede, 2015b).

Dolayısıyla gönüllü raporlama sistemlerinin başarısı büyük ölçüde örgütlerin suçlama ve cezalandırma kavramlarını nasıl ele aldıklarına bağlıdır. Örgütlerin suçlayıcı ve cezalandırıcı kültürden uzak olmaları ile olumlu emniyet kültürünün tesis edilmesi gönüllü raporlama sisteminde başarıyı getirecektir (Reason, 1998).

Örneğin FAA, havacılık emniyetine ilişkin hataların raporlanabileceği ve işgörenlerin bu konuda teşvik edildikleri bir raporlama sistemi geliştirmiştir. Buna göre FAA rapor konusu kasıt içermediği sürece ilgili durumu bildirimini yapan (raporlayan) kişiye karşı kullanmamayı taahhüt etmektedir. Bir başka deyişle emniyetsiz olaydan öğrenmenin önemi, işgörenlerin hatalarını bildirmelerine izin verme ve bu konuda çalışma yapmayı da beraberinde getirmektedir (Marx, 2001). Benzer şekilde Danimarka hükümeti de 2002 yılında havacılık alanında cezalandırıcı olmayan, gizli raporlamayı mümkün kılacak bir yasa teklifi hazırlayarak meclise sunmuştur (GAIN, 2004).

Özetle, raporlama sistemleri işgörenlerin seslerini duyurabilmeleri için kullanabilecekleri çok değerli bir araçtır. Bu nedenle havacılık emniyetinin sağlanabilmesi noktasında, kritik bilgileri sağlama potansiyeli taşıyan raporlama sistemlerinin işgörenleri koruyacak şekilde tasarlanmaları gerekmektedir (GAIN, 2004). Raporlama, pilotlar, hava trafik kontrolörleri, havaaracı bakım teknisyenleri ya da yer hizmetleri çalışanları tarafından yapılabilmektedir. Ancak burada üzerinde durulması gereken kilit nokta işgörene, raporlama sonrası örgütün herhangi bir yaptırımında bulunmaması görülmektedir (Sherry ve Philbrick, 2003). Edkins (1998), işgörenlerin işlerini kaybetmekten korkmaları nedeniyle deneyimlerini ve emniyeti tehdit edecek olayları tartışma konusunda sessiz kaldıklarını iddia etmektedir. Söz konusu araştırmada işgörenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması halinde emniyetsizlikleri gönül rahatlığıyla raporlayabileceğine dair bulgular yer almaktadır.

Yaptırımda bulunulması halinde adalet algısı düşmekte ve daha önce de ifade edildiği gibi havacılık örgütlerinde gönüllü raporlamada bulunma davranışından kaçınmalar görülmektedir. Liao (2015), Çinli ve Batılı pilotlar ile yaptığı görüşmelerde adalet algısının düşük olmasının raporlama davranışını olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Bu görüşmelerden birinde Çinli bir pilot, yönetim kadrolarında görevli pilotların bir kuralı çiğnemeleri neticesinde hiçbir şekilde cezalandırılmadığını ancak diğer pilotların ceza aldığını söylemektedir. Söz konusu hususlar Çinli pilotların adalet algılarını düşürmekte ve gönüllü raporlama davranışında bulunmamalarına sebebiyet vermektedir. Söz konusu araştırmada batılı pilotlar ise gerek raporlama

sistemlerine gerekse örgütlerine güvenmekte ve herhangi bir adaletsiz uygulamanın olmayacağını düşünmektedirler. Sonuç olarak da gönül rahatlığıyla raporlamada bulunduklarını ifade etmektedirler.

Özellikle insanlar haklı olsalar da, olmasalar da suçlama kültürüyle karşılaşmaları ve buna bağlı olarak olumsuz bir durumla karşılaşacakları endişesi raporlama yapmayla ilgili tereddütlere neden olmaktadır (Thaden ve Hoppes, 2005). Buna ek olarak farklı bireylere farklı uygulamalar, endişeyi daha çok arttırmaktadır. Sonuç olarak ifade etmek gerekirse, işgörenlerin adalete ilişkin algıları raporlama ve örgütsel öğrenmeye doğrudan etki etmektedir. Başka bir ifadeyle işgörenlere karşı adil tutum, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve havacılık örgütleri için en önemlisi emniyetsizlikleri ortaya çıkaracak gönüllü raporlama davranışları için son derece önemlidir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Örgütsel adalet ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında negatif bir ilişki vardır.

5.1.2. Örgütsel güven ve raporlamama ilişkisi

Örgütlerin yoğun bir uğraşla cevabını bulmaya çalıştığı soruların başında, ortaya çıkan başarısızlıklara dair işgörenler aracılığıyla nasıl yeni şeyler öğrenebiliriz sorusu gelmektedir. Örgütler, sürekli bir şekilde süreçlerini ve çıktılarını geliştirmek üzere yeni arayışlar içindedirler. Zira başarıları da büyük ölçüde örgütsel tecrübelerinden öğrenme kapasitelerine bağlıdır (Carmeli ve Gittell, 2009). Bu anlamda havacılık emniyetini sağlamak için yoğun çaba harcayan yöneticilerin, bağlı bulundukları örgütlerde örgütsel güveni inşa etmeleri büyük önem taşımaktadır. Çünkü örgütsel güvenin düşük olduğu bir çalışma ortamı işgörenlerin işbirliği içinde hareket etmekten kaçınmalarına neden olabilir. İşgörenlerin birbirlerine güvenmeleri, problem çözme, karar alma, uygulama ve öğrenme konusunda kesinlikle geliştirilmesi gereken önemli bir olgudur (Aytaç, 2018). Örgütsel güvenin düşük olduğu bir çalışma ortamı işgörenlerin sessiz kalma eğilimine girebilmelerine ve akabinde emniyetsiz olaylara ilişkin veriler ile örgütün gelişimine katkı sağlayacak bilgileri gönüllü bir şekilde raporlamamalarına neden olabilmektedir.

Karşılıklı güvenin tesis edilmesi ise yalnızca güçlü olumlu adalet kültürü ile mümkün kılınabilmektedir. Çünkü örgütlerin olumlu adalet kültürünü yerleştirememeleri işgörenlerin örgüte ve yönetime güvenmemelerini de beraberinde getirebilmektedir

(Dekker ve Breakey, 2016). İşgörenler örgütlerine ve yöneticilerine güvenmeleri halinde karşı tarafın davranışlarını izlemeyi ya da kontrol etmeyi düşünmeden eyleme geçmektedirler (Yürür, 2019). Diğer bir deyişle işgören ancak örgüte ve yöneticisine yönelik güven algısının yüksek olması durumunda gördüğü ya da duyduğu herhangi bir emniyetsizliği raporlama eğiliminde olmaktadır. Aksi takdirde karşılaşılabileceği yaptırımları düşünmekte ve sessiz kalma ya da raporlamama davranışı sergileme eğiliminde olmaktadır.

Dekker ve Breakey (2016) güçlü olumlu adalet kültürünün hakim olduğu örgütlerde, işgörenlerin herhangi bir korku duymaksızın; gördükleri ya da duydukları emniyetsizlikler, potansiyel tehlikeler ve risk azaltıcı öneriler ile yapmış oldukları hataları güven içinde gönül rahatlığıyla raporlayabileceklerini iddia etmektedir. Çünkü güçlü olumlu adalet kültürünün tesis edildiği örgütlerde aşağıda yer alan kazanımlar ortaya çıkmaktadır (GAIN, 2004):

- Örgütsel güven olumlu yönde tesis edilmekte ve geliştirilmekte,
- Raporlama sayısı arttırılmakta,
- Operasyon yönetimi ile emniyet yönetimi daha etkin hale getirilmektedir.

Örgütlerine güven düzeyleri üst seviyelerde seyreden işgörenlerde aynı zamanda ekstra örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi görülmektedir (Pacheco vd., 2015). Dolayısıyla artan raporlar ve işgörenlerin örgüte yönelik olumlu tutumunun yanında örgütün düşük önem dereceli olaylardan da birşeyler öğrenmesi kolaylaşmaktadır (Jones vd., 1999).

Örneğin örgütün ya da üst yönetimin işgörenlere verdikleri sözlerin arkasında durmamaları ve işgörenlerin ilgili davranışları neticesinde aradan belli bir zaman geçtikten sonra olsa dahi cezalandırılmaları örgütsel güvenin zedelenmesine yol açabilmektedir. Başka bir ifadeyle söz konusu uygulamalar işgörenlerin örgütsel güven algılarını olumsuz yönde etkilemekte ve işgörenlerin raporlama davranışlarına olumsuz yönde yansımaktadır (Liao, 2015). Özellikle gönüllü raporlamanın konusu, işgörenlerin kendi hata ya da ihlallerinin raporlaması ve buna dair bilgi paylaşımında bulunulması olduğunda, deneyimleri sonucu örgütüne ya da yöneticisine güven duymakta zorluk çeken işgörenler gönüllü raporlama davranışında bulunmaktan kaçınabilirler. Bu noktada işgörenler genellikle raporlama yapmadan önce örgütsel güvenin tesis edildiğine dair kanıtlar aramaktadırlar. Bu bağlamda değerlendirilecek olunursa örgütlerine koşulsuz bir

şekilde güven duymayan işgörenlerin gönüllü raporlamada bulunmaktan kaçınmaları son derece doğal görülmelidir (O'Leary ve Chappell, 1996).

Dolayısıyla güven, gönüllü raporlama sisteminin başarısı için temel bileşenlerden birisidir. Güven duygusunun tesis edilmesi ise algılanan örgütsel adalet ile ilgilidir. Bu konuda yaşanabilecek başarısızlık, işgörenlerin bireysel olarak raporlarından sorumlu tutulacakları ve cezalandırılacakları varsayımına zemin hazırlayacak olması nedeniyle hatalar ile ihlallerin raporlanmadığı, işgörenlerin dürüst davranmadığı bir çalışma ortamı oluşmasına yol açacaktır. Dolayısıyla örgütsel güven algısının düşüklüğü, işgörenlerin raporlama sisteminde aktif rol almasına dair algılarını da olumsuz yönde etkileyecektir (Jausan vd., 2017). Diğer yandan kimi örgütlerde işgörenlerin raporlama sistemlerine güven duydukları ancak yine de raporlama yapmadıkları görülmektedir. Çünkü esas olan işgörenlerin raporlama sistemlerine değil örgütlerine ve yöneticilerine güven duymalarıdır. Örneğin Liao (2015), Çinli pilotların örgütlerinde var olan raporlama sistemlerine güvendiklerini ancak ilgili sistemden sorumlu yöneticilerine güven duymadıkları gerekçesiyle gönüllü raporlamada bulunmaktan kaçındıklarını ifade etmektedir. Batılı pilotlar ise raporlama sistemlerinin yanı sıra yöneticilerine de güven duymakta ve bu sayede hiçbir endişe duymadan gönüllü raporlama sistemine dahil olmaktadır. Başka bir ifadeyle, işgörenlerin kritik önemdeki bilgileri paylaşmak için raporlamada bulunmaları ve ilgili olayların ortaya çıkarılması örgüte ve yöneticilere duyulan güven algısının yüksekliğine bağlıdır. Örgütsel güven algısının düşük olması gönüllü raporlama konusu emniyetin ciddi derecede tehlikeye girdiği bir durumla ilgili olduğunda raporlamanın hiçbir şekilde yapılmayacağı durumların ortaya çıkmasına neden olabilecektir (O'Leary ve Chappell, 1996).

Liao (2015), örgütsel güvenin eksik olduğu örgütlerde emniyet sisteminin başarılı bir şekilde çalışmasının mümkün olmadığını ileri sürmektedir (Liao, 2015). Pilotların herhangi bir endişe duymadan gönül rahatlığıyla raporlamada bulunabilmesi için örgütsel güvenin tesis edilmesinin hayati öneme sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle tüm örgütü kucaklayacak şekilde olumlu adalet kültürünün oluşturularak, güven ortamının tesis edilmesi son derece önemlidir (Gerede, 2015c).

Tüm bu bilgiler ışığında genel bir değerlendirmeye gönüllü raporlama sisteminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinin algılanan örgütsel adaletin yüksekliği ile örgütsel güvenin tesis edilmesine bağlı olduğu görülmektedir (O'Leary and Chappell, 1996). Olası güven eksikliği işgörenlerin, sergileyecekleri davranışlar ya da yapacakları raporlamalar

neticesinde herhangi bir yaptırımla karşılaşp karşılaşmayacaklarını kestirememeleri nedeniyle gönüllü raporlamadan kaçınmalarına neden olabilmektedir (Reason, 1997; Reason, 1998). Dolayısıyla havacılık emniyetini sağlamak için uğraş veren havacılık örgütü yöneticilerinin başarıya ulaşabilmeleri örgütsel güven ortamını tesis ederek gönüllü raporlama sayısını arttırabilmelerine bağlıdır. Kısaca, başarılı bir gönüllü raporlama sistemi ancak örgütsel güvenin tesis edilmesi ile mümkün kılınabilmektedir. Diğer yandan, herhangi bir işgörenin adaletsiz bir uygulama ile cezai bir yaptırıma uğraması, örgütsel güveni yerle bir etmekte ve raporlama sistemini de işlevsiz hale sokabilmektedir (O'Leary ve Chappell, 1996). Sonuç olarak gönüllü raporlama sisteminin başarıya ulaşması, havacılık örgütü yöneticilerinin çalışma ortamında örgütsel güveni tesis etmelerine bağlı olduğu görülmektedir (Reason, 1998).

Gao vd., (2013) pilotların kendilerini güvende hissetmeleri ile gönüllü raporlamada bulunma davranışları arasındaki ilişkiyi ölçtükleri çalışmalarında, güvenin kritik önemde olduğuna dikkat çekmektedirler. Çalışmaya göre pilotların kendilerini güvende hissetmeleri halinde raporlama davranışlarında gözle görülür biçimde artış olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Chang ve Wang (2010), havaaracı bakım personelinin örgütsel güven algılarının düşük olması durumunda, kendi hatalarını ya da diğerlerinin hatalarını raporlamayacaklarını iddia etmektedirler. İlgili araştırmada suçlanma, cezalandırılma hatta işten atılma endişesinin söz konusu raporlamama davranışını tetiklediği tespit edilmiştir. İnsanın yer aldığı sistemlerde hata ya da ihlallerin olabileceği pek çok araştırmada vurgulanmaktadır. Bu noktada önemli olan söz konusu hata ya da ihlalin gerçekleşmesi durumunda, ilgili hatalardan öğrenme fırsatını kaçırmamak, hatalardan öğrenilecek sistemler oluşturmak ve bunun için örgütsel güveni mutlak suretle inşa etmektir (Seifert ve Hutchins, 1992). Özetle örgütsel güvenin kısa bir zaman içinde ve kendiliğinden tesis edilmesinin mümkün olmayacağını anlamak gerekmekte ve işgörenlerin örgütsel güven algılarının, gönüllü raporlamada bulunup bulunmama kararlarını direkt olarak etkileyen temel bir ilke olduğunu unutmamak gerekmektedir (SKYBrary, 2020). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Örgütsel güven ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında negatif bir ilişki vardır.

5.1.3. Örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisi

Örgütsel adaletle ilgili yapılan araştırmalar (Greenberg, 1990; Folger ve Konovsky, 1989; Mayer vd., 1995; Colquitt vd., 2001) işgörenlerin örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven algıları ve düzeyleri üzerinde belirleyici bir rolü olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle, örgütsel adalet ile örgütsel güven kavramlarının birbirleriyle yakından ilişkili olduğu birçok araştırmacı tarafından tespit edilmiştir. Butler (1991), işgörenlerin bir örgüte güven duymalarının öncelikli koşullarından birisinin ilgili örgütlerin uygulamalarında adaleti sağlaması olarak ifade etmektedir. Buna göre eğer işgörenlerde kendilerine adil davranıldığına dair bir algı gelişir ise işgörenler örgütlerine yüksek düzeyde güven duymaktadır (Moorman, 1991). Bu bağlamda örgütsel adaletin örgütsel güveni doğrudan etkilediği söylenebilmektedir.

İnsanlar gerek sosyal yaşamlarında gerekse işyerlerinde kendilerine adaletli davranılması gerektiğini düşünmekte ve bu yönde bir beklenti içinde bulunmaktadırlar. Bu beklenti özellikle iş ortamında en yüksek düzeyde seyretmekte ve işgörenler, başta ücret olmak üzere örgütün kendilerine sağlamakla yükümlü olduğu diğer sosyal haklar konusunda adil davranmasını arzu etmektedirler (Akyel, 2017). Kendilerine adil davranıldığını gören ya da hisseden işgörenler, çalıştıkları örgütteki yöneticilerine karşı daha büyük bir saygı ile yaklaşmakta ve örgütsel güven artmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989). Örneğin Amerika'da 2800 federal hükümeti çalışanından elde edilen veriler doğrultusunda yapılan bir araştırmaya göre işgörenlerin örgütsel adaletle ilişkin değerlendirmelerinin yönetime duyulan güven ile önemli oranda ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Greenberg, 1990). Özen (2002) de örgüt yöneticilerinin benzer olay ve durumlarda tutarlı olmaları, kaynakların dağıtımı konusunda adaleti tesis etmeleri, işgörenlerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları, karar alma süreçlerinde şeffaf ve dürüst bir tutum içinde olmaları, işgörelere belirli olay ve durumlarda söz hakkı tanımları ve işgörenlerle açık bir iletişim içinde olmaları gibi adaleti açıklamak için kullanılan kavramların güveni tesis etme noktasında etkili olduğunu savunmaktadır.

İşgörenlerin adalet algılarının dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti algısına bağlı olarak oluştuğu görülmektedir. İşgörenlerin ilgili üç adalet boyutuna dair genel algıları ise ilgili işgörenlerin örgütlerine olan güven duygularını olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir (Akyel, 2017). Örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında, dağıtım adaleti ile işlem adaletinin örgütsel güveni (Colquitt vd., 2001; Folger ve Konovsky, 1989), etkileşim

adaletinin ise yöneticiye olan güveni olumlu yönde etkilediğine dair sonuçlar elde edildiği görülmektedir (Bies, 2001).

Dağıtım adaletinde işgörenler, elde ettikleri sonuçların ne kadar adil olduğuna dair değerlendirmelerde bulunmaktadır. Buna göre işgörenlerde, örgüte sundukları katkı karşılığında elde ettikleri ücretin, ödüllerin ya da aldıkları terfilerin adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmamasına dair bir algı gelişmektedir (Irak, 2004). Kaynakların adil bir şekilde dağıtılması, işgörenlerin örgüte karşı davranış ve tutumlarında olumlu yönde gelişmeler sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Başka bir ifadeyle takdir edilen ve kendisine değer verildiğini hisseden işgörenin örgüte karşı beslediği güven duygusu da artmaktadır (Tan ve Tan, 2000'den aktaran Polat, 2009). İşlem adaleti, kaynakların dağıtımıyla ilgili kararlarda kullanılan metotlar, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili adaletle işaret etmektedir (Kıcıır, 2018). Diğer bir deyişle işlem adaleti, işgörenlerin örgüt içinde ücretlerin, cezaların ya da ödüllerin dağıtımı kararlarının alınmasında kullanılan araçların adil olup olmamasına ilişkin geliştirdiği algıya odaklanmaktadır (Akyel, 2017; Özen, 2002). Kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olması, işgörenlerin örgüte sundukları katkıya değer verildiğini düşünmelerini sağlamaktır. İşlemlerin adil olması işgörenlerin örgütlerine ve yöneticilerine olan güven duygularını doğrudan ve olumlu bir şekilde etkilemektedir. Sonuç olarak adil işlemler, işgörenlerin davranış ve tutumlarına olumlu bir şekilde yansımaktadır (Polat, 2009). Etkileşim adaleti ise kişilerarası davranışlara odaklanmaktadır. Örgütsel kaynakların dağıtımında karar verici konumda olan yöneticilerin işgörenler ile kurduğu iletişimin kalitesi etkileşim adaletinin konusunu oluşturmaktadır (Kıcıır, 2018). Buna göre yöneticilerin astlarıyla pozitif bir tutumla, şeffaf ve dürüst bir şekilde iletişim kurması, işgörenlerin etkileşim adaleti algısına olumlu yansımakta ve işgörenlerin yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır (Polat, 2009). Örgütsel adaletin ilgili üç boyutunun birleşiminin, işgörenlerin örgütlerine olan güven duygularını belirlediği söylenebilmektedir. Benzer şekilde Cropanzano ve Rupp (2008) da örgütsel adaletle birlikte işgörenlerin örgütsel güven algılarının arttığını söylemektedirler. Artan örgütsel güven ise işgörenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmelerine ve iş performanslarına doğrudan olumlu etkilerde bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütteki uygulamaların adil olması işgörenlerin haklarına ve kişiliklerine saygı duyulduğu anlamına gelmektedir. Adaletli uygulamalar, örgütün tutarlı ve işgörene haksızlık yapılamayacağını garanti altına almaktadır. Bu da

işgörenlerde güven duygusu oluşturmakta ve örgüt açısından olumlu davranışlara vesile olmaktadır (Yürür, 2019).

İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının olumsuz olması ise davranış ve tutumlarına olumsuz bir şekilde yansımaktadır. Örneğin, çalıştığı örgütteki uygulamaların adil olmadığını düşünen bir işgörenin örgüte olan güven duygusu zedelenmekte ve bunun sonucunda örgütsel bağlılığı da zayıflamaktadır. Bu durum beraberinde işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmamalarına ve hatta işten ayrılma niyetlerinde de artışa neden olmaktadır (Moç, 2018). Bunun yanında, örgütlerdeki adaletsizlik, işgörenlerde üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasına neden olmakta ve örgütler bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

Araştırmalar örgütsel uygulamaların adaletsiz olduğu çalışma ortamında işgörenlerin kendilerini güvende hissetmediğini ve sonuç olarak örgüt yararına kullanılabilecek sahip oldukları kıymetli bilgileri sakladıklarını göstermektedir (Çakıcı, 2008; Morrison ve Milliken, 2000; Perlow ve Williams, 2003). Özetle örgütsel adalet ve örgütsel güven kavramlarının birbirlerinin tetikleyicisi olduğunu ve her iki kavrama ilişkin olumsuz algının örgütün çıktılarını da olumsuz yansıyacağını söylemek mümkün görünmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki vardır.

5.1.4. Örgütsel adalet, örgütsel güven ve raporlamama arasındaki ilişki

Alanyazın tarandığında örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelendiği çok sayıda çalışmanın yer aldığı (Greenberg, 1990; Folger ve Konovsky, 1989; Mayer vd., 1995; Colquitt vd., 2001) fakat örgütsel adalet ve örgütsel güvenin raporlamama ile ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür (Gluschkoff vd., 2021; Jausan vd., 2017; Liao, 2015; O'Leary ve Chappell, 1996). Sınırlı sayıdaki ilgili çalışmalar incelendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel güvenin, işgörenlerin gönüllü raporlamama davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğuna dikkat çekmektedir (Reason, 1997; Dekker ve Breakey, 2016; Schaaf ve Kanse 2004; O'Leary ve Chappell, 1996). Söz konusu çalışmalara göre örgütsel uygulamaların adaletli olması ve işgörenlerin örgütlerine yüksek düzeyde güven duymaları, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmaktadır. Havacılık örgütleri açısından

değerlendirildiğinde ise söz konusu durum, emniyetsizliklerin ya da emniyeti arttırıcı önerilerin gönüllü olarak raporlamasını sağlamaktadır.

Bu öneme rağmen alanyazın incelendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel güven kavramlarının her ikisinin de dahil edilerek işgörenlerin raporlama davranışlarını inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki pozitif yönlü güçlü ilişki dikkate alındığında, ilgili değişkenlerin birlikte ele alındığı bir çalışmada gönüllü raporlamama davranışını nasıl etkiledikleri sorusunun yanıtının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu noktada alanyazında örgütsel adaletin bağımsız, örgütsel güvenin ise bağımlı değişken olarak ele alındığı çalışmalar göz önünde bulundurulmuş ve örgütsel güvenin, örgütsel adalet ve gönüllü raporlamama arasındaki ilişkide aracılık rolünün olabileceği öngörülmüştür. Sonuç olarak havacılık emniyetine etki ettiği düşünülen işgörenlerin örgütsel adalet algılarının gönüllü raporlamama davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı yapısal bir model yardımıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4: Örgütsel adalet ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.

5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu, havaaracı bakım kuruluşları, yer hizmetleri işletmeleri ile Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) bünyesinde çalışan, pilotlar, havaaracı bakım teknisyenleri, yer hizmetleri çalışanları ve hava trafik kontrolörlerinin, gördükleri ya da duydukları emniyetsiz olaylar/durumlar karşısında ya da emniyeti arttırıcı önerileri dile getirme konusunda sessiz kalmaları ve gönüllü raporlamada bulunmamaları ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiye dair bir model önerisi sunmaktır.

Bu bağlamda araştırmada işgörenlerin sessiz kalmaları, gördükleri ya da duydukları emniyetsiz olayları/durumları ya da emniyeti artırıcı önerileri dile getirme noktasında gönüllü raporlamada bulunmama durumu olarak tanımlanmıştır. Araştırmada ayrıca, katılımcıların emniyetsiz durumlar ya da emniyeti arttırıcı önerilerle ilgili gerçek hayatta gönüllü raporlamada bulunup bulunmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın bir diğer amacı ise gerek üst düzey yöneticilere gerekse emniyet yönetimi

yöneticilerine emniyeti artırma çabaları kapsamında, işgörenlerde farkındalık yaratacak öneriler sunarak raporlamaların arttırılmasına, yönelik katkı sağlamaktır.

Havacılık örgütlerinde çalışan işgörenlerin uçuş, bakım, hava trafik hizmeti sağlama ya da yer hizmetleri faaliyetlerinde yaptıkları hatalar nedeniyle emniyet performansını etkiledikleri düşünülmektedir. Örneğin, 10 Eylül 1976'da İngiliz BEA ve Inex-Adria uçaklarının havada çarpışmalarına ve 176 kişinin hayatını kaybetmesine neden olan temel unsur, hava trafik kontrolörlerinin uçaklar arası ayırma miniması konusunda yaptıkları hataydı. Benzer şekilde 8 Ocak 1989 tarihinde 41 yolcunun ölmesi ile sonuçlanan British Midland'ın B737'sinin kazasında da pilotlar bir dizi hata yapmışlar ve uçak East Midlands havaalanı yakınlarında bir tarlaya düşmüştü (Janic, 2000). İşyükünün arttığı, yorgunluk ve stres seviyesinin yüksek olduğu dönemlerde ise yapılan hatalarda artışlar olduğu gözlenmektedir.

Dolayısıyla söz konusu işgörenlerin yaptıkları hatalar nedeniyle ortaya çıkan maddi ve manevi kayıplar, hava taşımacılığında emniyetin sağlanması konusundaki endişeleri de her zaman canlı tutmaktadır (Chen vd., 2014). Havacılık emniyetinin sağlanabilmesi ise EYS'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesine bağlıdır. Dolayısıyla havacılık emniyetini sağlama ve sürdürülebilir bir şekilde arttırmak için uğraş veren EYS yöneticilerinin nitel ve nicel açıdan doyurucu veriler taşıyan gönüllü raporlara ihtiyacı vardır. Ancak söz konusu öneme rağmen araştırmalar, işgörenlerin örgütlerinde gördükleri ya da duydukları problemleri çeşitli nedenlere bağlı olarak bilinçli bir şekilde sakladıklarını göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd., 2003).

Bununla birlikte havacılıkta örgütsel sessizliğin gönüllü raporlama ile ilişkisini inceleyen az sayıda çalışma yer almakla birlikte (Ünder, 2016; Ünder ve Gerede, 2021a; Ünder ve Gerede, 2021b), gerek yerel gerekse uluslararası yazında işgörenlerin örgütsel sessizlik bağlamında gönüllü raporlamada bulunmama davranışlarını, örgütsel adalet ve örgütsel güven ile birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla çalışma ile elde edilecek bilgi ve önerilerin pratikte havacılık sektörüne fayda sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca ulusal ve uluslararası yazında ilgili konuya dair herhangi bir çalışma olmaması önemli bir eksiklik olarak görülmekte ve çalışma ile bu eksikliğin giderileceği düşünülmektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse araştırmanın amaçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Örgütsel adaletin gönüllü raporlamama davranışı üzerindeki doğrudan etkisini tespit etmek,
- Örgütsel güvenin gönüllü raporlamama davranışı üzerindeki doğrudan etkisini tespit etmek,
- Örgütsel adaletin, örgütsel güven aracılığıyla gönüllü raporlamama davranışı üzerindeki dolaylı etkisini tespit etmek,

Bu nedensellik ve aracılık ilişkilerinin ortaya konulabilmesi amacıyla aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- İşgörenlerin gördükleri ya da duydukları emniyetsiz olayları/durumları ya da emniyeti artırıcı önerileri dile getirme noktasında sessiz kalarak gönüllü raporlamada bulunmama davranışı sergilememelerinde örgütsel adaletin doğrudan bir etkisi var mıdır?
- İşgörenlerin gördükleri ya da duydukları emniyetsiz olayları/durumları ya da emniyeti artırıcı önerileri dile getirme noktasında sessiz kalarak gönüllü raporlamada bulunmama davranışı sergilememelerinde örgütsel güvenin doğrudan bir etkisi var mıdır?
- İşgörenlerin sessiz kalarak gönüllü raporlamada bulunmamalarında, algıladıkları örgütsel adaletin örgütlerine duydukları güven aracılığıyla dolaylı etkisi var mıdır?

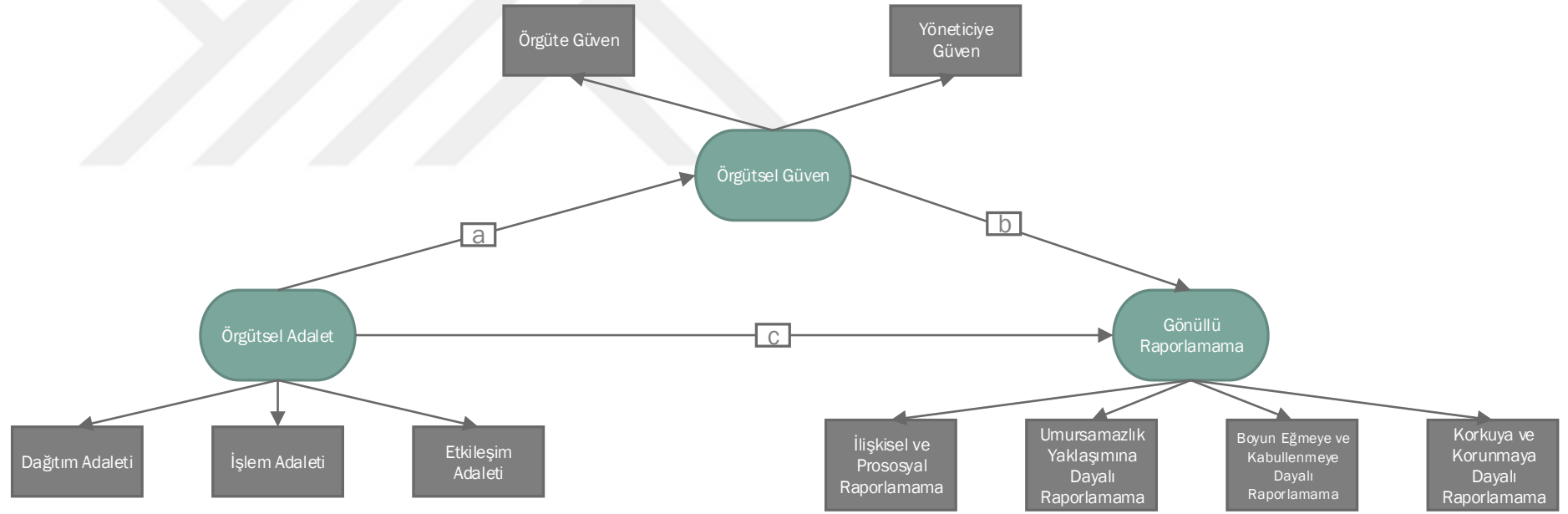
5.3.Yöntem

Yöntembilimi, herhangi bir araştırmanın nasıl ilerlemesi gerektiğine dair kuram olarak tanımlanmaktadır (Glesne, 2013). Yöntem ise temelde araştırmanın amacına ulaşabilmesi ile geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi için araştırmanın nasıl yürütüleceği, hangi teknik, araç ve gereçlerle veri toplanacağı ve verilerin analizinde hangi tekniklere başvurulacağını ifade etmektedir (Erkuş, 2017). Bu bağlamda araştırmanın problemi, amacı ve önemi ile veri toplama aracı, evren ve örneklem ile verilerin analizinin ayrıntılı bir şekilde ortaya konması elde edilen bulguların değerlendirilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda izleyen bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması süreci ile verilerin nasıl analiz edildiği ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

5.3.1. Araştırma modeli

Araştırma, “havacılık örgütlerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının gönüllü raporlamama davranışına etkisi var mıdır?”, eğer var ise “örgütsel güvenin bu ilişkide aracılık rolü var mıdır?” soruları çerçevesinde modellenmiştir. Bağımsız değişkenler, sonuçlara neden olma, sonuçları etkileme ya da değiştirme olasılığı olan değişkenlerdir. Bağımlı değişkenler ise bağımsız değişkenlere bağlı olan, sonuçları ya da çıktıları bağımsız değişkenden etkilenen değişkenleri ifade etmektedir. Aracı değişkenler ise bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında yer alan ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine aracılık eden değişkenler olarak tanımlanmaktadır (Creswell, 2016). Bu araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel adalet iken bağımlı değişkeni gönüllü raporlamama ve aracı değişkeni örgütsel güvendir.

Bu bağlamda söz konusu ilişkilerin test edilmesi için Şekil 5.1.’de yer alan aracılık analiz modeli kullanılmıştır (Baron ve Kenny, 1986). Baron ve Kenny’e (1986) göre bir değişkenin aracı olarak işlev görebilmesi için bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin nedenini açıklaması gerekmektedir. Böyle bir nedensellik ilişkisinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisi ($a.b+c$) aracı değişken üzerinden ortaya çıkacak bir endirekt etki ($a.b$) ile bağımlı değişken üzerindeki bir direkt (doğrudan) etkinin toplamı olmaktadır (MacKinnon vd, 2000). Araştırma modeli bu çerçevede yorumlandığında, öne sürülen temel varsayım, örgütsel adaletin işgörenlerin gönüllü raporlama davranışlarını gerçekte örgütsel güven aracılığıyla etkileyeceğidir.



Şekil 5. 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan alt hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

H4a: Örgütsel adalet ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır.

H4b: Örgütsel adalet ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında örgüte güvenin aracılık rolü vardır.

5.3.2. Araştırma evreni ve örnekleme

Araştırmanın amacına bağlı olarak üzerinde araştırma yapılabilecek ya da genelleme yapılacak ilgili tüm bireylerin oluşturduğu gruba evren denir (Erkuş, 2019). Bir başka deyişle evren, aynı özellikleri taşıyan bireyleri ya da nesneleri ifade etmektedir (Akbulut, 2010). Bu bağlamda araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren havayolu, havaaracı bakım kuruluşları, yer hizmetleri işletmeleri ile DHMİ bünyesinde çalışan, pilotlar, hava aracı bakım teknisyenleri, yer hizmetleri çalışanları ve hava trafik kontrolörleri oluşturmaktadır. Araştırmalar havacılık operasyonlarında emniyetin, pilot, teknisyen, hava trafik kontrolörü ve yer hizmetlerinde çalışan işgörenlerin yaptıkları hatalar nedeniyle tehlikeye girdiğini ve birçok kaza meydana geldiğini göstermektedir (Janic, 2000). Araştırmanın evreninin bu şekilde seçilmesinin temel nedeni de yukarıda ifade edildiği gibi ilgili meslek grubuna mensup işgörenlerin aldıkları ya da almadıkları kararlar ile uygulamalarının, havacılık operasyonlarının emniyetine olan doğrudan etkisidir. SHGM’nin 2020 yılı faaliyet raporuna göre, 2020 yılı sonu itibariyle toplam uçak pilotu sayısı 9407’dir. Bu sayının 2635’si CPL(A) Ticari Pilot Lisansı; 4909’sı ise ATPL(A) Havayolu Nakliye Pilotu Lisansıdır. İlgili faaliyet raporuna göre hava trafik kontrolörü sayısı 1754, uçak bakım teknisyeni sayısı ise 4829’dur (SHGM, 2020). Havacılık operasyonlarında yer alan ancak lisanslı çalışmadığı için net olarak kaç kişinin çalıştığı bilinmeyen yer hizmetleri işletmelerinde çalışan işgören sayısı ise yaklaşık 25.000 dolaylarındadır (AUZEF, 2020).

Evrenin boyutu gözönüne alındığında evrenin tamamına ulaşmak her zaman mümkün olamamaktadır. Bu nedenle sosyal bilimlerde çoğu araştırmada evrenin tamamı yerine evreni temsilen seçilen örneklem üzerinde çalışılmaktadır (Büyüköztürk, 2018). Örneklem ise ilgili evrenden belli kurallar dikkate alınarak seçilen ve evreni temsil etme gücüne sahip, evrenden sayısal olarak küçük gruplar olarak tanımlanmaktadır (Erkuş, 2019). Evrenden bir örneklem olarak araştırmanın yürütülmesinin bazı avantajları vardır:

- Bilgiyi örneklemden elde etmek, evrenden elde etmekten daha ucuzdur,
- Bilgi örneklemden daha hızlı toplanır,
- Örneklemden, evrene göre daha ayrıntılı veri toplanabilir,
- Başka şekillerde elde edilmesi olanaklı olmayan veriler elde edilebilir (Erkuş, 2019).

Araştırmada, ulaşılması kolay ve mevcut araştırmaya katılmaya gönüllü bireylerin dahil edildiği kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan bireyler vasıtasıyla yeni bireylerin araştırmaya dahil edildiği kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Erkuş, 2019). “Yeterli örneklem büyüklüğü kaç kişiden oluşmaktadır?” sorusunun ise tek bir cevabı bulunmamaktadır. Çünkü örneklem büyüklüğü çeşitli parametrelere göre değişebilmektedir (Kline, 2016). Dolayısıyla yazında farklı görüşler olmakla birlikte araştırmalarda atıfta bulunulan en yaygın iki görüş dikkate alınmıştır. Bunlardan ilkinde Kass ve Tinsley (1979), katılımcı sayısının 300’ü geçmesi durumunda madde sayısının bir önemi olmaksızın test sonuçlarının güvenilir olacağını ifade etmektedir. Tabachnick ve Fidell (2007) de 300 kişilik bir örneklemin iyi bir örneklem büyüklüğü olduğunu, 100’ün çok zayıf, 1000’in ise mükemmel bir rakam olduğu konusunda hemfikirdirler. Bir diğer yaygın görüş ise örneklem büyüklüğünün, ifade (madde) sayısının en az 10 katı olması gerektiği yönündedir (Kline, 2016). Bu bağlamda değerlendirilecek olunursa veri toplama aracında toplamda 57 ifade bulunmakta ve buna karşılık ulaşılan 800 katılımcının, her iki kritere göre de yeterli örneklem büyüklüğünü sağladığı görülmektedir.

5.3.3. Veri toplama araçları ve kullanılan ölçekler

Araştırma için ilk olarak detaylı bir yazın taraması gerçekleştirilmiş ve araştırmanın amacına uygun olarak kullanılabilecek ilgili ölçme araçları tespit edilmiştir. Kullanılacak ölçme araçlarına dair karar aşamasında, özellikle ölçme araçlarının araştırma konusuna uygunluğu, ifadelerin sadeliği, yaygın olarak kullanılması gibi kıstaslar dikkate alınmış ve kullanılacak ilgili ölçme araçları belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmada örgütsel adalet, örgütsel güven ve gönüllü raporlamamaya ilişkin daha önce geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılarak veri toplanmıştır.

Araştırmada örgütsel adalet ölçeği olarak Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2002)’in Türkçe’ye uyarlayarak geçerlilik ve güvenilirliğini test

ettiği “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Türkiye’de konuyla ilgili yürütülen çalışmalarda sıklıkla tercih edilen bir ölçek olarak dikkat çekmektedir (Yürür, 2018). Ölçekte toplamda 20 ifade (örneğin, “Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum”, “Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum”) ve üç boyut yer almaktadır. Ölçekte yer alan ilgili üç boyut dağıtım adaleti (5), işlem adaleti (6) ve etkileşim adaleti (9)’dir. Katılımcıların cevaplarının alınmasında ise 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum).

Araştırmada örgütsel güven ölçeği olarak Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve Demircan (2003)’ın Türkçe’ye uyarlayarak geçerlilik ve güvenilirliğini test ettiği “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Toplam 12 ifadenin (örneğin, “İşyerimin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır”, “Bu işyerinde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi yüksektir”) yer aldığı ölçek, orijinalinde olduğu gibi yöneticiye güven (8) ve örgüte güven (4) olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Katılımcıların cevaplarının alınmasında ise 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum). Bu araştırmada ilgili ölçeği, Demircan’dan (2003) uyarlayan ve bizzat kendi çalışmasında kullanmış olan Yıldız (2015)’dan yararlanılmıştır.

Araştırmada gönüllü raporlamama ölçeği olarak ise Ünder (2016) tarafından geliştirilen ve 25 madde (örneğin, “Şirketimin beni cezalandıracağını düşündüğüm için raporlamada bulunmam”, “SHGM’nin beni cezalandıracağını düşündüğüm için raporlamada bulunmam”), 4 boyuttan oluşan “Gönüllü Raporlamama Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ilgili 4 boyut ilişkisel ve prososyal eğilime dayalı raporlamama (9), korku ve korunmaya dayalı raporlamama (4), boyun eğme ve kabullenmeye dayalı raporlamama (5) ve umursamazlık yaklaşımına dayalı raporlamama (7)’dir. Katılımcıların cevaplarının alınmasında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum).

Araştırmada ayrıca katılımcılara “Daha önce deneyimlediğiniz herhangi bir emniyetsiz olay (major-minor incident)/durum (hazard) ya da emniyeti artırıcı bir öneri (risk mitigation) ile ilgili gönüllü raporlamada bulundunuz mu?” şeklinde bir soru yöneltilmiş ve konuyla ilgili veri toplanmıştır. Son bölümde ise katılımcılara ait demografik bilgiler toplanmıştır.

5.3.4. Verilerin toplanması

Araştırmada veri toplama aşamasına geçmeden önce etik kurallar gözetilerek doktora çalışmasının yürütüldüğü kurum olan Anadolu Üniversitesi'nde Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'na istenilen evraklarla başvuruda bulunulmuş ve 27.11.2019 tarihinde 89745 protokol numaralı etik uygunluk raporu alınmıştır. Daha sonra alınan uygunluk raporuna dayanarak veri toplama süreci başlatılmıştır. Buna ilaveten ankette yer almasına ek olarak ilgili katılımcılara, elde edilecek verilerin yalnızca araştırma dahilinde kullanılacağı bilgisi verilmiş ve gönüllü katılım esas alınmıştır.

Bu doğrultuda ilgili ölçme araçları internet ortamına aktarılmıştır. Bu süreçte Türkiye Havayolu Pilotları Derneği (TALPA), Uçak Teknisyenleri Derneği (UTED) ve Türkiye Hava Trafik Kontrolörleri Derneği (TATCA) başta olmak üzere çeşitli kurum ve kuruluşlarla iletişime geçilmiş ve araştırmaya geniş bir katılım sağlanabilmesi amacıyla yardım talebinde bulunulmuştur. Ayrıca iş dünyasındaki kişilerin iletişim kurma ve bilgi alışverişinde bulunma platformu olan Linked In gibi sosyal medya platformları aracılığıyla da katılım sayısı arttırılmaya çalışılmıştır. Tüm bu çalışmalar sonucunda 28 Kasım 2019 ile 30 Nisan 2020 tarihleri arasında 1286 kişiye ulaşılmış ve 800 katılımcıdan geri dönüş sağlanarak veri toplanmıştır. Veriler araştırmanın örneklemini oluşturan ve aldıkları kararlar ve uygulamalar ile havacılık emniyetini doğrudan ilgilendirdiği düşünülen 4 meslek grubundan elde edilmiştir. Buna göre veri seti 195 pilot, 193 havaaracı bakım teknisyeni, 262 yer hizmetleri çalışanı ve 150 hava trafik kontrolöründen elde edilen verilerden oluşmaktadır. Sonuç olarak havacılık örgütlerinde çalışan 800 işgörenden elde edilen veri analize tabi tutulmuştur.

5.3.5. Verilerin analizi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin çözümlenebilmesi amacıyla IBM SPSS Statistics 22 (Statistical Package for Social Sciences) ve IBM SPSS AMOS 23 (Analysis of Moment Structures) istatistik programları kullanılmıştır. SPSS Statistics paket programı ile betimleyici analizler ve Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ölçeklerin güvenirlik analizlerinde sıkça kullanılan bir yöntem olan bileşik güvenirlik (composite reliability) analizini gerçekleştirilmiştir.

AMOS programı ile DFA ve Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizleri yapılmıştır. Araştırmada DFA analizlerine başvurulmasının temel amacı araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal olarak geçerliliklerinin doğrulanmasıdır (Ünder, 2016). Bu bağlamda araştırmada kullanılan örgütsel adalet, örgütsel güven ve gönüllü raporlamama değişkenlerine ait ölçekler DFA'ya tabi tutulmuş ve yapı geçerlilikleri doğrulanmaya çalışılmıştır. Araştırmada son olarak araştırma modelinin test edilebilmesi amacıyla YEM analizine başvurulmuştur. YEM kapsamında verilerin normal dağılım gösterdiği için maksimum olasılık (Maximum Likelihood) hesaplama yöntemi tercih edilmiştir (Brown, 2015). YEM'in temel amacı kuramsal dayanağı olan bir ilişki örüntüsünün (model), toplanan veri ile uyumlu olup olmadığını test etmektir. Başka bir ifadeyle YEM'de "ileri sürülen söz konusu model geçerli mi?" sorusuna yanıt aranmaktadır (Çokluk vd., 2016). Ayrıca aracılık etkisinin anlamlılığına ek bir kanıt sunmak amacıyla Sobel testi yapılmıştır.

6. BULGULAR VE YORUMLAR

6.1. Demografik ve Mesleki Özellikler

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine ait frekans ve sıklık bilgileri Tablo 6.1.'de verilmiştir. Buna göre, katılımcıların %84'ünün erkek, %16'sının ise kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde ise 24 yaş ve altında olan katılımcıların oranı %12.4 iken, 25 ve 34 yaş aralığında olan katılımcıların oranı ise %47.1 olarak göze çarpmaktadır. 35 yaş ve üzerinde olan katılımcıların oranı ise %40.6'dır. Eğitim bilgilerine bakıldığında ise katılımcıların %79.9'unun en az lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların mesleki özelliklerine bakıldığında, hava trafik kontrol biriminde çalışan işgörenlerin oranı %16.5 iken pilot olanların oranı 24.2, havaaracı bakımı personelinin oranı %23 ve yer hizmetlerinde çalışan işgörenlerin oranı %33.3'tür. Meslekteki görev süreleri göz önüne alındığında katılımcıların %50.4'ünün 5 yıl ve altında tecrübeye sahip olduğu dikkat çekmektedir. Mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine bakıldığında ise %57.1'lik kesimin 5 yıl ve altında halihazırda çalıştığı kurumda olduğu görülmektedir.

Tablo 6. 1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri

Değişkenler	n	%	Değişkenler	n	%
Yaş			Cinsiyet		
24 Yaş ve Altı	99	12.4	Kadın	128	16.0
25-34 Yaş Arası	377	47.1	Erkek	672	84.0
35-44 Yaş Arası	198	24.8	Toplam	800	100,0
45-54 Yaş Arası	96	12.0			
55 ve Üzeri Yaş	30	3.8			
Toplam	800	100,0			
Eğitim			Birimdeki Ünvanınız		
Lise	69	8.6	Derecelendirilmiş HTK	110	13.8
Önlisans	92	11.5	Asistan HTK	5	.6
Lisans	527	65.9	Stajyer HTK	25	3.1
Lisansüstü	112	14.0	First Officer	80	10.0
Toplam	800	100,0	Kaptan Pilot	109	13.6
Çalışılan Birim			Uçuş Öğretmeni	5	.6
Hava Trafik Kontrol	152	16.5	CS Bakım Teknisyeni	91	11.4
Pilotaj	194	24.2	Non-Cs Bakım Teknisyeni	58	7.2
Havaaracı Bakımı	184	23.0	Yardımcı Teknisyen	35	4.4
Yer Hizmetleri	266	33.3	Yer Hizmetleri Memuru	136	17.0
Diğer	4	0.5	İşçi	34	4.3
Toplam	800	100.0	Ekip Şefi	61	7.6
			Dispeçer	11	1.4
			Diğer	40	5.0
			Toplam	800	100.0
Meslekteki Görev Süresi			Mevcut Kurumdaki Süre		
5 Yıl ve Altı	403	50.4	5 Yıl ve Altı	457	57.1
6-10 Yıl Arası	205	25.6	6-10 Yıl Arası	201	25.1
11-20 Yıl Arası	129	16.1	11-20 Yıl Arası	94	11.8
21 Yıl ve Üzeri	63	7.9	21 Yıl ve Üzeri	48	6.0
Toplam	800	100,0	Toplam	800	100,0

Katılımcılara, gerçek hayatta gönüllü raporlama yapıp yapmadıklarını belirlemek amacıyla “Daha önce görmüş olduğunuz herhangi bir emniyetsiz olay/durum ya da emniyeti arttırıcı bir öneri ile ilgili gönüllü raporlamada bulundunuz mu?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcıların %29.1’i raporlamayı gerektiren böyle bir durumla karşılaşmadığını ifade ederken, %19.1’i, başka bir ifadeyle tam olarak 153’ü ise emniyetsiz bir durumla karşılaştıklarını ancak gönüllü raporlamada bulunmadıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgu, bir rapor ile dahi büyük bir kazanın önüne geçilebileceği düşünüldüğünde çok kıymetli görülmekle birlikte işgörenlerin neden raporlamadan kaçındıkları sorusunun üzerine gidilmelidir.

6.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarında yer alan tüm maddelere dair tanımlayıcı istatistikler Tablo 6.2.’de yer almaktadır. Kline (2016), veri setinin normal dağılım gösterip

göstermediğini anlamak için çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu noktada çarpıklık için kabul değerinin ± 3 , basıklığın ise ± 10 aralığında olmasının normal dağılıma işaret ettiği şeklinde yorumlanmaktadır. Elde edilen değerler incelendiğinde, çarpıklık değerlerinin $-.661$ ile $+ 1.526$, basıklık değerlerinin ise -1.296 ile 2.329 aralığında olduğu görülmüştür. Ayrıca verinin normal dağılımına ek kanıt sunması amacıyla çok değişkenli normallik testi de gerçekleştirilmiş ve her bir grup için elde edilen elips şeklindeki dağılımlar veri setinin normal ve doğrusal bir şekilde dağıldığını göstermiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Dolayısıyla söz konusu değerlerin veri setinin normal dağıldığına dair kanıt sunduğu ve tüm maddelerin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu yorumunda bulunulabilmektedir. Ayrıca ölçekte yer alan maddelerin ortalamaları 1.705 ile 3.423 ve standart sapmaları ise $.921$ ile 1.384 aralığında değişmektedir.

Tablo 6. 2. Tanımlayıcı İstatistikler

Yapı/Soru	Ort.	Std. S.
Örgütsel Adalet		
ÖA1 Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum	3.015	1.334
ÖA2 Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum	2.684	1.384
ÖA3 İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum	2.785	1.255
ÖA4 Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum	2.961	1.218
ÖA5 İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım	3.171	1.167
ÖA6 İşe ilişkin kararlar, şefim/yöneticim tarafından, tarafsız bir şekilde alınır	2.815	1.275
ÖA7 İşle ilgili kararlar alınmadan önce şefim/yöneticim tüm çalışanların görüşlerinin alınmasını sağlar	2.570	1.289
ÖA8 Şefim/yöneticim, işle ilgili karar almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar	2.794	1.253
ÖA9 Şefim/yöneticim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgi de verir	3.086	1.280
ÖA10 İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır	2.843	1.314
ÖA11 Çalışanlar, şeflerinin/yöneticilerinin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst yönetim tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler	2.773	1.292
ÖA12 İşimle ilgili kararlar alınırken şefim/yöneticim bana kibar ve ilgili davranır	3.345	1.191
ÖA13 İşimle ilgili kararlar alınırken şefim/yöneticim bana saygılı davranır ve itibar gösterir	3.349	1.187
ÖA14 İşimle ilgili kararlar alınırken şefim/yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	3.074	1.250
ÖA15 İşimle ilgili kararlar alınırken şefim/yöneticim bana karşı dürüst ve samimidir	3.134	1.227
ÖA16 İşimle ilgili kararlar alınırken şefim/yöneticim bir çalışan olarak haklarımı gözetir	3.023	1.261
ÖA17 Şefim/yöneticim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır	2.971	1.264
ÖA18 Şefim/yöneticim, işimle ilgili alınan kararlar için uygun gerekçeler gösterir	3.015	1.234
ÖA19 Şefim/yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken, bu kararlara ilişkin mantıklı açıklamalar yapar	3.013	1.240
ÖA20 Şefim/yöneticim, işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar	2.941	1.274
Örgütsel Güven		
ÖG1 Şefimin/yöneticimin işinin önemli kısımlarında teknik olarak yetenekli olduğuna olan güvenim tamdır	3.153	1.300
ÖG2 Şefimin/yöneticimin işiyle ilgili iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır	3.151	1.172
ÖG3 Şefimin/yöneticimin işleri sonuna kadar takip edeceğine olan güvenim tamdır	3.273	1.174
ÖG4 Şefimin/yöneticimin işini makul bir düzeyde anladığına olan güvenim tamdır	3.423	1.117
ÖG5 Şefimin/yöneticimin işini makul bir şekilde yapabileceğine olan güvenim tamdır	3.355	1.158
ÖG6 Şefimin/Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır	3.230	1.160
ÖG7 Şefimin/yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır	3.254	1.117
ÖG8 Şefimin/yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır	3.281	1.145

Tablo 6. 2. (Devam) Tanımlayıcı İstatistikler

ÖG9	İşyerimin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır	2.869	1.262
ÖG10	Bu işyerinde şefler/yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi yüksektir	2.761	1.278
ÖG11	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi yüksektir	3.265	1.152
ÖG12	İşyerimde genel olarak çalışanların birbirlerine güvenme düzeyi yüksektir	3.089	1.155
Gönüllü Raporlamama			
GR1	Şirketimin beni cezalandıracağını düşündüğüm için raporlamada bulunmam	2.071	1.214
GR2	SHGM'nin beni cezalandıracağını düşündüğüm için raporlamada bulunmam	2.063	1.156
GR3	İleride bir kaza olması halinde savcılık soruşturmasında beni koruyacak mevzuat olmadığını düşündüğüm için raporlamada bulunmam	2.348	1.277
GR4	Daha önce raporlamada bulunan çalışma arkadaşlarıma başıma gelen olumsuzlukların kendi başıma da gelebileceğini düşündüğüm için raporlamada bulunmam	2.315	1.288
GR5	Çalışma arkadaşlarıma beni dışlamasından endişe ettiğim için raporlamada bulunmam	1.849	1.017
GR6	Raporun konusu olan çalışma arkadaşım/arkadaşlarımla gerginlik yaşamak istemediğim için raporlamada bulunmam	2.106	1.165
GR7	Bana bir fayda sağlamayacağını düşündüğüm için raporlamada bulunmam	2.088	1.250
GR8	Raporlama yapmanın benim görevim olmadığını düşündüğüm için raporlamada bulunmam	1.706	.938
GR9	Şeflerimizin/yöneticilerimizin olumsuz şeyleri duymaktan hoşlanmadıklarını düşündüğüm için raporlamada bulunmam	2.148	1.265
GR10	Boş zamanımı raporlama yapmakla geçirmek istemediğim için raporlamada bulunmam	1.919	1.125
GR11	Raporlamayı nasıl yapacağımı bilmediğim için raporlamada bulunmam	1.723	.998
GR12	Şeflerimizin/yöneticilerimizin raporlama yapmamızı istemesinin sadece lafta kaldığını düşündüğüm için raporlamada bulunmam	2.621	1.419
GR13	Şirkette çalışma arkadaşlarıma arasında “şikayet eden kişi” olarak damgalanmak istemediğim için raporlamada bulunmam	2.044	1.180
GR14	Şirketimin hatasını ortaya çıkarıp EASA tarafından cezalandırılmasını istemediğim için raporlamada bulunmam	1.934	1.056
GR15	Raporun konusu olan çalışma arkadaşım/arkadaşlarımla ilişkiyi bozmak istemediğim için raporlamada bulunmam	2.091	1.141
GR16	Şeflerimizin/yöneticilerimizin raporlamayı teşvik etmediğini düşündüğüm için raporlamada bulunmam	2.296	1.263
GR17	Raporlamayı nasıl yapacağımı öğrenmekle uğraşmak istemediğim için raporlamada bulunmam	1.705	.921
GR18	Daha önce yapılan raporlamalara ilişkin herhangi bir geri bildirimde bulunulmadığı için raporlamada bulunmam	2.558	1.362
GR19	Daha önce yapılan raporlamaların üstünün örtüldüğünü düşündüğüm için raporlamada bulunmam	2.519	1.364
GR20	Raporun konusu olan şefle/yöneticiyle ya da şeflerimle/yöneticilerimle ilişkiyi bozmak istemediğim için raporlamada bulunmam	2.066	1.169
GR21	Raporlamaya konu olan durum ya da olay başkası tarafından zaten raporlanmıştır diye düşündüğüm için raporlamada bulunmam	2.048	1.094
GR22	Arkadaşlarıma hatalarını ortaya çıkarıp zarar görmelerini istemediğim için raporlamada bulunmam	2.215	1.172
GR23	Kendi işimi bile zor yetiştirirken bir de raporlamayla vakit kaybetmek istemediğim için raporlamada bulunmam	2.081	1.198
GR24	Şirketimin hatasını ortaya çıkarıp SHGM tarafından cezalandırılmasını istemediğim için raporlamada bulunmam	1.925	1.058
GR25	Raporun konusu olan şefle/yöneticiyle ya da şeflerimle/yöneticilerimle gerginlik yaşamak istemediğim için raporlamada bulunmam	2.099	1.213

6.3. Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla korelasyon analizine başvurulmuştur. Korelasyon katsayısı ise -1 ile +1 aralığında değerler almaktadır. Buna göre söz konusu değerin 1'e yaklaşması güçlü bir ilişkiye işaret ederken, 0'a yakın değerler ilişkinin olmadığı ya da az olduğu anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2007).

Bu doğrultuda yapılan korelasyon analizi sonuçlarına Tablo 6.3.'te yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, bağımsız (örgütsel adalet), aracı (örgütsel güven) ve bağımlı (gönüllü raporlamama) değişkenler arasındaki tüm korelasyonların anlamlı olduğu görülmektedir (** $p < 0.01$). Field (2009)'a göre ± 0.10 korelasyon katsayısı değişkenler arası küçük ilişkilere işaret etmekteyken; ± 0.30 orta düzey; ± 0.50 ise değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda değerlendirilecek olunursa, bağımsız değişken olan örgütsel adalet ile aracı değişken olan örgütsel güven arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0.792$; $p < 0.01$). Söz konusu güçlü ilişkinin çoklu bağlantı problemine yol açıp açmadığını belirlemek amacıyla varyans arttırıcı faktör (VIF-Variance Inflation Factor) değerleri, tolerans değeri (TV-Tolerance Value) ve koşul indeksi (CI-Condition Index) hesaplanmıştır. Analiz sonucuna göre VIF=2.685, TV=.373 ve CI=12.892 değerlerinde olduğu görülmektedir ($p < 0.01$). Başka bir ifadeyle VIF değerlerinin 10'dan oldukça küçük, CI değerinin 30'dan küçük ve TV değerinin de 0.10'dan büyük olduğu ve dolayısıyla değişkenler arasında bağlantı problemi olmadığı ifade edilebilir (Neter vd., 1996 ve Gujarati 1995'den aktaran Albayrak, 2005).

Bağımsız değişken olan örgütsel adalet ile bağımlı değişken olan gönüllü raporlamama arasında ise negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -0.355$; $p < 0.01$). Aracı değişken olan örgütsel güven ile bağımlı değişken olan gönüllü raporlamama arasında da yine negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -0.322$; $p < 0.01$). Ayrıca bağımlı değişken olan gönüllü raporlamama ile bağımsız değişken örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, gönüllü raporlamama ile dağıtım adaleti ($r = -0.266^{**}$), işlem adaleti ($r = -0.339^{**}$) ve etkileşim adaleti ($r = -0.332^{**}$) arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($p < 0.01$). Bağımlı değişken olan gönüllü raporlamama ile aracı değişken örgütsel güvenin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise gönüllü raporlamama ile yöneticiye güven ($r = -0.295^{**}$) ve örgüte güven ($r = -0.298^{**}$) arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir

($p<0.01$). Son olarak bağımsız değişken olan örgütsel adalet ile aracı değişken olan örgütsel güvenin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel adalet ile yöneticiye güven ($r=.757^{**}$) ve örgüte güven ($r=.692^{**}$) arasında pozitif yönlü güçlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Genel bir değerlendirme ile araştırmada incelenen değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. İlgili ilişkilerin gücüne işaret eden korelasyon katsayısı ise orta ile yüksek olarak değişiklik göstermektedir. Bu anlamda tespit edilen ilişkilerin yazın incelendiğinde desteklendiği de görülecektir.



Tablo 6. 3. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

n=800	Gönüllü Raporlamama	Boyun Eğme ve Kabullenme	Umursamazlık	Korku ve Korunma	İlişkisel ve Prososyal	Örgütsel Adalet	Dağıtım Adaleti	İşlem Adaleti	Etkileşim Adaleti	Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven
Boyun Eğme ve Kabullenme	.872**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Umursamazlık	.861**	.679**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Korku ve Korunma	.789**	.662**	.544**	-	-	-	-	-	-	-	-
İlişkisel ve Prososyal	.919**	.702**	.733**	.633**	-	-	-	-	-	-	-
Örgütsel Adalet	-.355**	-.454**	-.246**	-.367**	-.223**	-	-	-	-	-	-
Dağıtım Adaleti	-.266**	-.344**	-.193**	-.266**	-.163**	.725**	-	-	-	-	-
İşlem Adaleti	-.339**	-.444**	-.235**	-.345**	-.209**	.944**	.594**	-	-	-	-
Etkileşim Adaleti	-.332**	-.417**	-.225**	-.350**	-.213**	.953**	.534**	.771**	-	-	-
Örgütsel Güven	-.322**	-.409**	-.234**	-.344**	-.191**	.792**	.542**	.756**	.765**	-	-
Yöneticiye Güven	-.295**	-.376**	-.220**	-.322**	-.166**	.757**	.491**	.717**	.747**	.961**	-
Örgüte Güven	-.298**	-.376**	-.204**	-.304**	-.193**	.692**	.512**	.652**	.618**	.839**	.655**

** Korelasyon 0.01 (Tek yönlü) düzeyinde anlamlıdır.

6.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

DFA, daha önce keşfedilmiş ya da kuramsal dayanak ile öngörüsöl bir şekilde ortaya atılmış bir yapının ya da modelin doğruluğunu test etmek amacıyla başvurulmuş bir analiz tekniğidir (Kline, 2016). Diğer bir deyişle DFA’da görgöl gözlem sonucu elde edilen veri seti ile faktöriyel yapısı daha önceden bilinen ölçüm modelinin doğrulanmaya çalışılması söz konusudur. DFA’da araştırmacı, kuramsal bilgilere dayalı olarak belirlediği gözlenen değişkenler ile gizil değişkenlerin ve gizil değişkenlerin de kendi aralarında birbirleriyle ilişkili olduğunu kanıtlamaya çalışmaktadır (Çokluk vd., 2016).

YEM uygulamalarında eldeki veri seti ile test edilen modelin doğrulanıp doğrulanmaması ise, analizler neticesinde ortaya çıkan uyum iyiliği indeks (Goodness of fit indices) değerlerinin kabul düzeylerini karşılayıp karşılamamasına bağlıdır (Hair vd., 2010). Çeşitli araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılan ve araştırma dahilinde de başvurulmuş uyum indeksleri ve ilgili uyum indekslerinin kabul düzeyleri Tablo 6.4.’te verilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013; Hair vd., 2010).

Tablo 6. 4. Genel Kabul Gören Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	≤ 3	≤ 5
GFI	≥ 0.90	≥ 0.85
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08
CFI	≥ 0.95	≥ 0.90
TLI	≥ 0.95	≥ 0.90

Not: χ^2 = Chi-Square (Ki-Kare); df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi), GFI= Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi), RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), TLI= Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)

Bu bağlamda araştırma kapsamında toplanan veri ile örgütsel adalet, gönüllü raporlamama ve örgütsel güven değişkenlerine ait her bir ölçek tek tek DFA’ya tabi tutularak yapı geçerliliği test edilmiş ve kuramsal yapı doğrulanmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan araştırmada daha önce geçerliliği ve güvenirliliği kanıtlanmış ölçeklerden yararlanıldığı için açıklayıcı faktör analizi yapılmamasının uygun olacağı düşünülmüştür.

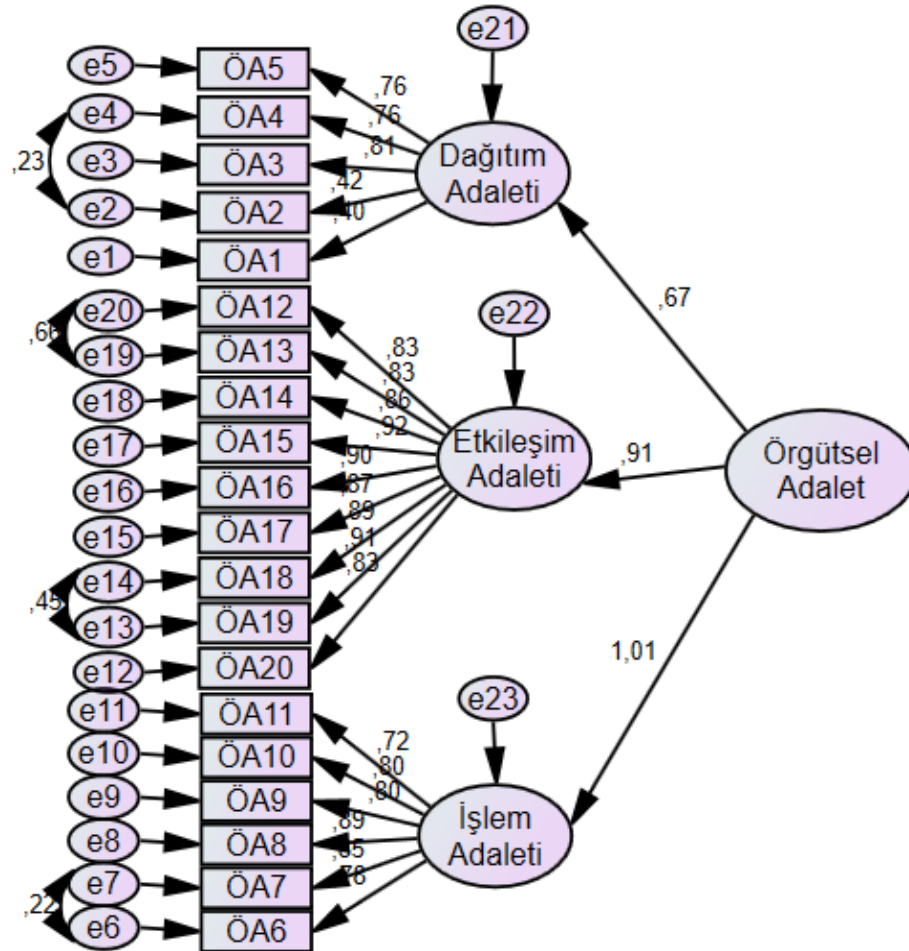
İlk olarak araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel adalet değişkeninin üç faktörlü yapısı DFA ile test edilmiştir. Elde edilen uyum iyiliği değerleri üç faktörlü örgütsel adalet ölçeğine ilişkin yapının doğrulandığına işaret etmektedir. Tablo 6.5.’de

yer alan ilgili değerlere bakıldığı zaman, söz konusu değerlerin kabul düzeylerini karşıladığı görülmektedir ($p<0.001$) (Tabachnick ve Fidell, 2013; Hair vd., 2010).

Tablo 6. 5. Örgütsel Adalet Ölçeği Uyum İyiliği İndeks Değerleri

	χ^2/sd	GFI	RMSEA	CFI	TLI
Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	3.99	0.92	0.06	0.96	0.96
Uyum Düzeyi	Kabul edilebilir uyum	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	İyi uyum	İyi uyum

Yapılan analiz neticesinde örgütsel adalet ölçeğine ilişkin üç faktörlü yapı ve yapıya dair standardize edilmiş değerler Şekil 6.1.'de gösterilmiştir.



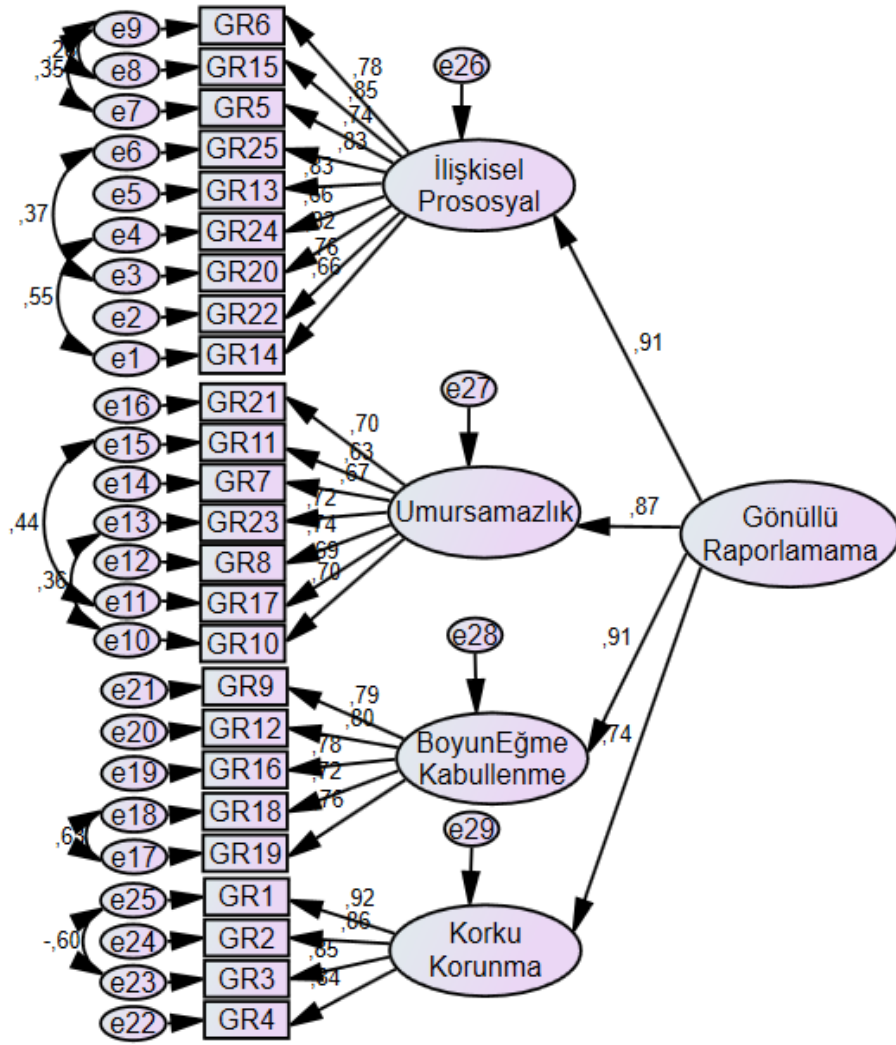
Şekil 6. 1. Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey DFA

İkinci olarak araştırmanın bağımlı değişkeni olan gönüllü raporlamama değişkeninin dört faktörlü yapısı DFA ile test edilmiştir. Elde edilen uyum iyiliği değerleri dört faktörlü gönüllü raporlamama ölçeğine ilişkin yapının doğrulandığına işaret etmektedir. Tablo 6.6.'da yer alan ilgili değerlere bakıldığında zaman, söz konusu değerlerin kabul düzeylerini karşıladığı görülmektedir ($p<0.001$) (Tabachnick ve Fidell, 2013; Hair vd., 2010).

Tablo 6. 6. *Gönüllü Raporlamama Ölçeği Uyum İyiliği İndeks Değerleri*

	χ^2/sd	GFI	RMSEA	CFI	TLI
Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	4.82	0.88	0.06	0.93	0.92
Uyum Düzeyi	Kabul edilebilir uyum	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Kabul edilebilir uyum	Kabul edilebilir uyum

Yapılan analiz neticesinde gönüllü raporlamama ölçeğine ilişkin dört faktörlü yapı ve yapıya dair standardize edilmiş değerler Şekil 6.2.'de gösterilmiştir.



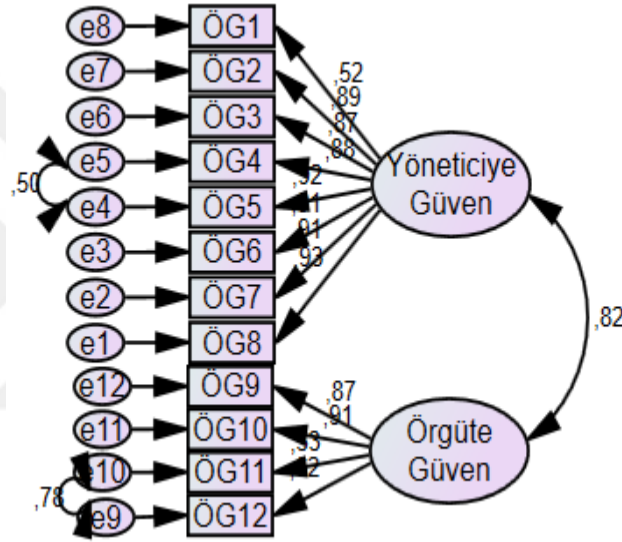
Şekil 6. 2. Gönüllü Raporlamama Ölçeği İkinci Düzey DFA

Araştırmada son olarak aracı değişken olan örgütsel güven değişkeninin iki faktörlü yapısı DFA ile test edilmiştir. Örgütsel güven değişkeninin iki gizil değişkenden oluşması (sadece iki alt boyut), ikinci düzey DFA’da başarısızlığa yol açmaktadır (Kline, 2005; Kelloway, 1998’den aktaran Çokluk vd., 2016). Bu nedenle örgütsel güvene dair DFA, birinci düzey DFA ile sonlandırılmıştır. Elde edilen uyum iyiliği değerleri iki faktörlü örgütsel güven ölçeğine ilişkin yapının doğrulandığına işaret etmektedir. Tablo 6.7.’de yer alan ilgili değerlere bakıldığında zaman, söz konusu değerlerin kabul düzeylerini karşıladığı görülmektedir ($p < 0.001$) (Tabachnick ve Fidell, 2013; Hair vd., 2010).

Tablo 6. 7. *Örgütsel Güven Ölçeği Uyum İyiliği İndeks Değerleri*

	χ^2/sd	GFI	RMSEA	CFI	TLI
Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	3.15	0.94	0.06	0.98	0.97
Uyum Düzeyi	Kabul edilebilir uyum	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	İyi uyum	İyi uyum

Yapılan analiz neticesinde örgütsel güven ölçeğine ilişkin iki faktörlü yapı ve yapıya dair standardize edilmiş değerler Şekil 6.3.'de gösterilmiştir.



Şekil 6. 3. *Örgütsel Güven Ölçeği Birinci Düzey DFA*

6.5. Güvenirlilik

Güvenirlilik bir değişken ya da değişkenler kümesinin ölçümünün tutarlılık derecesini ifade etmektedir (Hair vd., 2010). Başka bir ifadeyle herhangi bir ölçme aracının tutarlı sonuçlar vermesi ya da benzer koşullar altında benzer sonuçlara işaret etmesi güvenirlilik olarak tanımlanmaktadır (Field, 2009). Araştırma dahilinde güvenirlilik, araştırmalarda sıklıkla başvurulanan bir yöntem olan cronbach alfa ve bileşik güvenirlilik (composite reliability) yöntemine başvurularak hesaplanmıştır.

Cronbach alfa güvenirliliği, hesaplanmış bir korelasyon katsayısı ile belirleyerek 0 ile 1 arasında değişen bir değer olarak vermektedir (Karasar, 2012). Bileşik güvenirlilik ise hata varyansının ölçek üzerindeki etkisini yansıtan bir endeksi temsil etmektedir (Raykov

ve Grayson, 2003). Diğer bir deyişle bileşik güvenirlik, DFA sonucu elde edilen faktör yükleri ve hata varyansı değerleri bağlamında hesaplanan iç tutarlık katsayısıdır. Bileşik güvenirlik iki aşamalı bir yaklaşımla hesaplanmaktadır. Birinci adımda veri seti ile hangi DFA modelinin en iyi şekilde uyum gösterdiği tespit edilmektedir. İkinci adımda ise veri seti ile uyumu en iyi olan modelden elde edilen faktör yükleri ile hata varyans değerleri kullanılarak güvenirlik katsayısı hesaplanmaktadır (Yang ve Green, 2011).

Ayrıca her bir faktör için birleşim ve ayrışım geçerliliği hesaplanmıştır. Birleşim geçerliliği, her bir faktörde yer alan maddelerin birbirleriyle ve ait oldukları faktör ile ilişkili olmasını ifade etmektedir. Ayrışım geçerliliği ise maddelerin ait oldukları faktör dışındaki faktörlerle kendi bulundukları faktörden daha az ilişkili olmasıdır (Hair vd, 2010). Bu bağlamda faktörlere ait bileşik güvenirlik (CR-Composite Reliability) katsayıları ile AVE (Average variance extracted-Ortalama açıklanan varyans), MSV (Maximum squared variance-Maksimum paylaşılan varyansın karesi) ve ASV (Average shared square variance-Paylaşılan varyansın karesinin ortalaması) Tablo 6.8.'de yer verilmiştir.

Tablo 6. 8. Ölçeklere Ait Güvenirlik ve Birleşim ve Ayrışım Geçerlilik Katsayıları

		Cronbach Alfa	CR	AVE	MSV	ASV
Gönüllü Raporlamama	Korku	0.919	0.874	.634	0.492	0.270
	Kabullenme	0.891	0.810	.466	0.537	0.190
	Umursamazlık	0.870	0.828	.412	0.438	0.204
Örgütsel Güven	İlişki	0.933	0.890	.476	0.537	0.200
	Yönetici	0.952	0.951	.712	0.352	0.173
	Örgüt	0.872	0.835	.574	0.758	0.307
Örgütsel Adalet	Dağıtım	0.753	0.791	.454	0.758	0.296
	Etkileşim	0.967	0.960	.726	0.558	0.257
	İşlem	0.919	0.866	.519	0.429	0.226

Her bir ölçek için hesaplanan cronbach alfa ve bileşik güvenirlik katsayısı incelendiğinde, elde edilen değerlerin 0.7'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerin yeterli düzeyde güvenilir olduğu yorumunda bulunulabilir. Birleşim geçerliliği için $CR > 0.7$, $AVE > 0.5$, ve $CR > AVE$ olmalıdır Tablo 6.8.'e bakıldığında istenen kabul değerlerinin karşılandığı ifade edilebilir. Ayrışım geçerliliği için ise $AVE > MSV$ ve $AVE > ASV$ olmalıdır. Söz konusu değerler incelendiğinde bazı değerlerin kabul değerlerinin altında kaldığı görülmektedir. Hair vd., (2010), bazı noktalarda ilgili

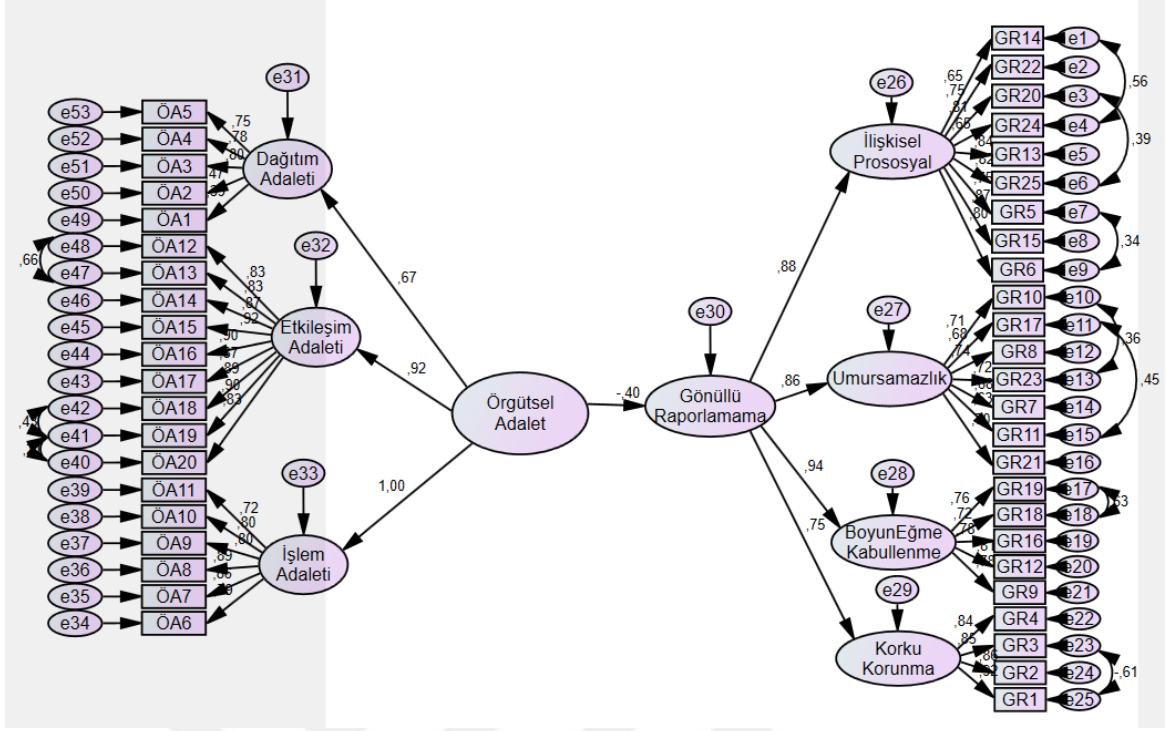
değerlerin kritik değerlerin altında olsa dahi diğer güvenirlik değerlerinin kabul değerlerinin üzerinde olmasının yeterli olacağını ifade etmektedir. Buna ek olarak Kline (2016) ayrışım geçerliliği için korelasyon katsayılarına da bakılabileceğini dile getirmektedir. Bu durumda en yüksek faktör korelasyonunun 0.85'den küçük olması gerekmektedir. Korelasyon tablosuna bakıldığında gizil değişkenler arası en yüksek korelasyon değerinin 0.771 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak ölçeklerin güvenilir ve birleşim ile ayrışım geçerliliklerine sahip olduklarını söylemek mümkün görünmektedir.

6.6. Araştırma Hipotezlerinin Yapısal Model ile Test Edilmesi

Yapısal eşitlik modeli (YEM), sürekli ya da süreksiz bir ya da daha fazla bağımsız değişken ile sürekli ya da süreksiz bir ya da daha fazla bağımlı değişken arasındaki bir dizi ilişkiyi incelemeye imkan veren birden çok istatistiksel tekniğin toplamını ifade etmektedir. YEM aynı zamanda nedensel modelleme, nedensel analiz, eşzamanlı denklem modellemesi, kovaryans yapılarının analizi, yol analizi ya da DFA olarak da adlandırılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu bağlamda YEM araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler doğrultusunda oluşturulan modelin, veri seti ile desteklenip desteklenmediğini ortaya koymak amacıyla bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlerin her birinin eş zamanlı olarak analizine imkan tanımaktadır (Hair vd., 2010). Dolayısıyla değişkenler arası direkt ilişkiler ile söz konusu modelin testi için YEM analizine başvurulmuştur.

6.6.1. Örgütsel adalet ile gönüllü raporlamama arasındaki ilişki

Araştırmada ilk olarak H1 hipotezi test edilmiştir. Bu amaçla Şekil 6.4.'de yer alan bağımsız değişken olan örgütsel adalet ile bağımlı değişken olan gönüllü raporlamama arasındaki direkt ilişkiyi ortaya koyacak yapısal model kurulmuştur. Analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerine ($\chi^2/df = 3.14$; GFI=0.85; RMSEA=0.05; CFI=0.93; TLI=0.93; $p < 0.001$) bakıldığında söz konusu modelin veri seti ile uyumlu olduğu ve kabul edilebileceği yorumunda bulunmak mümkündür.



Şekil 6. 4. Örgütsel Adalet ile Gönüllü Raporlamama Arasındaki Direkt İlişki

Buna göre örgütsel adalet ile gönüllü raporlamama arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki söz konusudur ($\beta = -.404$, $p < 0.001$). Başka bir deyişle örgütteki uygulamaların adaletli olarak algılanması işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma davranışlarını azaltmaktadır. Tespit edilen söz konusu bulgular, araştırmanın birinci hipotezi olan “Örgütsel adalet ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında negatif bir ilişki vardır.” hipotezini desteklemektedir.

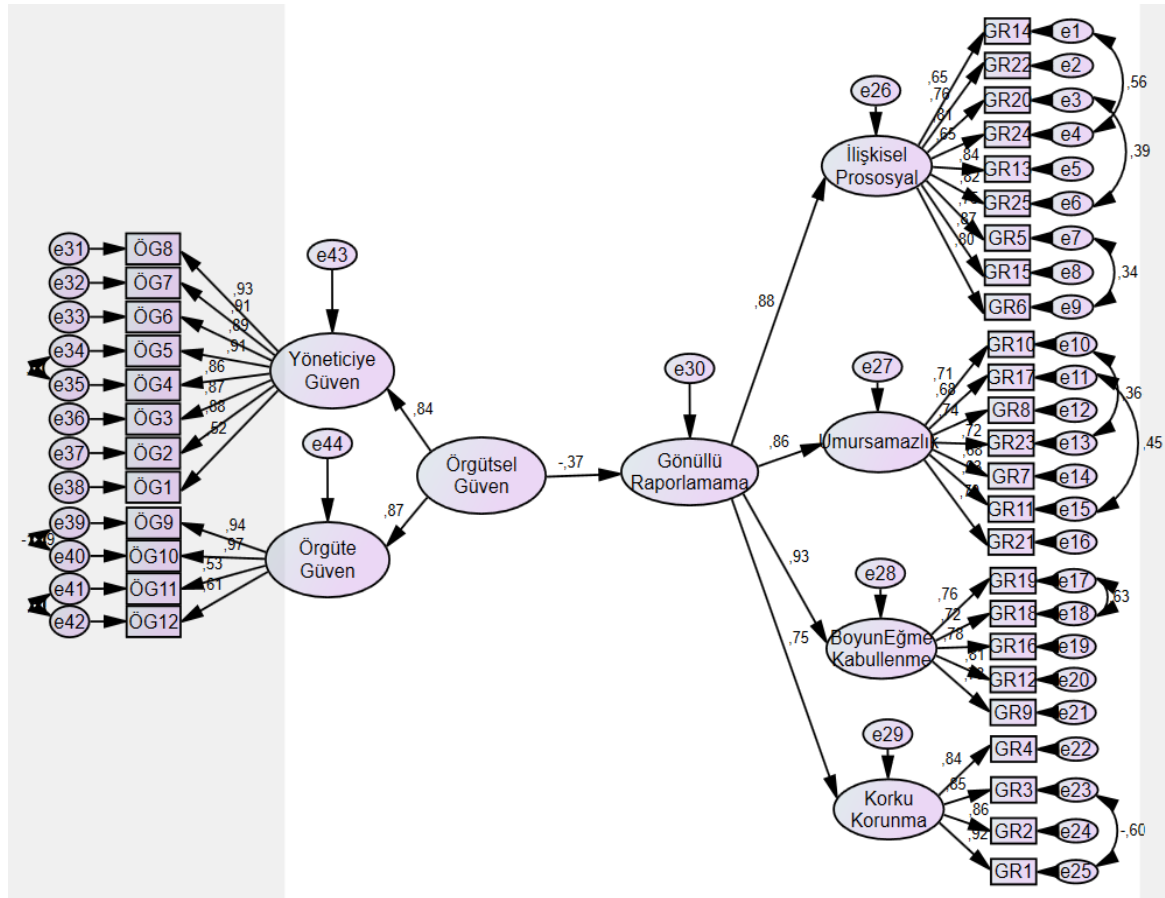
Yazın işgörenlerin örgütsel adalet algılarının düşük olması durumunda örgüt içerisinde kendilerini ifade etmeleri konusunda cesaretlerinin kırıldığını göstermektedir (Adams, 1965; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Greenberg, 1990). Bu durum havacılık bağlamında değerlendirildiğinde adaletsiz uygulamalar karşısında sessizleşen işgörenlerin, havacılık emniyeti için kıymetli veriler sağlama potansiyeline sahip gönüllü raporları yapmama eğilimine girmelerine neden olabilmektedir (Ünder, 2016; Ünder ve Gere, 2021a). Benzer şekilde Şekil 6.4.’de yer alan ve örgütsel adalet ile gönüllü raporlamama arasındaki direkt ilişkiye dair kurulan modelden elde edilen örgütsel adalet ile gönüllü raporlamama arasındaki orta düzeyli ilişki ($\beta = -.404$) de yazına paralellik göstermekte ve örgütsel adaletin gönüllü raporlamama davranışı üzerindeki olumsuz etkisini ortaya koymaktadır.

Tangirala ve Ramanujam (2008) işgörenlerin, örgütün yararına kullanılabilecek ve örgüte katkı sağlayacak bilgileri paylaşmalarının büyük oranda örgütsel adalet algılarının yüksek olmasıyla ilgili olduğunu iddia etmektedirler. Örneğin Dekker ve Breakey (2016) raporlama sonrası işgörenlerin keyfi uygulamalarla cezalandırılmasının, gönüllü raporlama yapma isteğini ortadan kaldırdılabileceğini ileri sürmektedir. Araştırma kapsamında örgütsel adaletin gönüllü raporlamama üzerindeki etkisine dair elde edilen sonuçlar Schaaf ve Kanse (2004) ve Gerede (2015b)'nin araştırmalarıyla da benzerlik göstermektedir. Söz konusu araştırmalar incelendiğinde işgörenlerin gönüllü raporlamada bulunmamalarına sebep olarak adaletsiz uygulamalar ya da cezalandırılma korkusu gösterilmektedir. Liao (2015) ise gönüllü raporlamaya engel olarak işgörenlerin ilişkilerine zarar gelmemesi isteği ile arkadaşlarını koruma düşüncelerinin etkisini göstermektedir. Bir başka açıdan değerlendirilecek olunursa, adaletsiz uygulamaların işgörenleri hayal kırıklığına uğrattığı ve bu durumun umursamazlık davranışı temelli raporlamamalara neden olduğu ifade edilebilir (Özgener vd., 2008). İşgörenlerin benzer durumlarla defalarca karşılaşmaları ancak herhangi bir değişim yaratamayacakları inancı ile duygu ve düşüncelerine değer verilmemesinin de gönüllü raporlamaya engel önemli bir sorun olduğu iddia edilmektedir (Wood, 2003).

Genel bir değerlendirme ile ilgili örgütlerdeki adaletsiz uygulamaların, araştırmaya katılan işgörenlerin çalışma ortamları konusunda endişe duyduklarını göstermekte ve gönül rahatlığıyla raporlamada bulunabilmelerinin bu endişenin ortadan kalkmasına bağlı olduğu söylenebilmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet ile gönüllü raporlamama arasındaki ilişkiye dair gerçekleştirilen analizler neticesinde elde edilen sonuçların yazınla paralellik gösterdiği görülmektedir. Özetlemek gerekirse Şekil 6.4.'de yer alan sonuçlara göre mevcut araştırmaya katılan pilotların, havaaracı bakım teknisyenlerinin, hava trafik kontrolörlerinin ve yer hizmetleri çalışanlarının örgütlerindeki uygulamaların adil olmasını önemsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet ile gönüllü raporlamama arasındaki orta düzeyli ilişki bizlere, araştırmaya katılan işgörenlerin örgütlerine dair adalet algılarının yüksek olması halinde gönüllü raporlamada bulunma davranışlarında artış olacağı yorumunda bulunabilmemize olanak sağlamaktadır.

6.6.2. Örgütsel güven ile gönüllü raporlamama arasındaki ilişki

Araştırmada test edilen bir diğer hipotez H2 hipotezidir. Bu amaçla Şekil 6.5.'de yer alan ve aracı değişken olan örgütsel güven ile bağımlı değişken olan gönüllü raporlamama arasındaki direkt ilişkiyi ortaya koyacak bir yapısal model kurulmuştur. Analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerine ($\chi^2/df = 3.45$; $GFI=0.86$; $RMSEA=0.05$; $CFI=0.94$; $TLI=0.93$; $p<0.001$) bakıldığında söz konusu modelin veri seti ile uyumlu olduğu ve kabul edilebileceği yorumunda bulunmak mümkündür.



Şekil 6.5. Örgütsel Güven ile Gönüllü Raporlamama Arasındaki Direkt İlişki

Buna göre örgütsel güven ile gönüllü raporlamama arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki söz konusudur ($\beta = -0.371$, $p < 0.001$). Diğer bir deyişle örgüte güven duyulması işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma davranışlarını azaltmaktadır. Elde edilen ilgili bulgular, araştırmanın ikinci hipotezi olan “Örgütsel güven ile gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında negatif bir ilişki vardır.” hipotezini desteklemektedir.

Yazın incelendiğinde, örgütsel ortamda güvenin tesis edilmesinin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırarak örgütsel performansı arttırdığı görülmektedir. (Mayer vd., 1995; Mishra ve Morrissey, 1990; Shockley-Zalabak vd., 2000; Schepers vd., 2008; Nyhan ve Marlowe, 1997). Havacılık emniyeti bağlamında değerlendirildiğinde de gönüllü raporlama sistemlerinin başarısının örgütsel ortamda güvenin tesis edilmesine bağlı olduğu ifade edilmektedir (O'Leary ve Chappell, 1996; Reason, 1997). Şekil 6.5.'de yer alan modelin sonuçları ($\beta = -.371$) da yazına paralellik göstermekte ve örgütsel güvenin gönüllü raporlamama üzerindeki olumsuz etkisine işaret etmektedir.

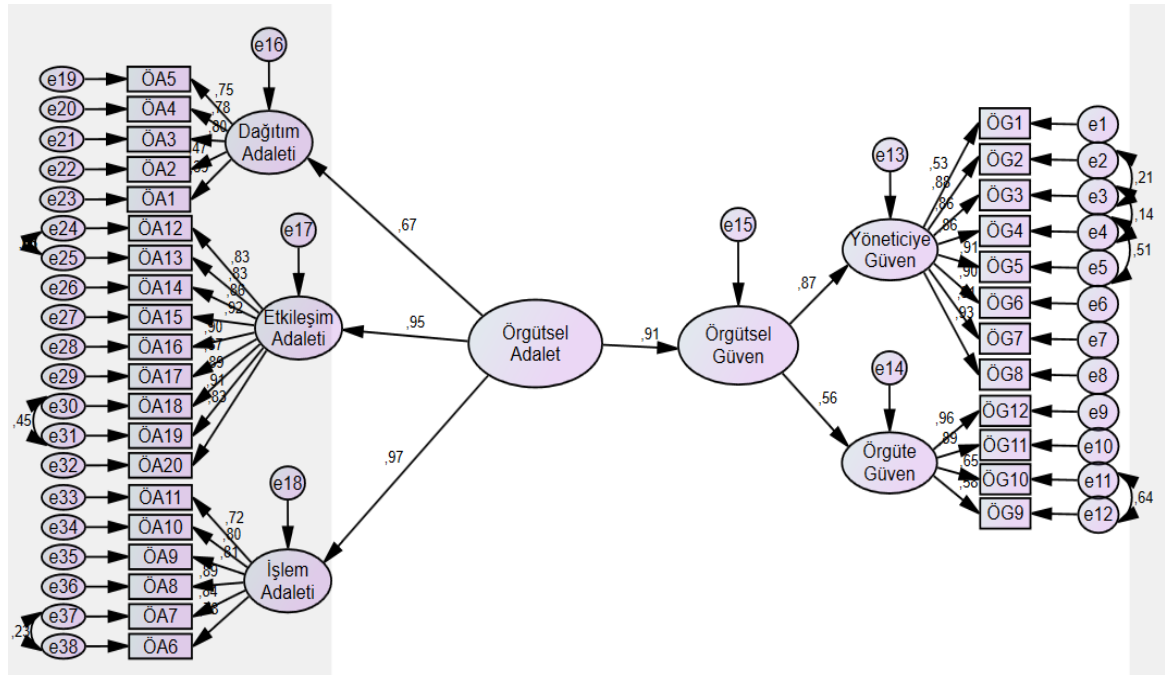
Kahn (1990'dan aktaran Aytaç, 2018) işgörenlerin güven esaslı ilişkiler temelinde çeşitli davranışlarda bulunduğunu iddia etmektedir. Buna göre güven yoksunluğunun işgörenlerin psikolojik olarak kendilerini rahat hissetmeyecekleri ve gönüllü raporlamada bulunmaktan kaçınacakları bir ortam oluşturacak kadar büyük bir etki yarattığı dile getirilmektedir (Aytaç, 2018). Benzer şekilde Jausan vd., (2017) da gönüllü raporlama sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinin güvene dayalı ilişkilerin yerleştirilmesiyle mümkün olabileceğini iddia etmektedir.

Konuyla ilgili en çarpıcı tespitlerden biri ise Dekker (2007) tarafından yapılmaktadır. Dekker (2007)'e göre herhangi bir örgütte gönüllü raporlamada bulunulmaması, çürük elma olarak nitelendirilebilecek birkaç işgörene mal edilemez. İşgörenlerin gönüllü raporlama davranışları temelde, örgütteki yapısal düzenlemeler ve örgütsel güven eksikliğiyle ilgilidir. Benzer şekilde Gere (2015b), EYS'nin başarılı bir şekilde uygulanmasının önündeki en büyük engellerden birinin güvene dayalı ilişkiler temelinde oluşan olumlu adalet kültürünün eksikliği olduğunu iddia etmektedir.

Dolayısıyla yazında vurgu yapılan ve örgütsel güven ve gönüllü raporlamama ilişkisi araştırma sonuçlarımızla benzerlik göstermektedir. Özetlemek gerekirse Şekil 6.5.'de yer alan ve örgütsel güven ile gönüllü raporlamama arasında orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilen sonuçlar, araştırmaya katılan pilotların, havaaracı bakım teknisyenlerinin, hava trafik kontrolörlerinin ve yer hizmetleri çalışanlarının örgütlerine duydukları güveni önemsediklerini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel güven ile gönüllü raporlamama arasındaki orta düzeyli ilişki bizlere, araştırmaya katılan işgörenlerin örgütlerine olan güvenlerinin yüksek olması halinde daha çok gönüllü raporlamada bulunabilecekleri yorumunda bulunabilmemizi sağlamaktadır.

6.6.3. Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişki

Araştırmada test edilen üçüncü hipotez H3 hipotezidir. Bu amaçla Şekil 6.6.'da yer alan ve bağımsız değişken olan örgütsel adalet ile aracı değişken olan örgütsel güven arasındaki direkt ilişkiyi ortaya koyacak yapısal model kurulmuştur. Analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerine ($\chi^2/df = 4.21$; GFI=0.87; RMSEA=0.06; CFI=0.94; TLI=0.93; $p < 0.001$) bakıldığında söz konusu modelin veri seti ile uyumlu olduğu ve kabul edilebileceği yorumunda bulunmak mümkündür.



Şekil 6. 6. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven Arasındaki Direkt İlişki

Buna göre örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki söz konusudur ($\beta = .911$, $p < 0.001$). Diğer bir deyişle örgütteki adaletli uygulamalar, örgütsel güveni pozitif yönde etkilemekte ve işgörenlerin örgütlerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Bu sonuçlar araştırmanın üçüncü hipotezi olan “Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezini desteklemektedir.

Yazın incelendiğinde örgütlerdeki adaletli uygulamaların en önemli çıktısının örgütsel güven olduğu görülmektedir (Greenberg, 1990; Folger ve Konovsky, 1989; Mayer vd., 1995; Colquitt vd., 2001). Şekil 6.6.'da yer alan modelin sonuçları da yazına

paralellik göstermekte ve örgütsel adaletin örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü güçlü ilişkisini ($\beta = .911$) ortaya koymaktadır.

Cropanzano ve Rupp (2008) işgörenlerin örgütsel uygulamaların adil olmasına dair algılarının yüksek olmasının, örgütsel güveni olumlu yönde etkilediğini iddia etmektedir. Örgütteki adaletli uygulamalar, işgörenlerin kendilerine saygı duyulduğunu düşündürmektedir. Bu düşünce işgörenlerde haksız ya da adil olmayan bir uygulama ile karşılaşmayacağı fikrini doğurmakta ve ilgili işgörenler örgütlerine güven duymaktadırlar (Leventhal, 1980). Örgütlerine güvenen işgörenlerin ise örgütsel bağlılıkları artmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma olasılıkları güçlenmektedir (Cropanzano ve Rupp, 2008; Colquitt vd., 2001). Sonuç olarak örgüt yararına davranışlarda bulunma eğilimi artan işgörenler, örgüte fayda sağlayacak gizil kalmış bilgileri, örgüte yönelik uygulamaların geliştirilmesi için eleştiri ve tecrübelerini paylaşma konusunda istekli olacaklardır (Pinder ve Harlos, 2001; Kish-Gephart, vd., 2009; Tangirala ve Ramanujam, 2008).

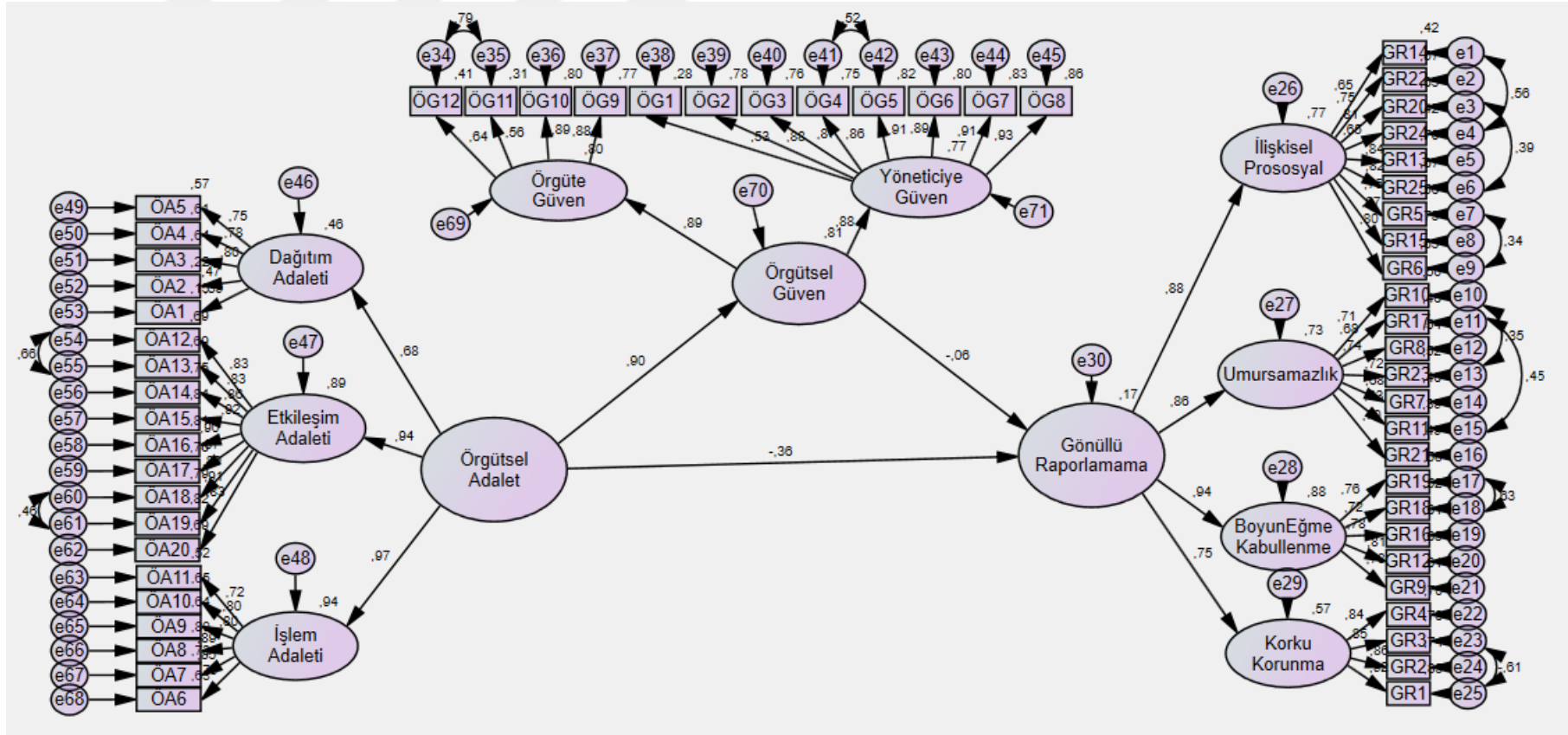
Havacılık emniyeti bağlamında değerlendirildiğinde ise söz konusu ilişkinin işgörenler nezdinde güçlü olması işgörenlerin huzurla gönüllü raporlamada bulunabilecekleri bir çalışma ortamına imkan sağlayacağı söylenebilmektedir (GAIN, 2004; O'Leary ve Chappell, 1996). Adaletli uygulamalar ile artan örgütsel güven, işgörenlerin gönüllü raporlama davranışlarına olumlu yansıtacak ve örgütsel performansın artmasına da katkı sağlayacaktır. Sonuç olarak söz konusu durum, havacılık emniyetine yapılacak gönüllü raporlar ile olumlu yönde yansıtacaktır.

Dolayısıyla araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar örgütsel davranış yazınında yer alan ve örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisini ele alan diğer araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Özetlemek gerekirse Şekil 6.6.'da yer alan ve örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında tespit edilen pozitif yönlü güçlü ilişki, araştırmaya katılan pilotların, havaaracı bakım teknisyenlerinin, hava trafik kontrolörlerinin ve yer hizmetleri çalışanlarının örgüte duyacakları örgütsel güven düzeyinde örgütlerindeki uygulamaların adaletli olup olmamasını önemsediklerini ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki yüksek düzeyli ilişki bizlere, araştırmaya katılan işgörenlerin örgütlerindeki uygulamaların adil olması halinde örgütlerine olan güvenlerinin yüksek olacağına dair işaretler sunmaktadır.

6.6.4. Yapısal modelde aracılık etkisinin test edilmesi

Araştırmanın temel amacını oluşturan modelin test edilmesine yönelik geliştirilen dördüncü hipotez ise “Örgütsel adalet ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.” hipotezidir. Bu bağlamda modelin test edilebilmesi amacıyla YEM analizine başvurulmuş ve YEM’de “ileri sürülen söz konusu model geçerli mi?” sorusuna yanıt aranmıştır.

Şekil 6.7.’de yer alan ve bağımsız değişken olan örgütsel adalet ile bağımlı değişken olan gönüllü raporlamama arasında örgütsel güvenin aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koyacak yapısal model yer almaktadır. Araştırmanın dördüncü hipotezi olan söz konusu ilişkinin testi için Baron ve Kenny (1986)’nin varsayımı dikkate alınmıştır. Bu varsayımlar, geliştirilen modelde yer alan değişkenler üzerinden yorumlandığında, aracılık hipotezine (H4) kanıt sağlanabilmesi için; örgütsel adaletin (bağımsız değişken), gönüllü raporlamama (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinin test edilmesi ve anlamlı olması ($p < 0.01$); örgütsel adaletin, örgütsel güven (aracı değişken) üzerindeki etkisinin test edilmesi ve anlamlı olması ($p < 0.001$); ve örgütsel adalet ile örgütsel güvenin, gönüllü raporlamama üzerindeki etkisinin birlikte test edildiği modelde, örgütsel güven katsayısının anlamlı olması ($p > 0.05$), örgütsel adalet katsayısının ise anlamsız olması (tam aracılık) ya da bir önceki modele göre azalması (kısmi aracılık) gerekmektedir ($p < 0.01$). Elde edilen sonuçlara göre aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu model bağlamında aracılık etkisinden söz etmek mümkün değildir. Diğer bir deyişle araştırmanın dördüncü hipotezi olan “Örgütsel adalet ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında örgütsel güvenin aracılık rolü vardır” H4 hipotezi red edilmiştir.



Şekil 6. 7. Yapısal Eşitlik Modeli Aracılık Testi

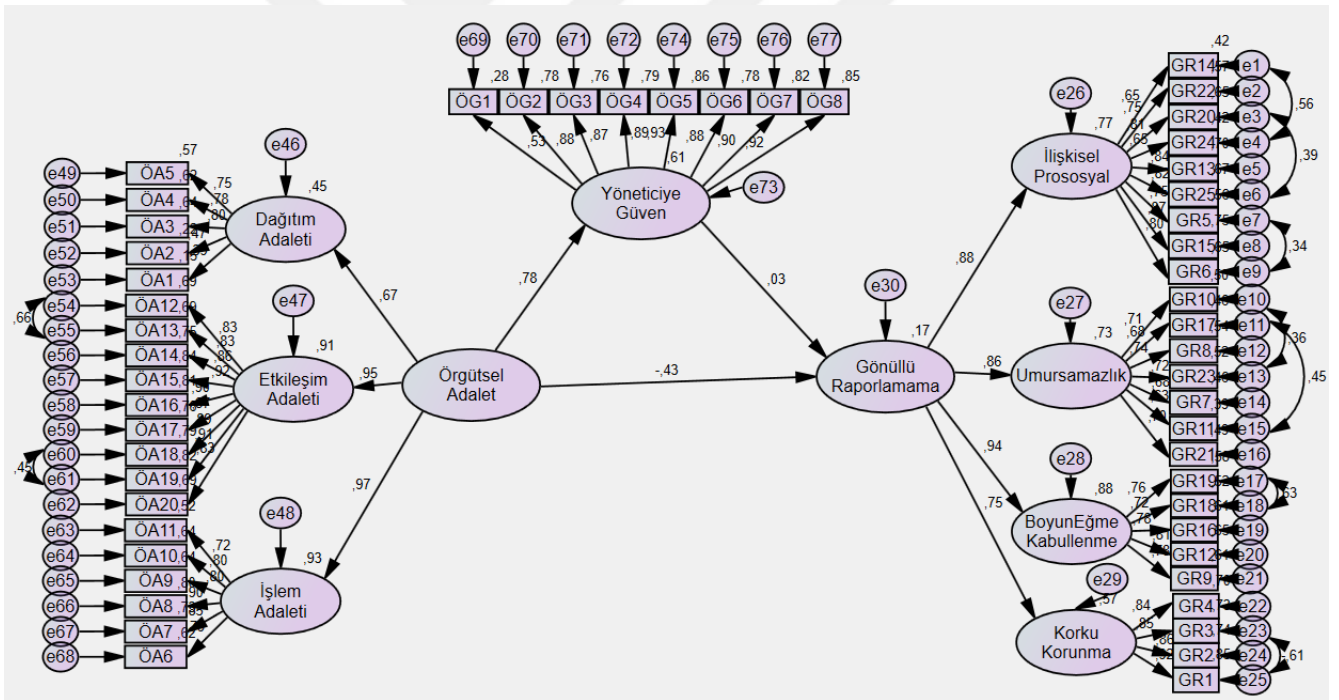
H4 hipotezinin red edilmesi örgütsel adalet değişkeninin gönüllü raporlamama üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün olmadığı anlamına gelmektedir. Dünya değerler araştırmasına göre Türkiye toplumsal güven sıralamasında seksen ülke arasında sondan dördüncü sırada yer almaktadır (World Values Survey, 2020). Aracılık hipotezinin red edilmesinin önemli bir nedeninin, Türkiye’deki genel güven oranının %14’ lerde olmasıyla ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu durum işgörenlerin Türkiye’de var olan örgütlerle ilgili çeşitli önkabulleri olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda toplumsal güvensizliğin işgörenlerin henüz örgütteki uygulamaların adaletli olup olmamasını değerlendirmelerine fırsat gelmeden kendilerini, güvensiz bir çalışma ortamı içinde bulacakları düşüncesine neden olmaktadır yorumunda bulunulabilir. Dolayısıyla Türkiye örnekleme bağlamında işgörenler için güven olgusunun, adalet olgusundan önemli ve öncelikli olabileceği ve bu nedenle modelin çalışmadığı düşünülmektedir.

Modelin çalışmamasına neden olabilecek diğer bir unsur ise işgörenlerin örgütlerine ve yöneticilerine olan güven duygularının birbirlerinden farklı olabileceği durumudur (Tan ve Tan, 2000). Tan ve Tan (2000) işgörenlerin kimi durum ve zamanlarda yöneticilerine güven duyarken örgütlerine güven duymayabileceğini ifade etmektedir. Bu duruma sebep olarak, işgören ile yönetici arasında iyi ilişkiler kaynaklı bir arkadaşlık ilişkisi bulunabileceğini göstermektedir. İlgili durum havacılık çalışanları açısından değerlendirildiğinde, pilotlar, hava trafik kontrolörleri, teknisyenler ve yer hizmetleri çalışanları arasında sıklıkla görülen “abi-abla-kardeş” ilişkisinin yöneticilere olan güven duygusunu olumlu etkileyebileceği düşünülmektedir. Ancak ilgili işgörenlerin örgütlerine güven duyguları yöneticileriyle olan ilişkilerinden bağımsız olabilmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılım sağlayan havacılık çalışanlarının örgütlerine ve yöneticilerine duydukları güven farklılığının da modelin çalışmamasında rol oynayabileceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda ilgili boyutların ayrı ayrı örgütsel adalet ve gönüllü raporlamama ilişkisi üzerindeki etkisi merak edilmiş ve söz konusu ilişkinin incelemeye değer ve önemli olabileceği düşünülmüştür. Bu düşünceden hareketle araştırma kapsamında örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven alt modelleri oluşturulmuştur. Ardından söz konusu alt modellere dair geliştirilen iki hipotez test edilmiştir.

İlgili hipotezlerden testi gerçekleştirilen ilk hipotez “Örgütsel adalet ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında yöneticiye güvenin aracılık rolü

vardır.” şeklinde aracılık etkisinin testine yönelik oluşturulan H4a hipotezidir. Bu amaçla Şekil 6.8.’de yer alan ve bağımsız değişken olan örgütsel adalet ile bağımlı değişken olan gönüllü raporlamama arasında yöneticiye güvenin aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koyacak yapısal model yer almaktadır. Araştırmanın beşinci hipotezi olan söz konusu ilişkinin testi için yine Baron ve Kenny (1986)’nin varsayımı dikkate alınmıştır. Yukarıda ifade edildiği üzere örgütsel adalet ile yöneticiye güvenin, gönüllü raporlamama üzerindeki etkisinin birlikte test edildiği modelde sağlanması gereken şartlardan biri olan aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olması gerekmektedir şartı sağlanamamıştır ($p>0.05$). Bu nedenle söz konusu modele dair aracılık etkisinden söz etmek mümkün değildir. Başka bir ifadeyle araştırmanın beşinci hipotezi olan “Örgütsel adalet ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında yöneticiye güvenin aracılık rolü vardır” H4a alt hipotezi red edilmiştir.



Şekil 6. 8. Yapısal Eşitlik Modeli Yöneticiye Güven

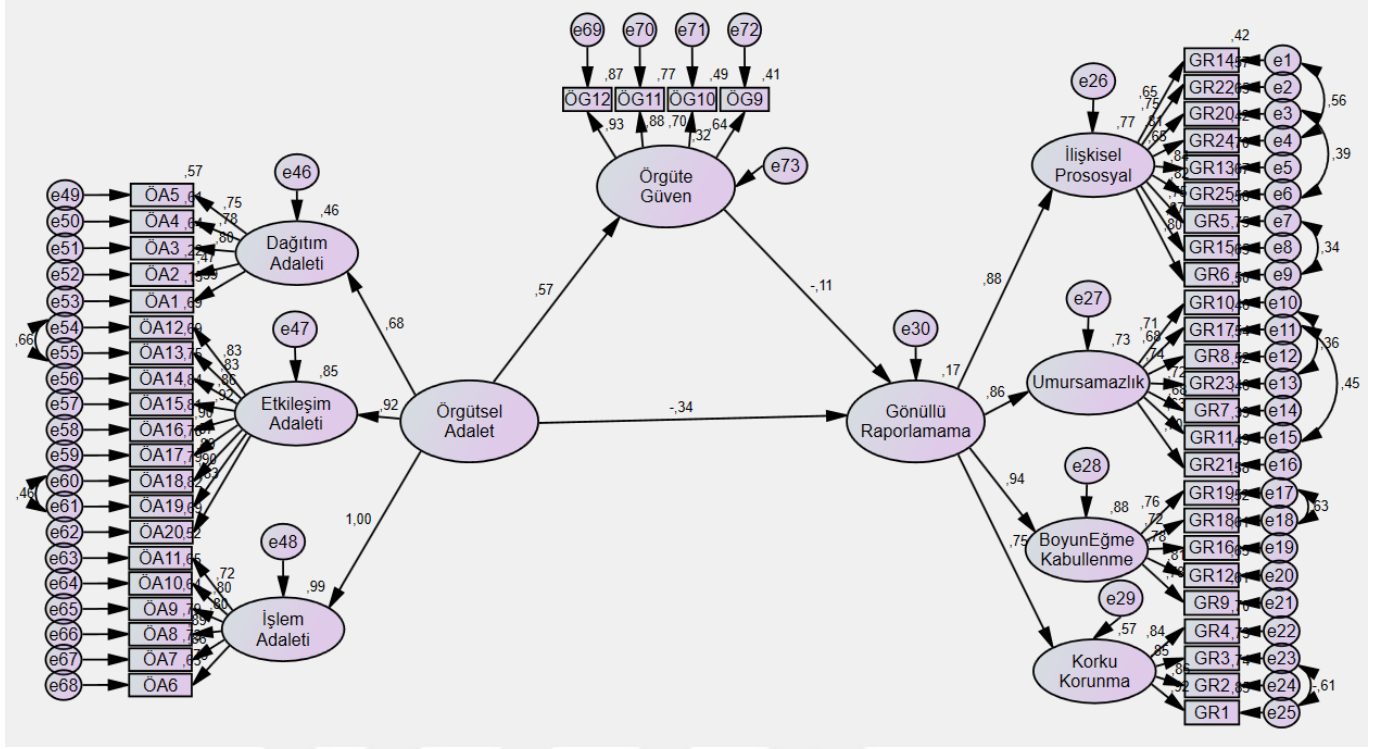
H4a hipotezinin red edilmesi, örgütsel adalet değişkeninin gönüllü raporlamama üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolünün olmadığını göstermektedir. Araştırmalar işgörenlerin gönüllü raporlamada bulunmalarının ön koşullarından birisinin yöneticilerine güvenmeleri olduğunu göstermektedir (NLR Air Transport Safety Institute, 2011). Ancak bir işgörenin gönüllü raporlamada bulunması için sadece yöneticisine

güvenmesi yeterli değildir (GAIN, 2004; O'Leary ve Chappell, 1996; Ünder ve Gerede, 2021a). Bu noktada işgörenlerin örgütlerine olan güven düzeylerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle yöneticisine güven duyan ancak örgütüne güven duymayan bir işgörenin raporlamada bulunmasının beklenmesi gerçekçi değildir. Dolayısıyla Şekil 6.8.'de yer alan modelin çalışmamasının bir nedeni olarak işgörenlerin yöneticileri ile birlikte örgütlerine güvenlerinin de yeterli düzeyde olması gerekliliği ile açıklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada test edilen son hipotez ana model bağlamında geliştirilen “Örgütsel adalet ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında örgüte güvenin aracılık rolü vardır.” H4b alt hipotezidir.

Şekil 6.9.'da yer alan ve bağımsız değişken olan örgütsel adalet ile bağımlı değişken olan gönüllü raporlamama arasında örgüte güvenin aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koyacak yapısal model yer almaktadır. Araştırmanın altıncı hipotezi olan söz konusu ilişkinin testi için bir kez daha Baron ve Kenny (1986)'nin varsayımı dikkate alınmıştır. İlgili varsayımlar, geliştirilen modelde yer alan değişkenler üzerinden yorumlandığında, aracılık hipotezine (H4b) kanıt sağlanabilmesi için; örgütsel adaletin (bağımsız değişken), gönüllü raporlamama (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinin test edilmesi ve anlamlı olması ($p<0.001$); örgütsel adaletin, örgüte güven (aracı değişken) üzerindeki etkisinin test edilmesi ve anlamlı olması ($p<0.001$); ve örgütsel adalet ile örgüte güvenin, gönüllü raporlamama üzerindeki etkisinin birlikte test edildiği modelde, örgütsel güven katsayısının anlamlı olması ($p<0.05$), örgütsel adalet katsayısının ise anlamsız olması (tam aracılık) ya da bir önceki modele göre azalması (kısmi aracılık) gerekmektedir ($p<0.01$).

Elde edilen sonuçlara bakıldığında bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılığında bir azalma olduğu görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu model bağlamında örgüte güvenin, örgütsel adalet ve gönüllü raporlamama arasındaki ilişkide kısmi aracı olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle araştırmanın altıncı hipotezi olan “Örgütsel adalet ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında örgüte güvenin aracılık rolü vardır” H4b hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerine ($\chi^2/df = 3.63$; GFI=0.81; RMSEA=0.05; CFI=0.91; TLI=0.90; $p<0.001$) bakıldığında da söz konusu modelin veri seti ile uyumlu olduğu ve kabul edilebileceği yorumunda bulunmak mümkündür.



Şekil 6.9. Yapısal Eşitlik Modeli Örgüte Güven

Buna göre örgütsel adalet ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma davranışları arasında örgüte güvenin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi söz konusudur. Tan ve Tan (2000) işgörenlerin örgütlerine güven duymalarının ön koşulu olarak yöneticilerine güven duymaları gerektiği çünkü yöneticilerin kurumu temsil ettiğini ifade etmektedir. Ancak örgütlerin adaletsiz uygulamalarla güveni zedeleyebileceği ve bunun bir sonucu olarak işgörenlerin örgütlerine güven duymamalarının da gönüllü raporlama davranışına olumsuz yansıdığı görülmektedir (NLR Air Transport Safety Institute, 2011). Liao (2015) söz konusu durumu havacılık örgütlerinde işgörenlerin sadece yöneticilerine güvenmelerinin yetersiz olduğu, örgütlerine de güven duymaları gerektiği şeklinde ifade etmekte ve güvenin tesis edilmesi halinde raporlama davranışlarında artış olacaktır şeklinde açıklamaktadır. Dolayısıyla yazın ve örgüte güvene dair kurulan alt modellerle elde edilen sonuçlar örtüşmektedir. Diğer bir deyişle örgütsel adalet işgörenlerin gönüllü raporlamada bulunma ya da bulunmama davranışlarını, örgüte güven aracılığıyla etkilemektedir sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar araştırmanın altıncı hipotezi olan “Örgütsel adalet ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında örgüte güvenin aracılık rolü vardır.” H4b hipotezini desteklemektedir.

Ayrıca aracılık etkisinin anlamlılığına ek bir kanıt sunmak amacıyla Sobel testi yapılmıştır (Sobel, 1982). Buna göre örgütsel adalet ile gönüllü raporlamama arasındaki ilişkide örgüte güvenin aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($z=-9.238$, $p<0.001$).

6.6.5. Hipotezlerin sonuçları

Alanyazın temel alınarak gönüllü raporlamama ile örgütsel adalet ve örgütsel güven ile örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven arasındaki ilişkiye yönelik olarak kurulan araştırma hipotezlerinden H1, H2, H3 ve H4b desteklenmiştir. H4 ($p>0.05$) ile H4a ($p>0.05$) ise desteklenmemiştir. Buna göre örgütsel adalet, gönüllü raporlamamanın ($\beta = -.404$, $p<0.001$) negatif yönde, örgütsel güvenin ($\beta = .911$, $p<0.001$) ise pozitif yönde; örgütsel güven ise gönüllü raporlamamanın ($\beta = -.371$, $p<0.001$) negatif yönde anlamlı açıklayıcısıdır. Ayrıca örgütsel adalet, örgüte güven aracılığıyla gönüllü raporlamama davranışlarını negatif yönde etkilemektedir ($\beta = -.029$, $p<0.05$).

Tablo 6. 9. *Hipotezlerin Yapısal Eşitlik Modelindeki Özetlenmiş Yapısal Yolları*

Hipotezler	Yapısal Yollar	Standardize Edilmiş Katsayılar	Sonuç
H1	Örgütsel Adalet → Gönüllü Raporlamama	-.404***	Desteklendi
H2	Örgütsel Güven → Gönüllü Raporlamama	-.371***	Desteklendi
H3	Örgütsel Adalet → Örgütsel Güven	.911***	Desteklendi
H4	Örgütsel Adalet → Örgütsel Güven → Gönüllü Raporlamama	Direkt Etki: -.404*** Dolaylı Etki: -.359*	Desteklenmedi
H4a	Örgütsel Adalet → Yöneticiye Güven → Gönüllü Raporlamama	Direkt Etki: -.301*** Dolaylı Etki: -.029*	Desteklenmedi
H4b	Örgütsel Adalet → Örgüte Güven → Gönüllü Raporlamama	Direkt Etki: -.301*** Dolaylı Etki: -.029** SOBEL: $z=-9.238$ ***	Desteklendi

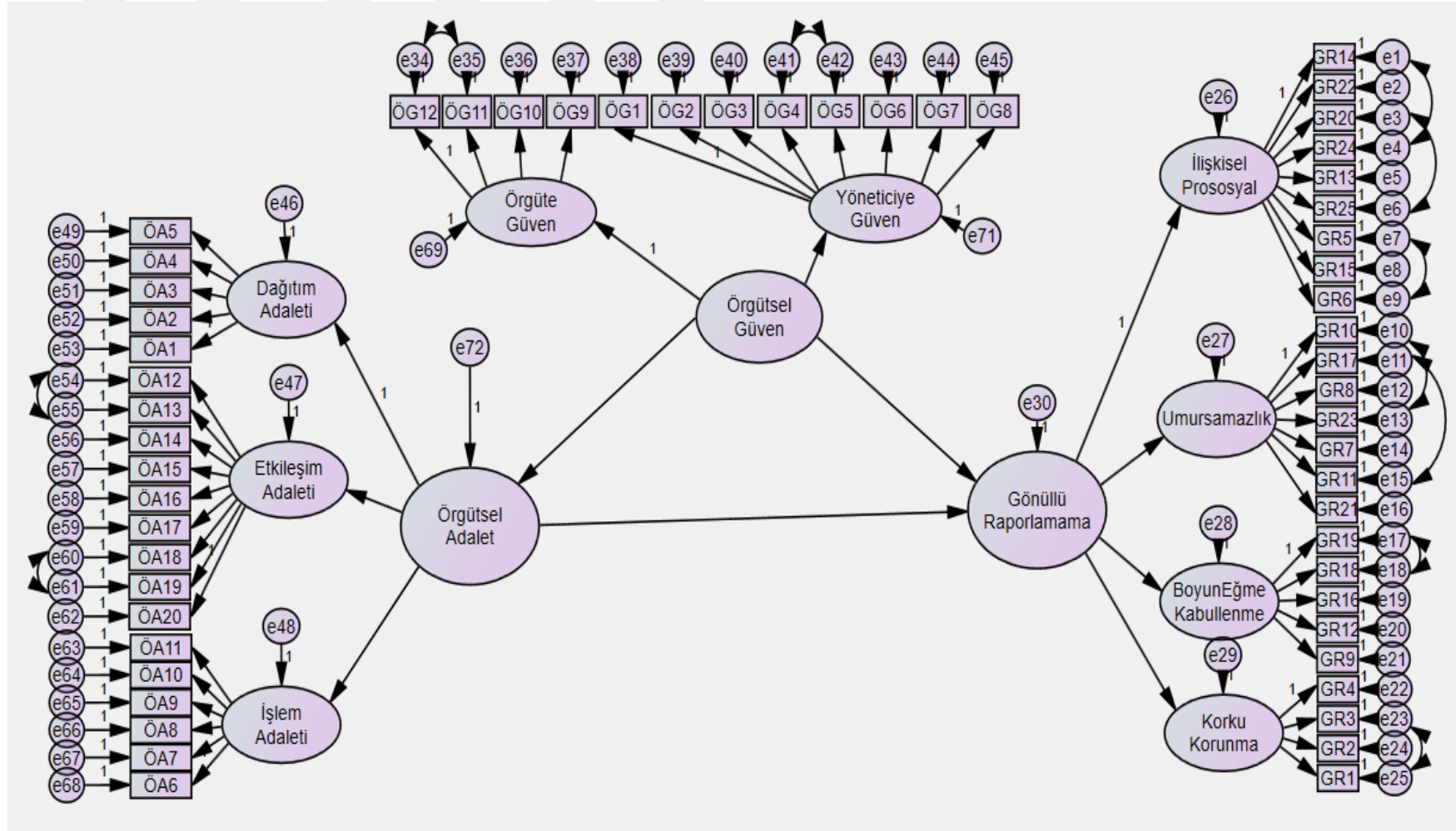
*** $p<0.001$, ** $p<0.05$, * $p>0.05$

6.6.6. Yapısal modelde örgütsel adalet değişkeninin aracılık etkisinin testi

Değişkenler arası ilişkilerin gücünü ve yönünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucu, örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin pozitif yönde güçlü bir ilişki içerisinde oldukları tespit edilmişti ($r=.792$; $p<0.01$). Hoy ve Tarter (2004) örgütsel ortamda var olan güvenin, adaletli uygulamalara imkan verecek örgütsel

kültürün yeşermesine vesile olacağını ifade etmektedir. Buna göre örgütsel güvenin varlığı adaletli uygulamaları, adaletli uygulamalar ise işgörenlerin örgüte güvenini pekiştirmektedir. Diğer bir deyişle söz konusu karşılıklılık, adalet ile güvenin içiçe ve döngüsel bir yapıda olduğuna işaret etmektedir (L-Abrrow vd., 2013). Örgütsel güven olmadan örgütsel adalet, örgütsel adalet olmadan ise örgütsel güvenden söz etmenin güç olduğunu ileri süren yaklaşımlar söz konusudur (Hoy ve Tarter, 2004; L-Abrrow vd., 2013). Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgütsel adalet ve örgütsel güven kavramlarının karşılıklılık içerisinde oldukları yorumunda bulunulabilmektedir. Bu durum meşhur bir felsefi metafor olan “Tavuk mu yumurtadan çıkar, yumurta mı tavuktan?” ile büyük benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet ve örgütsel güven kavramlarının karşılıklılık içerisinde olmaları ve korelasyon analizi sonucu tespit edilen güçlü ilişkileri, iki kavramın tekrar sorgulanması gerekliliğini doğurmuştur.

Sonuç olarak araştırma sırasında elde edilen bulgulardan yola çıkarak örgütsel güven algısının işgörenlerin adalet algıları üzerindeki etkisinin ve dolayısıyla örgütsel güvenin gönüllü raporlamama üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisinin de dikkate alınması gerektiği ve söz konusu durumun araştırmaya değer olduğu düşünülerek ek bir model ve bu model çerçevesinde yeni bir hipotez oluşturulmuştur. Buna göre Şekil 6.10.’da yer alan ek modelde, örgütsel güven değişkeni aracı değişken olarak değil bağımsız değişken olarak yer almaktadır. İlgili modelde örgütsel adalet aracı değişken olarak yer alırken gönüllü raporlamama ana modelde olduğu gibi yine bağımlı değişken konumundadır.



Şekil 6. 10. Yapısal Eşitlik Modeli Adaletin Aracılık Testi

H5: Örgütsel güven ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında örgütsel adaletin aracılık rolü vardır.

Bağımsız değişken olan örgütsel güven ile bağımlı değişken olan gönüllü raporlamama arasında örgütsel adaletin aracılık rolünün olup olmadığının testi için bir kez daha Baron ve Kenny (1986)'nin varsayımı dikkate alınmıştır. Bu varsayımlar, geliştirilen modelde yer alan değişkenler üzerinden yorumlandığında, aracılık hipotezine (H5) kanıt sağlanabilmesi için; örgütsel güvenin (bağımsız değişken), gönüllü raporlamama (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinin test edilmesi ve anlamlı olması ($p<0.001$); örgütsel güvenin, örgütsel adalet (aracı değişken) üzerindeki etkisinin test edilmesi ve anlamlı olması ($p<0.001$); ve örgütsel güven ile örgütsel adaletin, gönüllü raporlamama üzerindeki etkisinin birlikte test edildiği modelde, örgütsel adalet katsayısının anlamlı olması ($p<0.01$), örgütsel güven katsayısının ise anlamsız olması (tam aracılık) ya da bir önceki modele göre azalması (kısmi aracılık) gerekmektedir ($p>0.05$).

Elde edilen sonuçlara göre bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu ($p>0.05$) görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu model bağlamında örgütsel adaletin, örgütsel güven ve gönüllü raporlamama arasındaki ilişkide tam aracı olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle araştırmanın yedinci hipotezi olan “Örgütsel güven ile işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma düzeyleri arasında örgütsel adaletin aracılık rolü vardır.” H5 hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerine ($\chi^2/df = 4.42$; GFI=0.81; RMSEA=0.05; CFI=0.87; TLI=0.86; $p<0.001$) bakıldığında da söz konusu modelin veri seti ile uyumlu olduğu ve kabul edilebileceği yorumunda bulunmak mümkündür.

Örgütsel güvenin bağımsız değişken, örgütsel adaletin ise aracı değişken olarak yer aldığı ve literatürde destek görmeyen Şekil 6.10.'daki modelle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan gönüllü raporlamama üzerindeki etkisinin aracı değişken vasıtasıyla gerçekleştiği tespit edilmiştir. Özellikle örgütsel güven ve örgütsel adalet ilişkisi bağlamında ifade edilecek olunursa, yazında destek görmeyen bu ilişkinin araştırma dahilinde kabul edilmesinin dikkate değer ve kıymetli olduğu düşünülmektedir. Modelin yazından farklı olarak desteklenmesinin en önemli nedeninin toplumların güven düzeyleri arasındaki farklılık olduğu düşünülmektedir. Örgütsel güvenin, örgütsel adaletin bir sonucu olarak ortaya çıktığını savunan araştırmaların (Greenberg, 1990; Folger ve Konovsky, 1989; Mayer vd., 1995; Colquitt vd., 2001) yapıldığı ülkeler

incelendiğinde, ilgili ülkelerin dünya değerler araştırmasına göre genel güven oranlarının Türkiye'nin çok üzerinde olduğu batı toplumları olduğu görülmektedir. Örneğin genel güven oranı Almanya'da %44.6, Amerika'da %37, Türkiye'de ise sadece %14'tür (World Values Survey, 2020). Bu bağlamda ifade edilecek olunursa, Türkiye'deki bireylerin, insanlara güvenilmemesi ile ilgili bir önkabul geliştirdiği düşünülmektedir (Önderman, 2020). Bunun bir sonucu olarak Türk toplumunda bireyler, çalıştıkları örgütlerin de güvenilmez olduğunu düşünmektedir (Esmer, 2012). Dolayısıyla yaşamlarını Türkiye'de geçiren bireyler için örgütsel güven, örgütsel adaletten önemli ve öncelikli hale gelmektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan pilotların, havaaracı bakım teknisyenlerinin, hava trafik kontrolörlerinin ve yer hizmetleri çalışanlarının örgütlerine olan güvenleri ile örgütlerindeki uygulamaların adaletli olup olmamasına dair algılarının gönüllü raporlama davranışları üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir. Sonuç olarak araştırma dahilinde örgütsel güvenin bağımsız, örgütsel adaletin aracı ve gönüllü raporlamamanın bağımlı değişken olduğu modelin destek görmesinde Türkiye'de var olan sosyo-kültürel unsurların (Önderman, 2020; Esmer, 2012) işgörenlere olan yansımalarının etkili olduğu tahmin edilmektedir.

Ayrıca aracılık etkisinin anlamlılığına ek bir kanıt sunmak amacıyla Sobel testi yapılmıştır (Sobel, 1982). Buna göre örgütsel güven ile gönüllü raporlamama arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($z=-10.344$, $p<0.001$).

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmalar örgütlerin eleştiriye, muhalif düşüncelere ve hatalarının ortaya serilmesine sıcak bakmadıklarını göstermektedir (Milliken vd., 2003). Örgütsel sessizliğe neden olan bu yaklaşım işgörenleri, örgütlerin sorunlarını dile getirme ya da sessiz kalma davranışı arasında bir tercih yapmak durumunda bırakmaktadır. Söz konusu seçim ise büyük ölçüde örgüte dair algılanan adalet ve güvenden etkilenmektedir. Çünkü örgütsel uygulamalardaki adaletsizlik ve çalışma ortamındaki güvensizlik işgörenler için büyük bir sorun haline gelmiştir. Dolayısıyla bir işgörenin hiçbir kaygı duymaksızın herhangi bir konuyla ilgili duygu, düşünce veya sahip olduğu bilgiyi dile getirmesi ya da gönüllü raporlamada bulunması alışılabilir bir durum halini alamamıştır. Ancak uzun vadede

düşünüldüğü zaman gönüllü raporların toplum ve örgüt sağlığına faydası kritik önem taşımaktadır.

Bu bağlamda ifade edilecek olunursa havacılık örgütlerinde pilot, hava trafik kontrolörü, havaaracı bakım teknisyeni ya da yer hizmetleri çalışanı olarak görev yapan herhangi bir işgörenin gördüğü ya da duyduğu emniyetsiz bir olayı ya da emniyeti arttırıcı bir öneriyi gönüllü olarak raporlamaması gelecekte ortaya çıkabilecek kaza ya da kazaların önüne geçilmesinde önemli bir engel durumundadır. Çünkü söz konusu durumlara dair raporlamada bulunulmaması, havacılık emniyetini yönetmek için ihtiyaç duyulan kritik verilere ulaşılmasını zorlaştırmaktadır (Ünder ve Gerede, 2021a; Ünder ve Gerede, 2021b; Ünder, 2016; Bienefeld ve Grote, 2012; ICAO, 2013; Gerede, 2018). Bu kapsamda araştırmanın amacı, havacılık sektörü bağlamında havacılık emniyetine etki ettiği düşünülen işgörenlerin gönüllü raporlama davranışları ile örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiye dair bir model önerisi sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma dahilinde kurulan modeller kapsamında yedi hipotez geliştirilmiştir. Araştırma sonucu, hipotezlerden H1, H2, H3, H4b ve H5'in desteklediği, H4 ve H4a'nın ise desteklenmediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında oluşturulan model test edildiğinde örgütsel adaletin, işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma davranışları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgütsel uygulamaların adil olduğunu düşünen işgörenlerin gördükleri ya da duydukları emniyetsizlikleri gönüllü olarak raporlama eğiliminde olduklarını göstermektedir. Alanyazın incelendiğinde birinci hipotezde elde edilen sonuçlara benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin Ünder ve Gerede (2021a) 483 havaaracı bakım teknisyeninin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada havaaracı bakım teknisyenlerinin, adaletsiz uygulamalar neticesinde hayal kırıklığına uğradıkları ve bunun sonucunda gönüllü raporlama davranışından kaçındıklarını tespit etmişlerdir. Gluschkoff vd. (2021) de 1399 hemşireden veri toplayarak gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel uygulamaların adaletli olması durumunda hemşirelerin hastalara dair emniyetsiz olayları raporlamamalarının nadir olarak görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Alanyazınla tutarlı olan bu sonuçlar örgütlerin uygulamalarında adaletli olması ile işgörenlerin emniyetsiz durumları ya da emniyeti arttırıcı önerileri raporlamalarının önündeki engellerin kalkmasına imkan verecektir yorumunda bulunulabilir.

Örgütsel güvenin işgörenlerin gönüllü raporlamadan kaçınma davranışları üzerindeki etkisinin incelendiği ikinci hipotezin sonuçları, örgütsel güvenin gönüllü raporlamama davranışını olumsuz olarak etkilediğini göstermektedir. Buna göre örgütlerine güven duymakta olan işgörenlerin gördükleri ya da duydukları emniyetsizlikleri gönüllü olarak raporlama konusunda kaygı duymadıkları söylenebilir. Çeşitli ampirik araştırma sonuçları da ikinci hipotezde ortaya çıkan bu ilişkiyi destekler niteliktedir. Örneğin Jausan vd., (2017) tarafından aralarında pilot ve havaaracı bakım teknisyenlerinin de olduğu askeri havacılık çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, bireylerin gönüllü raporlama yapmaları konusunda örgütlerine olan güven duygularının kilit rol oynadığı ifade edilmektedir. Liao (2015) tarafından Çinli ve Batılı pilotlar arasındaki havacılık emniyetine dair kültürel farklılıkların incelendiği araştırmada yine istisna olmaksızın tüm pilotların güvenin önemine vurgu yaptığı ve örgüte güvenin gönüllü raporlama konusunda olmazsa olmaz olarak nitelendirdiği dikkat çekmektedir. Örneklerden de anlaşılacağı üzere işgörenlerin örgütlerine olan güven duygularının yoğunluğu, raporlama sonrası karşılaşacakları negatif durumlara bağlı stres, endişe gibi olumsuz duyguları azaltmakta ve dolayısıyla gönüllü raporların artmasını sağlayabilmektedir.

İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel güven algıları üzerindeki etkisinin incelendiği üçüncü hipotez sonuçları ise işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel güven algıları üzerinde olumlu bir etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütteki uygulamaların adil olduğunu düşünen işgörenler bunun bir sonucu olarak örgütlerine güvenme konusunda herhangi bir tereddüt duymamaktadırlar. Yazında yer alan ampirik araştırmalar da elde edilen bulguları desteklemektedir. Jiang vd., (2017) tarafından yapılan ve Güney Kore, Çin ve Avustralya'dan toplam 706 akademik personelden veri toplanarak gerçekleştirilen araştırmaya göre örgütsel adalet ile örgütsel güvenin olumlu bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Top ve Tekingündüz (2018) ise 432 sağlık çalışanının katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel adalet ile örgütsel güven değişkenlerinin olumlu yönde güçlü bir ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir. Yazınla tutarlı olan araştırma sonuçlarına göre adaletli uygulamalar ile örgütsel güvenin pekişeceği ve bu durumun örgütün çıktılarına olumlu olarak yansıtacağı yorumunda bulunulabilmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezinde örgütsel güvenin, örgütsel adalet ile gönüllü raporlamama davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı

incelenmiştir. Baron ve Kenny (1986)'nin varsayımı dikkate alınarak test edilen aracılık modelinde örgütsel güvenin, örgütsel adalet ve gönüllü raporlamama davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle araştırma kapsamında havacılık çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile gönüllü raporlamama davranışları arasındaki ilişkide örgütlerine duydukları güvenin aracılık rolünün olmadığı sonucuna varılmıştır. Söz konusu aracılık hipotezinin red edilmesinde Türk toplumundaki sosyal güven düzeyinin düşüklüğünün (Önderman, 2020) etkili olduğu düşünülmektedir. Örgütsel ortamda güvensizlik işgörenler için belirsizlik anlamına gelmekte ve bu durum işgörenlerde gerginlik ve huzursuzluk yaratmaktadır. Bireyler davranış ve tutumlarının getirdiği tehlikeli olabilecek sonuçlardan kaçınmak amacıyla yaşamları boyunca edindikleri deneyimler yoluyla çeşitli yollar geliştirmişlerdir. Bu yollardan biri de herkes için geçerli ve kabul gören davranışlar sergileme yolunu seçme olarak kendini göstermektedir (Doğan, 2012). Diğer bir deyişle örgütsel ortamda güvensizlik hakim ise işgörenler gönüllü raporlama yapmaları halinde ne ile karşılaşacaklarını bilmemeleri nedeniyle gönüllü raporlamada bulunmaktan kaçınmaktadırlar. Dolayısıyla örgütsel güvenin, işgörenler için hayati önemde olduğu, aracılık etkisinden daha fazlasını ifade ettiği ve bu nedenle söz konusu aracılık hipotezinin desteklenmediği düşünülmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezinin red edilmesi sonucu örgütsel güvenin alt boyutları ile iki farklı alt model oluşturularak, örgüte güven ile yöneticiye güvenin, örgütsel adalet ile gönüllü raporlamama davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolünün olup olmadığına bakılmıştır. Buna göre ilk olarak yöneticiye güvenin, örgütsel adalet ile gönüllü raporlamama davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı incelenmiş ve H4a hipotezi red edilmiştir. Örgüte güvenin, örgütsel adalet ile gönüllü raporlamama davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığının incelendiği H4b hipotezi ise kabul edilmiştir. H4a ve H4b hipotezleri birlikte değerlendirildiğinde, işgörenlerin bazı durum ve zamanlarda yöneticilerine güven duyarken örgütlerine güven duymadıkları (Tan ve Tan, 2000) ancak gönüllü raporlama için işgörenlerin örgütlerine güvenmelerinin gerekli olması (GAIN, 2004; O'Leary ve Chappell, 1996) durumlarının hipotezlerin red ve kabul edilmesine neden olduğu tahmin edilmektedir.

Araştırmada ayrıca örgütsel adaletin yordanan, örgütsel güvenin ise yordayıcı değişken olduğu yeni bir model kurgulanarak test edilmiştir. Araştırmanın yedinci hipotezi olan bu modele göre, örgütsel adaletin örgütsel güven ile gönüllü raporlamama davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı incelenmiş ve

örgütsel adaletin örgütsel güven ile gönüllü raporlamama davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazın incelendiğinde örgütsel adaletin yordanan, örgütsel güven değişkeninin ise yordayıcı değişken olduğu az sayıda ampirik çalışma yer almakla beraber (Hoy ve Tarter, 2004; L-Abrow vd., 2013) oluşturulan söz konusu modelin istatistiksel olarak destek gördüğü çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda değerlendirilecek olunursa araştırma kapsamında söz konusu modelin istatistiksel olarak destek görmesinin temelinde Türkiye'deki genel güven oranının %14 (World Values Survey, 2020) olması ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu çıkarıma destek olarak Önderman (2020)'ın Türkiye'de bireylerin insanlara güvenme konusunda tereddütler yaşadığını ifade etmesi gösterilebilir. Benzer şekilde Esmer (2012) de işgörenlerin çalıştıkları örgütlere güven duymadıklarını ifade etmektedir.

Alanyazından farklı olarak ilgili modelin araştırma kapsamında desteklenmesi, çalışma hayatlarına Türkiye'de devam eden işgörenlerin güven arayışlarının adaletten öncelikli ve önemli görülmesi ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle, birey hangi değerden yoksunsa önceliği o değere verir ve onu arar. Bunun yanı sıra, Türkiye'deki bireylerin ilişkisel benlik kurgularına sahip olmaları (Kağıtçıbaşı, 1996) örgüt içindeki yasal sözleşmeye dayalı profesyonel ilişkilerde güvenin öne çıkmasına ve ilişkilerde aranan bir unsur olmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kabul edilen söz konusu model, işgörenlerin gönüllü raporlamada bulunma konusunda isteksiz olmalarının altında yatan kök sebebin güvensizlik olduğunu göstermektedir. Çünkü işgörenler sadece örgütlerine güven duymaları durumunda duygu, düşünce ve bilgilerini dile getirmektedirler (Nikolaou, vd., 2011). Topluma sirayet eden güvensizlik, bireylerin öznel ve çalışma yaşamlarındaki ilişkilerine de aynı şekilde yansımaktadır. Algılanan güvensizliğin belirsizliği beraberinde getirmesi ve bu belirsizlik ortamında sergilenecek davranışların riskli bulunması nedeniyle bireyler, terk edilmişlik duygusuna kapılarak ayakta kalma stratejisi olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. Neoliberal sistemin ürettiği güvencesiz bireyin kendine olan güvenini kaybetmesinin yanı sıra, güçsüz ve eksik sosyal sermayenin varlığı bireyi, kendisini korumanın örgüt içinde otorite ile olan ilişkilerinde uyumlu, makul ve sessiz çalışan profili sergilemeye yöneltmektedir. Zaten Türkiye'de paternalistik liderliğin aranan ve arzu edilen bir liderlik tercihi olması (Aycan, 2001) bu liderlik modelinin örtük kısmında korumacılık ve kayırılma vaat etmesidir. Bu nedenlerden dolayı bu araştırma sonuçlarında güvenin ne kadar belirleyici ve güçlü

olduğu anlaşılabilir bir durumdur. Bu bulgu Türkiye örneklemini bağlamında değerlendirildiğinde örneklemin havacılık sektörünü temsil gücü yüksek olarak düşünülmekte ve ampirik kanıtlara dayanan bu araştırma alanyazındaki hâkim yaklaşımlardan farklı bir argüman ortaya koyması da dikkate alındığında kıymetli görülmektedir.

Son olarak, katılımcıların emniyetsiz durumlar ya da emniyeti arttırıcı önerilerle ilgili gerçek hayatta gönüllü raporlamada bulunup bulunmadıkları belirlenmeye çalışılmış ve katılımcıların %19.1'i, yani tam olarak 153'ü daha önce emniyetsiz bir durumla karşılaştığını ancak gönüllü raporlamada bulunmadığını belirtmiştir. Araştırmalar Çernobil, Challenger Uzay Mekiği kazası ya da Bhopol faciası gibi felaketlerin, ilgili kazalara yol açan emniyetsizliklerin kritik noktalardaki işgörenler tarafından zamanında raporlansalardı engellenebileceğini ortaya koymaktadır (Pidgeon ve O'Leary, 2000). Reason (1997) bu durumu, raporlama ile İsviçre Peyniri Modeli'ndeki deliklerden birini kapatabilmeye imkan tanıma olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla araştırma neticesinde elde edilen bu bulgu, bir rapor ile dahi büyük bir kazanın önüne geçilebileceği düşünüldüğünde çok kıymetli görülmektedir. Bu anlamda araştırma bulguları havacılık sektöründe pilot, hava trafik kontrolörü, havaaracı bakım teknisyeni ve yer hizmetleri personeli olarak çalışan işgörenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven konusunda kaygılı olduklarında bildirimden kaçındıkları yorumunda bulunulabilir.

800 kişiden toplanan veri seti ile yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan bu sonuçlar örgütsel adaletin, örgütsel güven ve gönüllü raporlamama ilişkisi arasında aracılık etkisinin istatistiksel olarak desteklenmesi açısından son derece kıymetlidir. Ayrıca işgörenlerin gönüllü raporlamama davranışı üzerinde örgütsel adalet ve örgütsel güvenin kritik düzeydeki etkileri dikkate değer görülmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak, işgörenlerin örgütlerine güven duymamaları ve adaletsiz uygulamalarla karşılaşma endişelerinin üzerinde düşünülmesi ve çözüme kavuşturulması konusunda daha çok çalışılmalıdır. Çünkü güvensizlik ve adaletsizlik zamanla toplumsal bir pratik olarak gönüllü raporlama yapmamayı bir norm haline getirebilir. Emniyetsizlikleri öğrenmek ve ilgili konularda iyileştirmeler yapabilmek için ihtiyaç duyulan gönüllü raporların, işgörenlerin örgütlerine güvenmeleri ve örgütlerin de adaletli uygulamalar ile bu güveni boşa çıkarmamalarına bağlı olduğu unutulmamalıdır (McCall ve Pruchnicki, 2017).

Greenberg (2001), işgörenlerin adalet ve güven algılarının ilgili ülkelerin mevcut şartlarından bağımsız gelişemeyeceğini savunmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin

raporlamama eğilimleriyle ilgili olarak katılımcıların Türkiye'nin ekonomik şartlarını ve işsizlik oranlarını düşünme ihtimalleri ve işlerinden olma ya da adaletsiz bir uygulama ile karşılaşma endişesi ile hareket etmeleri olasılığının da gözardı edilmemesinde yarar vardır.

Sonuç olarak örgütler gönüllü raporlama sistemlerini etkin bir şekilde yönetmek istiyorlarsa, gönüllü raporlamada bulunan işgörenlerini sıkı yasal mevzuatlarla korumalıdır. Ancak bu durum, otoritelere karşı cezai yaptırımlardan kaçınmak amacıyla gerçekleştirilen uygulamalar olma halinden uzak olmalı, kağıt üzerinde kalmamalıdır.

Özetle bu tez çalışmasıyla elde edilen sonuçların, Türkiye ve yabancı yazında örgütsel adalet, örgütsel güven ve gönüllü raporlamama değişkenlerinin birlikte ele alındığı ilk çalışma olmasından dolayı literatüre önemli bir katkı yapacağı düşünülmektedir. Diğer yandan araştırmanın çeşitli kısıtları vardır. Araştırmada katılımcıların adalet ve güven algıları ile raporlamama nedenlerinin görüş bildirme şeklinde (katılıyorum, katılmıyorum vb.) sorulması bir kısıt olarak görülmektedir. Katılımcıların her bir ifadeye samimi yanıtlar verdiği düşüncesi de önemli bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Ayrıca araştırmada yer verilen katılımcıların, havacılık emniyetine etki ettiği düşünülen pilotlar, hava trafik kontrolörleri, havaaracı bakım teknisyenler ve yer hizmetleri çalışanları ile sınırlı olması, diğer bir ifadeyle tüm havacılık çalışanlarını kapsamaması da diğer bir kısıttır. Bununla beraber böyle bir çalışma uluslararası alanda, farklı ülkeler ve kültürlerden katılımcılara uygulanarak kültürlerarası bir karşılaştırma yapılarak da önemli sonuçlar elde edilebilir. Buna ek olarak gelecek araştırmalarda, örgütsel adaletin işgörenlerin gönüllü raporlamama davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünün yanı sıra örgütsel güvenin gönüllü raporlamama üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolünün incelenmesi yoluyla ilgili değişkenler arasındaki ilişkinin farklı yönleriyle anlaşılabilmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, P. (2013). Örgütsel Öğrenme, Vatandaşlık ve Adalet. A. Ç. Kirel, & O. Ağlargöz içinde, *Örgütsel Davranış* (s. 192-209). Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. G., & Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32, 139-157.
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 267-299.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Akyel, Y. (2017). *Yönetim Bağlamında Adalet ve Güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Albayrak, A. S. (2005). Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 105-126.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- ATAG. (2019). *Aviation Benefits Report 2019*. Air Transport Action Group.
- AUZEf. (2020, Mart 18). *İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi*. https://auzefalmsstorage.blob.core.windows.net/auzefcontent/ders1/yer_hizmetleri/14/index.html adresinden alındı
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Aytaç, S. (2018). Psikolojik Güvenlik. A. Keser, G. Yılmaz, & S. Yürür içinde, *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar* (4. b., s. 79-98). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Baron, R. M., & 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.

- Bayın, G., Yeşilaydın, G., & Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 248-266.
- Beugre, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.
- Bienefeld, N., & Grote, G. (2012). Silence That May Kill When Aircrew Members Don't Speak Up and Why. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 2(1), 1-10.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (In)Justice : The Sacred and The Profane . J. Greenberg, & R. Cropanzano içinde, *Advances in Organizational Justice* (s. 89-118). California: Stanford University Press.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman içinde, *Research on Negotiations in Organizations* (s. 43-55). JAI Press.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Bilgiç, Ö., & Gümüşeli, A. İ. (2012). Research on Teacher's Level of Trust to the Colleagues, the Students and the Parents. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5470-5474.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice. *Human Resource Management Review*, 13, 107-126.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brewer, A. M. (1996). Developing Commitment Between Managers and Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11(4), 34-34.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. Ohio: The Ohio State University.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671-697.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. J. Greenberg, & M. S. Edwards içinde, *Voice and Silence in Organizations* (1. b.). İngiltere: Emerald.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2. b.). New York: The Guilford Press.

- Bryant, M., & Cox, J. W. (2004). Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 17(6), 578-592.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı* (24. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Cadenhead, A. C., & Richman, C. L. (1996). The Effects Of Interpersonal Trust And Group Status On Prosocial And Aggressive Behaviors. *Social Behavior And Personality*, 24(2), 169-184.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-Quality Relationships, Psychological Safety, and Learning from Failures in Work Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 709-729.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Chang, Y.-H., & Wang, Y.-C. (2010). Significant Human Risk Factors in Aircraft Maintenance Technicians. *Safety Science*, 48, 54-62.
- Chen, Y.-F., Metscher, D. S., Smith, M., Ramsay, J., & Mason, R. (2014). The Taiwan Civil Aviation Safety Reporting System in Aircraft Maintenance: An Evaluation of the Acceptance of Voluntary Incident Reporting Programs. *International Journal of Professional Aviation Training & Testing Research*, 6(1), 18-30.
- Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Coelho, P. (2016). *Şeytan ve Genç Kadın*. Can Yayınları.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- Cohen, R. L., & Greenberg, J. (1982). The Justice Concept in Social Psychology. J. Greenberg, & R. L. Cohen içinde, *Equity and Justice in Social Behaviorin* (s. 1-41). New York: Academic Press.
- 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., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). Handbook of Organizational Justice. J. Greenberg, & J. A. Colquitt içinde, *Handbook of Organizational Justice* (s. 3-56). America: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & 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.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Creswell, J. W. (2016). *Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları* (4. b.). (S. M. Şahin, Çev.) Ankara: Eğiten Kitap.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda. J. Greenberg, & R. Cropanzano içinde, *Advances in Organizational Justice* (s. 119-150). Colifornia: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., & Randall, M. L. (1995). Advance Notice as a Means of Reducing Relative Deprivation. *Social Justice Research*, 8(2), 217-238.
- Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2008). Social Exchange Theory and Organizational Justice. S. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki içinde, *Justice, Morality, and Social Responsibility* (s. 63-99). Information Age Publishing.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & 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.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI). R. M. Kramer, & T. R. Tyler içinde, *Trust in Organizations* (s. 302-319). Thousand Oaks: Sage.
- Çakar, A. S. (2013). Adalet Mülkün Temeli Midir? *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 106, 261-276.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* (1. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çeçen, A. (1975). Hukukta Norm ve Adalet. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 32, 71-115.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss Ve Lisrel Uygulamaları* (4. b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Daley, B. (2010). *Air Transport and the Environment*. England: Ashgate Publishing Limited.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Amerika: Addison-Wesley Publishing Company.
- Dekker, S. (2007). *Just Culture: Balancing Safety and Accountability*. England: Ashgate Publishing Company.
- Dekker, S. W. (2014). The Bureaucratization of Safety. *Safety Science*, 70, 348-357.
- Dekker, S. W., & Breakey, H. (2016). 'Just Culture:' Improving Safety by Achieving Substantive, Procedural and Restorative Justice. *Safety Science*, 85, 187-193.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2005). No Exit No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Dikili, A., & Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 205-227.
- Doganis, R. (2002). *Flying Off Course The Economics Of International Airlines*. London: Taylor & Francis Group.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü* (2. b.). İstanbul: Beta Basım.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- EASA. (2019). *European Plan for Aviation Safety (EPAS) 2020-2024*. European Union Aviation Safety Agency.
- Edkins, G. (1998). The INDICATE Safety Program: Evaluation of a Method to Proactively Improve Airline Safety Performance. *Safety Science*, 30, 275-295.

- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (13. b.). Bursa: Dora Basım Yayın.
- Ek, A. (2006). *Safety Culture in Sea and Aviation Transport*. Sweden: Ergonomics and Aerosol Technology Department of Design Sciences Lund University.
- Ek, Å., & Arvidsson, M. (2012). Enabler for Safety Improvements in Air Traffic Control. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 2(2), 82-94.
- Emre, O. (2010). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkuş, A. (2019). *Davranış Bilimleri için Bilimsel Araştırma Süreci* (6. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Esener, T. (2015). *Hukuka Giriş* (11. b.). İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- Esmer, Y. (2012). *Türkiye Değerler Atlası*. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3. b.). California: SAGE Publications.
- Foley, S., Kidder, D. L., & Powell, G. N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management*, 32(1), 115-130.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links With Morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- GAIN. (2004). *A Roadmap to A Just Culture: Enhancing the Safety Environment*. Airbus.
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust Trust? D. Gambetta içinde, *Trust Making and Breaking Cooperative Relations* (s. 213-237). Massachusetts: Basil Blackwell.
- Gao, Y., Bruce, P. J., Newman, D. G., & Zhang, C. B. (2013). Safety Climate of Commercial Pilots: The Effect of Pilot Ranks and Employment Experiences. *Journal of Air Transport Management*, 30, 17-24.
- Gegeoğlu, T. (2018). *İşletmelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (5. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gerede, E. (2007). Önleyici Bakım Programlarının Tasarlanması Aracı Olarak Bakım Yönlendirme Klavuzları. *Mühendis ve Makine*, 48(566), 22-31.
- Gerede, E. (2015a). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Gerede, E. (2015b). A study of Challenges to the Success of the Safety Management System in Aircraft Maintenance Organizations in Turkey. *Safety Science*, 73, 106-116.
- Gerede, E. (2015c). A Qualitative Study on the Exploration of Challenges to the Implementation of the Safety Management System in Aircraft Maintenance Organizations in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 47, 230-240.
- Gerede, E. (2016a). Emniyet Performansının Ölçülmesi ve İzlenmesi. E. Gerede içinde, *Havacılık Emniyeti* (s. 158-184). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Gerede, E. (2016b). Emniyet Yönetim Sistemi. E. Gerede içinde, *Havacılık Emniyeti* (s. 186-213). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Gerede, E. (2018). *Havacılıkta Emniyet Yönetimi Teoriden Uygulamaya Geleneksel ve Yeni Nesil Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Glesne, C. (2013). *Becoming Qualitative Researchers* (3. b.). (A. Ersoy, & P. Yalçınoglu, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gluschkoff, K., Kaihlanen, A., Palojoiki, S., Laukka, E., Hyppönen, H., Karhe, L., . . . Heponiemi, T. (2021). Reporting of Health Information Technology System-Related Patient Safety Incidents: The Effects of Organizational Justice. *Safety Science*, 144, 1-8.
- 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.
- Hair, J. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7. b.). Pearson Prentice Hall.
- Heinrich, H. W. (1959). *Industrial Accident Prevention* (4. b.). New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. İngiltere: Harward University Press.
- Hofstede, G., & Soaters, J. (2002). Consensus Societies with their own Character: National Cultures in Japan and The Netherlands. *Comparative Sociology*, 1(1), 3.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Homans, G. (1961). *Social Behaviour*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in Schools: No Justice Without Trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- ICAO. (1998). *Human Factors Training Manual, Doc 9683-AN/950*. Montreal: International Civil Aviation Organization.
- ICAO. (2002). *Human Factors Guidelines For Safety Audits Manual, Doc 9806 AN/763*. Montreal: International Civil Aviation Organization.
- ICAO. (2003). *Human Factors Guidelines for Aircraft Maintenance Manual/Doc 9824 An/450*. Montreal: ICAO.
- ICAO. (2009). *Safety Management Manual, Doc 9859 AN/474 (2. b.)*. Montreal: International Civil Aviation Organization.
- ICAO. (2013). *Safety Management Manual, 9859 AN/474 (3. b.)*. Montreal: International Civil Aviation Organization.
- ICAO. (2018). *ICAO Safety Report*. Montreal, Canada: International Civil Aviation Organization.
- ICARUS Committee. (1994). The Dollars and Sense of Risk Management and Airline Safety. *Flight Safety Digest*, 13(12), 1-6.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Insua, D. R., Alfaro, C., Gomez, J., Hernandez-Coronado, P., & F. B. (2019). Forecasting and Assessing Consequences of Aviation Safety Occurrences. *Safety Science*, 111, 243-252.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazılar*, 7(13), 25-43.
- İslamoğlu, G., Birsal, M., & Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. İstanbul: İnkilap Kitabevi.
- Janic, M. (2000). An Assessment of Risk and Safety in Civil Aviation. *Journal of Air Transport Management*, 6, 43-50.
- Jausan, M., Silva, J., & Sabatini, R. (2017). A Holistic Approach to Evaluating the Effect of Safety Barriers on the Performance of Safety Reporting Systems in Aviation Organisations. *Journal of Air Transport Management*, 63, 95-107.
- Jiang, Z., Gollan, P. J., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2015). Relationships Between Organizational Justice, Organizational Trust, and Organizational Commitment: a

- Cross-Cultural Study of China, South Korea, and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.
- Jones, S., Kirchsteiger, C., & Bjerke, W. (1999). The Importance of Near Miss Reporting to Further Improve Safety Performance. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 12, 59-67.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(1), 6-22.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). Özerk-İlişkisel Benlik: Yeni Bir Sentez. *Türk Psikolojisi Dergisi*, 11(37), 36-43.
- Kahraman, Ç. A., & Topçu, M. K. (2018). Ulusal Kültürün Psikolojik Sözleşmeye Etkisi: Avusturya'da Çalışan Göçmen İşçiler Örneği. 26. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 501-511). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kangal, S. B. (2017). *Korkma! İyi Bir Annesin* (7. b.). Ankara: Elma Yayınevi.
- Karacaoğlu, K., & Küçükköylü, C. (2015). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Barış*, 15(3), 401-408.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karanikas, N., & Nederend, J. (2018). The Controllability Classification of Safety Events and Its Application to Aviation Investigation Reports. *Safety Science*, 108, 89-103.
- Karanikas, N., Chionis, D., & Plioutsias, A. (2020). “Old” and “New” Safety Thinking: Perspectives of Aviation Safety. *Safety Science*, 125, 1-17.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (24. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kass, R. A., & Tinsley, H. E. (1979). Factor Analysis. *Journal of Leisure Research*, 11, 120-138.
- Kaya, P. A. (2000). Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme. *Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını*(38), 229-244.
- Keser, A., Yılmaz, G., & Yürür, S. (2018). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (4. b.). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

- Kıcır, B. (2018). Örgütlerde Sessizlik. A. Keser, G. Yılmaz, & S. Yürür içinde, *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar* (s. 341-362). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevin, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Kjellen, U. (2000). *Prevention of Accidents Through Experience Feedback* (1. b.). New York: CRC Press.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4. b.). New York: The Guilford Press.
- Koç, U. (2013). Koşul-Bağımlılık Kuramı. D. Taşçı, & E. Erdemir içinde, *Örgüt Kuramı* (s. 30-46). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. b.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kongsvik, T., Fenstad, J., & Wendelborg, C. (2012). Between a Rock and a Hard Place: Accident and Near-Miss Reporting on Offshore Service Vessels. *Safety Science*, 50, 1839-1846.
- Konovsky, M. A., & 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., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange . *Academy of Management Journal*, 656-669.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review Psychological*, 50, 569-598.
- L-Abrow, H. A., Ardakani, M. S., Harooni, A., & Pour, H. M. (2013). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education. *International Journal of Management Academy*, 1(1), 25-41.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory: New Approaches to the Study of Fairness In Social Relationships. K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis içinde, *Social Exchange. Advances in Theory and Research* (s. 1-52). New York: Plenum Press.
- Lewicki, R., & Bunker, B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Working Relations. M. Kramer, & T. R. Tyler içinde, *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research* (s. 114-139). Sage Publications.

- Liao, M.-Y. (2015). Safety Culture in Commercial Aviation: Differences in Perspective Between Chinese and Western Pilots. *Safety Science*, 79, 193-205.
- Lofquist, E. A. (2010). The Art of Measuring nothing: The paradox of Measuring Safety in a Changing Civil Aviation Industry Using Traditional Safety Metrics. *Safety Science*, 48, 1520-1529.
- Lu, X. (2014). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(3), 379-389.
- MacKinnon, D., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128. doi:10.1207/s15327906mbr3901_4
- Marx, D. (2001). *Patient Safety and the "Just Culture": A Primer for Health Care Executives*. New York: Medical Event Reporting System for Transfusion Medicine.
- Marx, D. (2009). *Whack a Mole: The Price We Pay For Expecting Perfection*. Canada: Your Side Studios.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationship. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McCall, J. R., & Pruchnicki, S. (2017). Just Culture: A Case Study of Accountability Relationship Boundaries Influence on Safety in HIGH-Consequence Industries. *Safety Science*, 94, 143-151.
- McVenes, T., & Chidester, T. (2005). Changing National Safety Culture Through Data Sharing. In *Proceedings of the 58th International Air Safety Seminar (IASS)*, (s. 303-315). Moscow.
- Merkert, R., & Swidan, H. (2019). Flying With(out) a Safety Net: Financial Hedging in the Airline Industry. *Transportation Research Part E*, 127, 206-219.
- Milanovich, D. M., Driskell, J. E., Stout, R. J., & Salas, E. (1998). Status and Cockpit Dynamics: A Review and Empirical Study. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2(3), 155-167.
- Milliken, F. J., & 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., & 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*. New York: Routledge.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. R. M. Kramer, & T. Thomas içinde, *Trust In Organizations* (s. 261-287). Newbury Park: CA: Sage.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (2011). Positive Organizational Scholarship and Trust in Leaders. G. M. Spreitzer, & K. S. Cameron içinde, *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (s. 449-461).
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Moç, T. (2018). *Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İşte Yabancılaşmaya Etkisinde Tükenmişliğin ve Presenteizmin Rolü*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W., & 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., & Milliken, F. J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- 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.
- NASA. (1986). *Report of the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident*. ABD: NASA. Aralık 23, 2020 tarihinde <https://history.nasa.gov/rogersrep/v1ch5.htm> adresinden alındı
- Natunann, S. E., Bies, R. J., & Martin, C. L. (1995). The Roles of Organizational Support and Justice During A Layoff. *Academy of Management*, 89-93.

- Netjasov, F., & Janic, M. (2008). A Review of Research on Risk and Safety Modelling in Civil Aviation. *Journal of Air Transport Management*, 14, 213-220.
- Niehoff, B. P., & 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.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The Role of Silence on Employees' Attitudes "The Day After" a Merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741.
- NLR Air Transport Safety Institute. (2011). *Just Culture and Human Factors Training in Ground Service Providers*. Netherlands: NLR Air Transport Safety Institute.
- Noella-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-52.
- Noelle-Neumann, E. (1997). *Medya, Kültür, Siyaset* (1. b.). (S. İrvan, Çev.) Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21, 614-635.
- O'Connor, W. E. (2001). *An introduction to airline economics*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- O'Leary, M. J., & Chappell, S. L. (1996). Confidential Incident Reporting Systems Create Vital Awareness of Safety Problems. *Journal of the International Civil Aviation Organization*, 57(1), 1-6.
- Olteal, H., & McArthur, D. (2011). Reporting Practices in Merchant Shipping, and the Identification of Influencing Factors. *Safety Science*, 49, 331-338.
- Önderman, M. (2020). *Utanç: Sosyo-Kültürel Bir Fenomen*. İstanbul: Vakıfbank Kültür Yayınları.
- Özçınar, M. F., Demirel, Y., & Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 150-171.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*(5), 107-117.
- Özgan, H., & Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *E-International Journal of Educational Research*, 3(4), 33-49.

- Özgener, Ş., Öğüt, A., & Kaplan, M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Sinizm. M. Özdevecioğlu, & H. Karadal içinde, *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* (s. 53-72). Ankara: İlke Yayınevi.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış* (6. b.). Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y., & Özer, P. S. (2007). Adalet Verilen Degerin Adalet Algıları Uzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına Iliskin Bir Arastirma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Pacheco, D. C., Moniz, A. I., & Caldeira, S. N. (2015). Silence in Organizations and Psychological Safety: A Literature Review. *European Scientific Journal*, 293-308.
- Paşamehmetoğlu, A., & Yeloğlu, H. O. (2017). Motivasyon. Ü. Sığı, & S. Gürbüz içinde, *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears. *Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). The Dynamics of Silencing Conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195-223.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*, 52-59.
- Pidgeon, N., & O'Leary, M. (2000). Man-Made Disasters: Why Technology and Organizations (Sometimes) Fail. *Safety Science*, 34, 15-30.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 513-563.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The Silence: Toward An Uunderstanding Of Speaking Up in The Workplace*. Louisiana State University.
- Premeaux, S. F., & 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.

- Raub, S. (2008). Does Bureaucracy Individual Initiative? The Impact of Structure on Organizational Citizenship Behavior in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 179-186.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. America: Harward University Press.
- Raykov, T., & Grayson, D. (2003). A Test for Change of Composite Reliability in Scale Development. *Multivariate Behavioral Research*, 38(2), 143-159.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. America: Ashgate.
- Reason, J. (1998). Achieving a Safe Culture: Theory and Practice. *Work and Stress*, 12(3), 293-306.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış* (14. b.). (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Rusbult, C. E., & Lange, P. A. (2003). Interdependence, Interaction and Relations. *Annual Review Psychological*, 54, 351-375.
- Sağlam, G. A. (2003). *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sashkin, M., & Williams, R. L. (1990). Does fairness make a difference? *Organizational Dynamics*, 19(2), 56-71.
- Saunders, M. N., & Thornhill, A. (2002). Organisational Justice, Trust and the Management of Change. *Personnel Review*, 32(3), 360-375.
- Schaaf, T. v., & Kanse, L. (2004). Biases in Incident Reporting Databases: an Empirical Study in the Chemical Process Industry. *Safety Science*, 42, 57-67.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. b.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schepers, J., Jong, A. d., Wetzels, M., & Ruyter, K. d. (2008). Psychological Safety and Social Support in Groupware adoption: A Multi-level Assessment in Education. *Computers & Education*, 51, 757-775.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Seifert, C. M., & Hutchins, E. L. (1992). Error as Opportunity: Learning in a Cooperative Task. *Human-Computer Interaction*, 7(4), 409-435.
- Serinkan, C., & Erdiş, Y. Ü. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet* (1. b.). Ankara: Nobel Yayın.

- Sherry, P., & Philbrick, K. E. (2003). *Voluntary Reporting of Safety Information: The Feasibility of Developing Such Programs in the US Railroad Industry and A Proposed Pilot Demonstration Project*. Intermodal Transportation Institute, University of Denver.
- SHGM. (2016). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü*. web.shgm.gov.tr: <http://web.shgm.gov.tr/tr/raporlama/2248-raporlama> adresinden alındı
- SHGM. (2020). *Faaliyet Raporu*. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- SKYBrary. (2020, Aralık 27). *Voluntary Occurrence Reporting*. SKYBrary Aviation Safety: https://www.skybrary.aero/index.php/Voluntary_Occurrence_Reporting adresinden alındı
- Snyder, M., & 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, 290-312.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Challenger: Fine-Tuning The Odds Until Something Breaks. *Journal of Managmt Studies*, 25(4), 319-340.
- Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2012). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler* (4. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. b.). New Jersey: Pearson Education.
- TALPA. (2020, Şubat 29). *Basın Açıklaması: TALPA*. Türkiye Havayolu Pilotları Derneği: <https://www.talpa.org/haber/pegasus-kaptan-pilotunun-tutuklanmasi-ile-ilgili-basin-aciklamasi/> adresinden alındı
- Tan, Ç. (2014). Organizational Justice as a Predictor of Organizational Silence. *Educational Research and Reviews*, 9, 1190-1202.

- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward of Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TDK. (2020a, Şubat 26). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. Türk Dil Kurumu: <https://sozluk.gov.tr/?kelime=numara%20ta%C5%9F%C4%B1ma> adresinden alındı
- TDK. (2020b). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. sozluk.gov.tr: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- TDK. (2021a). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. sozluk.gov.tr: <https://sozluk.gov.tr/?kelime=numara%20ta%C5%9F%C4%B1ma%20adresinden%20al%C4%B1nd%C4%B1> adresinden alındı
- TDK. (2021b). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. sozluk.gov.tr: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- TDK. (2021c). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. sozluk.gov.tr: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Thaden, T. L., & Hoppes, M. (2005). Measuring Just Culture in Healthcare Professionals: Initial Survey Results. *Safety Across High-Consequence Industries Conference*, (s. 1-6). St. Louis.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*, 66(54), 541-566.
- Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *10(39)*, 61-76.
- Tokmak, M. (2018). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Top, M., & Tekingunduz, S. (2018). The Effect of Organizational Justice and Trust on Job Stress in Hospital Organizations. *Journal of Nursing Scholarship*, 1-9.
- Topakkaya, A. (2008). Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 27-46.

- Toplaoğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tülübaş, T., & Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-294.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 93-118.
- Tüzün, İ. K. (2012). Yönetimde Erken Dönem: Klasik ve Neoklasik Yaklaşımlar. H. C. Sözen, & H. N. Basım içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 11-33). Ankara: Beta Basım Yayın.
- UK CAA. (2002). *An Introduction to Aircraft Maintenance Engineering Human Factors for JAR 66*. Norwich: The Stationery Office.
- Üçok, D., & Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Ünder, İ. (2016). *Havacılıkta Örgütsel Sessizlik: Havaaracı Bakım Personelinin Raporlamada Bulunmamlarının Nedenleri Üzerine Bir Araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünder, İ., & Gereade, E. (2021a). Silence in Aviation: Development and Validation of a Tool to Measure Reasons for Aircraft Maintenance Staff not Reporting. *Organizacija Journal of Management, Informatics and Human Resources*, 54(1), 3-16.
- Ünder, İ., & Gereade, E. (2021b). Silence in the Tower: Analysing the Reasons of Air Traffic Controllers Avoiding Voluntary Reporting. *Aviation*, 25(3), 129-139.
- Ünler, E. (2015). Örgütsel Adalet. E. Ünler, & H. Gürel içinde, *Örgütsel Adaletin Peşinde* (s. 1-19). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Varoğlu, D., & Sığı, Ü. (2017). Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü: İşyerinde Üretkelik Karşıtı Davranışlar. Ü. Sığı, & S. Gürbüz içinde, *Örgütsel Davranış* (4. b., s. 673-704). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation* (3. b.). America: John Wiley and Sons Inc.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does Ethical Leadership Enhance Group Learning Behavior? Examining the Mediating Influence of Group Ethical Conduct, Justice Climate, and Peer Justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.

- Wasti, S. A., Erdaş, K. D., & Dural, U. (2013). Örgüte Güvensizlik: Kültürlerarası Nitel Bir Çalışma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 40, 525-552.
- Wood, R. H. (2003). *Aviation Safety Programs, A Management Handbook* (3. b.). America: Jeppesen.
- Woods, D. D., & Cook, R. I. (1999). Perspectives on Human Error: Hindsight Biases and Local Rationality. F. T. Durso, R. S. Nickerson, S. T. Dumais, S. Lewandowsky, & T. J. Perfect içinde, *Handbook of Applied Cognition* (s. 1-38).
- World Values Survey. (2020). *World Values Survey Wave 7 (2017-2020)*. World Values Survey .
- Yang, Y., & Green, S. B. (2011). Coefficient Alpha: A Reliability Coefficient for the 21st Century? *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29(4), 377-392.
- Yazıcı, N., & Yürür, S. (2019). Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Adalet: Uyum Her Zaman İyi midir? *İzmir İktisat Dergisi*, 34(2), 213-224.
- Yegin, A., & Wasti, S. A. (2018). İyi Niyet ve Dürüstlük Ötesi: Örgütlerde Kişilerarası Güven Oluşumunun Ahlaki Temelleri. 26. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 400-406). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-279.
- Yıldırım, F. (2014). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27(239), 371-402.
- Yıldız, H. (2015). *Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, H., Yıldız, B., & İyigün, N. Ö. (2016). Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47, 147-165.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 289-316.
- Yılmaz, E. (2017). Örgütsel Güven. S. Özdemir, & N. Cemaloğlu içinde, *Örgütsel Davranış ve Yönetimi* (2. b., s. 361-390). Ankara: Pegem Akademi.
- Yüksel, Ö. (1997, Haziran). Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(2).
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yürür, S. (2018). Örgütsel Adalet. A. Keser, G. Yılmaz, & S. Yürür içinde, *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (4. b., s. 243-274). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Yürür, S. (2019). Sosyal Mübadele Kuramı. S. Yürür içinde, *Örgütsel Davranış Kuramları* (s. 245-280). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yürür, S., & 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., & Nart, S. (2016). Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi midir? *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 117-148.
- Yürür, S., Sayılar, Y., Yeloğlu, H. O., & Sözen, C. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 1-26.

EKLER

EK-1. Etik Kurul Onay Belgesi

Evrak Kayıt Tarihi: 14.11.2019	Protokol No: 89745	Tarih: 27.11.2019
--------------------------------	--------------------	-------------------



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

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Gönüllü Raporlama Üzerindeki Etkisi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. Ender GEREDE
TEZ YAZARI:	İlker ÜNDER
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu

Prof.Dr. Emel ŞIKLAR
(Başkan-İkt. ve İdari Bil. Fak.)

Prof.Dr. Y. Volkan YÜZER (Başkan Yardımcısı-Açıköğretim Fak.)	Prof.Dr. Esra CEYHAN (Eğitim Fak.)
Prof. Hayri ESMER (Güzel Sanatlar Fak.)	Prof.Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ (İkt. ve İdari Bil. Fak.)
Prof.Dr. Hândan DEVECİ (Eğitim Fak.)	KATILMADI Prof.Dr. Oktay Cem ADIGÜZEL (Eğitim Fak.)

EK-2. Ölçme Aracı

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında Prof. Dr. Ender Gerede danışmanlığında yürütülmekte olan doktora tezi kapsamında pilotların emniyetsiz olay ve durumlar ile emniyeti artırıcı önerilerini gönüllü olarak neden bildirmediklerini ve bu durum üzerinde örgütsel adalet ile örgütsel güvenin etkisini belirlemek için oluşturulmuştur.

Vermiş olduğunuz cevaplar etik kurallar gözetilerek gizli tutulacak ve araştırmanın amaçları dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu nedenle lütfen kimlik bilgilerinizi yazmayınız.

Çalışmaya verdiğiniz destek için teşekkürlerimi sunarım.

Araş. Gör. İlker ÜNDER

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Deneyimlediğim emniyetsiz olaylar (major-minor incidents)/ durumlar (hazards) ve/veya emniyeti artırıcı önerilerimle (risk mitigations) ilgili					
Şirketimin beni cezalandıracağını düşündüğüm için raporlamada bulunmam					
SHGM'nin beni cezalandıracağını düşündüğüm için raporlamada bulunmam					
İleride bir kaza olması halinde savcılık soruşturmasında beni koruyacak mevzuat olmadığını düşündüğüm için raporlamada bulunmam					
Daha önce raporlamada bulunan çalışma arkadaşlarıma başına gelen olumsuzlukların kendi başıma da gelebileceğini düşündüğüm için raporlamada bulunmam					
Çalışma arkadaşlarıma beni dışlamasından endişe ettiğim için raporlamada bulunmam					
Raporun konusu olan çalışma arkadaşım/arkadaşlarımla gerginlik yaşamak istemediğim için raporlamada bulunmam					
Bana bir fayda sağlamayacağını düşündüğüm için raporlamada bulunmam					
Raporlama yapmanın benim görevim olmadığını düşündüğüm için raporlamada bulunmam					
Yöneticilerimizin olumsuz şeyleri duymaktan hoşlanmadıklarını düşündüğüm için raporlamada bulunmam					
Boş zamanımı raporlama yapmakla geçirmek istemediğim için raporlamada bulunmam					
Raporlamayı nasıl yapacağımı bilmediğim için raporlamada bulunmam					
Yöneticilerimizin raporlama yapmamızı istemesinin sadece lafta kaldığını düşündüğüm için raporlamada bulunmam					
Şirkette çalışma arkadaşları arasında "şikayet eden kişi" olarak damgalanmak istemediğim için raporlamada bulunmam					
Şirketimin hatasını ortaya çıkarıp EASA tarafından cezalandırılmasını istemediğim için raporlamada bulunmam					
Raporun konusu olan çalışma arkadaşım/arkadaşlarımla ilişkimi bozmak istemediğim için raporlamada bulunmam					
Yöneticilerimizin raporlamayı teşvik etmediğini düşündüğüm için raporlamada bulunmam					
Raporlamayı nasıl yapacağımı öğrenmekle uğraşmak istemediğim için raporlamada bulunmam					
Daha önce yapılan raporlamalara ilişkin herhangi bir geri bildirimde bulunulmadığı için raporlamada bulunmam					
Daha önce yapılan raporlamaların üstünün örtüldüğünü düşündüğüm için raporlamada bulunmam					
Raporun konusu olan yöneticiyle/yöneticilerimle ilişkimi bozmak istemediğim için raporlamada bulunmam					
Raporlamaya konu olan durum ya da olay başkası tarafından zaten raporlanmıştır diye düşündüğüm için raporlamada bulunmam					
Arkadaşlarıma hatalarını ortaya çıkarıp zarar görmelerini istemediğim için raporlamada bulunmam					
Kendi işimi bile zor yetiştirirken bir de raporlamayla vakit kaybetmek istemediğim için raporlamada bulunmam					
Şirketimin hatasını ortaya çıkarıp SHGM tarafından cezalandırılmasını istemediğim için raporlamada bulunmam					
Raporun konusu olan yöneticiyle/yöneticilerimle gerginlik yaşamak istemediğim için raporlamada bulunmam					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Bu ölçekte bireylerin işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.					
Çalışma programımın adil olmadığını düşünüyorum					
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum					
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum					
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum					
İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım					
İşe ilişkin kararlar, yöneticim tarafından, tarafsız bir şekilde alınır					
İşle ilgili kararlar alınmadan önce yöneticim tüm çalışanların görüşlerinin alınmasını sağlar					
Yöneticim, işle ilgili karar almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar					
Yöneticim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgi de verir					
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır					
Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst yönetim tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana kibar ve ilgili davranır					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygılı davranır ve itibar gösterir					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı dürüst ve samimidir					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bir çalışan olarak haklarımı gözetir					
Yöneticim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır					
Yöneticim, işimle ilgili alınan kararlar için uygun gerekçeler gösterir					
Yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken, bu kararlara ilişkin mantıklı açıklamalar yapar					
Yöneticim, işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Bu ölçekte bireylerin işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.					
Yöneticimin işinin önemli kısımlarında teknik olarak yetenekli olduğuna olan güvenim azdır					
Yöneticimin işiyle ilgili iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır					
Yöneticimin işleri sonuna kadar takip edeceğine olan güvenim tamdır					
Yöneticimin işini makul bir düzeyde anladığına olan güvenim tamdır					
Yöneticimin işini makul bir şekilde yapabileceğine olan güvenim tamdır					
Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır					
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır					
Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır					
İşyerimin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır					
Bu işyerinde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi yüksektir					
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi yüksektir					
İşyerimde genel olarak çalışanların birbirlerine güvenme düzeyi yüksektir					

Daha önce deneyimlediğiniz herhangi bir **emniyetsiz olay (major-minor incident)/durum (hazard)** ya da **emniyeti artırıcı bir öneri (risk mitigation)** ile ilgili gönüllü raporlamada bulundunuz mu?

☐ Hayır ☐ Evet ☐ Raporlamayı gerektiren böyle bir durumla karşılaşmadım

1. Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız
3. Eğitim durumunuz
☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
4. Çalıştığınız işletmenin/kurumun türü
☐ Ticari Havayolu İşletmesi ☐ Hava Taksi İşletmesi
☐ Onaylı Uçuş eğitim Kuruluşu ☐ Diğer
5. Uçuş Lisansınızın türü
☐ Havayolu Nakliye Pilotu Lisansı (ATPL) ☐ Ticari Pilot Lisansı (CPL)
☐ Ticari Pilot Lisansı IR (CPL IR) ☐ Hususi Pilot Lisansı (PPL)
☐ Hafif Hava Aracı Pilot Lisansı (LAPL) ☐ Çok Hafif Havaaracı P. Lis. (UPL)
☐ Diğer
6. Hava aracı kategorisi
☐ Uçak ☐ Helikopter ☐ Çok Hafif Havaaracı
☐ Serbest Balon ☐ Diğer
7. Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz
☐ Kaptan Pilot ☐ Yardımcı Pilot (First Officer)
☐ Uçuş Öğretmeni ☐ Diğer
8. Meslekteki toplam görev süreniz (Yıl)
9. Şu anda görev yaptığınız kurumdaki çalışma süreniz (Yıl)
10. Toplam uçuş saatiniz

İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı : İlker ÜNDER

Yabancı Dili : İngilizce

Eğitim:

- Yüksek Lisans, 2016, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi ABD.
- Lisans, 2011, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği
- Lise, 2003, Maltepe Ticaret Meslek Lisesi, İstanbul

Mesleki Geçmiş:

- 2014-devam eden, Araştırma Görevlisi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- 2013-2014 Teknik SMS Uzmanı, Onur Air Teknik, İstanbul
- 2012-2013 Uçak Bakım Planlamacısı, Sun Express, İstanbul

Yayınlar ve/veya Bilimsel Sanatsal Faaliyetler:

Makaleler:

- Ünder, İ. ve Gerede, E. (2021). Silence in the Tower: Analysing the Reasons of Air Traffic Controllers' Avoiding Voluntary Reporting. *Aviation*, 25(3), 129-139.
- Ünder, İ. ve Gerede, E. (2021). Silence in Aviation: Development and Validation of a Tool to Measure Reasons for Aircraft Maintenance Staff not Reporting. *Organizacija Journal of Management, Information Systems and Human Resources*, 54(1), 3-16.
- Ünder, İ. (2020). The Effects of Demographic Variables on Non-Voluntary Reporting of Aircraft Maintenance Employees. *Transport and Logistics: The International Journal*, 20(48), 51-59.
- Ünder, İ. (2020). Havacılıkta Gönüllü Raporlama-2. *Uçak Teknisyenleri Derneği Dergisi*, 46-47.

- Ünder, İ. (2020). Havacılıkta Gönüllü Raporlama-1. *Uçak Teknisyenleri Derneği Dergisi*, 54-55.
- Ünder, İ. (2017). Dönüştürücü Lider Özellikleri Taşıyan Emniyet Liderleri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Journal of Aviation*, 1(1), 19-26.

Bildiriler:

- Ünder, İ. (2018). *Türkiye’de Faaliyette Bulunan Hava Taksi İşletmelerinin Mesruiyet Kaygıları: Gönüllü Raporlama Örneği*. 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (Tam metin bildiri/sözlü sunum), Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Ünder, İ. ve Ünder, Ü. (2018). *Duygusal emeğin tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: havacılık çalışanları örneği*. 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi (Tam metin bildiri/sözlü sunum), İzmir: Katip Çelebi Üniversitesi.
- Ünder, İ. ve Gerede, E. (2018). *Organizational Silence in Aviation: A Barrier to Successfully Implement Safety Management System*. International Symposium on Aircraft Technology, MRO and Operations 2018 (ISATECH- 2018) (Tam metin bildiri/sözlü sunum).
- Ünder, İ. (2017). *Dönüştürücü Lider Çalışanların Emniyet Performanslarına Nasıl Liderlik Eder?*. Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı (özet metin bildiri/sözlü sunum).