

**HAVACILIKTA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK:
HAVAARACI BAKIM PERSONELİNİN
RAPORLAMADA BULUNMAMALARININ
NEDENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

İlker ÜNDER

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2016

**HAVACILIKTA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: HAVAARACI BAKIM
PERSONELİNİN RAPORLAMADA BULUNMAMALARININ NEDENLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

İlker ÜNDER

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Ender GEREDE

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ağustos, 2016

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İlker ÜNDER'in "Havacılıkta Örgütsel Sessizlik: Havaaracı Bakım Personelinin Raporlamada Bulunmama Nedenleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezi 15 Ağustos 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Ender GEREDE

Üye : Doç.Dr.Aytül Ayşe ÖZDEMİR

Üye : Yrd.Doç.Dr.Devrim GÜN

Sosyal

Yüksek Lisans Tez Özü

**HAVACILIKTA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: HAVAAARACI BAKIM
PERSONELİNİN RAPORLAMADA BULUNMAMALARININ NEDENLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

İlker ÜNDER

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2016

Danışman: Doç. Dr. Ender GEREDE

Yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımları havacılık emniyet performansının sürekli artırılması esasına dayanmaktadır. Emniyet performansının sürekli artırılabilmesi ise örgütlerin yeni nesil emniyet yönetimindeki en temel araç olan Emniyet Yönetim Sistemini (EYS) kullanarak, öneylemci ve kestirimci bir yaklaşım sergilemesi ile mümkün olabilmektedir. EYS'nin başarılı bir şekilde uygulanması için zamanında, nitelikli ve zengin bir veri setine ihtiyaç duyulmaktadır. Emniyete ilişkin veri ve bilgilerin önemli bir kaynağı ise işgörenlerin yapmış olduğu gönüllü raporlamalardır. Ancak işgörenlerin, emniyetin sağlanması için çok kıymetli olan emniyetsiz olayları, sebeplerini ve risk azaltıcı önlemleri yeterince ve gönüllü olarak raporlamadıkları düşünülmektedir. Örgütlerin başarıya ulaşmalarının önündeki en büyük engel olarak görülen ve işgörenlerin örgütlerinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin duygu, düşünce ve fikirlerini dile getirmekten kaçınmaları olarak ifade edilen örgütsel sessizlik, havacılık örgütlerinde karşımıza gönüllü raporlamadan kaçınma olarak çıkmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, havacılık örgütlerinde işgörenlerin hangi faktörlerden dolayı gördükleri emniyetsiz olaylar/durumlar karşısında ya da emniyeti artırıcı önerileri dile getirme konusunda sessiz kalarak gönüllü raporlamada bulunmadıklarının nedenlerini boyutlar halinde ortaya koymaktır. Bu kapsamda çalışma, havacılık emniyetinin sağlanmasında kilit rol üstlenen havaaracı bakım kuruluşlarındaki işgörenler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında araştırmanın problemine ve araştırma sorularına uygun olarak bir veri toplama aracı geliştirilmiştir. 483 işgörenden

elde edilen verilerin önce geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak havacılıkta gönüllü raporlamamanın nedenlerine ilişkin yapı test edilmiştir. Sonuç olarak işgörenlerin, ilişkisel ve prososyal sessizlik, umursamazlık yaklaşımına dayalı sessizlik, boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı sessizlik ve korkuya ve korunmaya dayalı sessizlik faktörlerine bağlı olarak gönüllü raporlamada bulunmadıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Sessizlik, Gönüllü Raporlama, Havacılık Emniyeti, Emniyet Yönetim Sistemi, Havacılık Yönetimi*

Abstract

ORGANIZATIONAL SILENCE IN CIVIL AVIATION: A STUDY ON THE REASONS NOT TO SELF-REPORT OF AIRCRAFT MAINTENANCE PERSONNEL

İlker ÜNDER

Department Of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2016

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ender GEREDE

New generation safety management approaches are based on the principal of continuous improvement of safety. Ensuring the continuous improvement of safety is only possible by using Safety Management System (SMS) which is the basic tool in new generation safety management approach and showing a proactive and predictive approach. To carry out SMS successfully, there is a need for qualified and rich data set. An essential resource of safety related data and information is voluntary reports of personnel. Nevertheless, it is thought that the personnel do not report unsafe conditions, events and their reasons and risk reducing precautions adequately and voluntarily which is very valuable to ensure safety. Organizational silence, the biggest obstacle of organizational success, is stated as avoiding of personnel to express feelings, opinions and ideas about the organizational issues, correspond to avoiding from voluntary reporting in aviation organizations.

In this context, this study aims to exhibit the dimensions of reasons not to report the unsafe events/conditions or to avoid to articulate safety increasing suggestions. In this content this study is carried out with the personnel of aircraft maintenance organizations who play the key role in ensuring the safety performance. To achieve this goal, we developed a data gathering tool. We first made reliability and validity analysis to the data collected from 483 personnel. Then we tested the structure of reasons not to voluntary report in aviation organizations with explanatory and confirmatory factor analysis. As a consequence, we ascertained that personnel in aircraft maintenance organizations do not

report voluntarily for four reasons. These four factors are prosocial and relational silence, disengaged silence, acquiescent silence and defensive silence.

Keywords: *Organizational Silence, Voluntary Reporting, Aviation Safety, Safety Management System, Aviation Management*

21.03.2016

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez/proje çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

İlker ENDER

Önsöz

Bu tezin hazırlanmasında çok önemli katkıları bulunan ve aynı zamanda akademik gelişimimde büyük pay sahibi olan tez danışmanım Doç. Dr. Ender GEREDE' ye; kıymetli görüşleri ve yönlendirmeleri ile azmimi ve inancımı tazeleyen tez jüri üyeleri Sayın Doç. Dr. Aytül Ayşe ÖZDEMİR ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Devrim GÜN'e saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca tüm hayatım boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve her sıkıntıda yanımda olan canım annem, babam ve kardeşim ile çalışmam boyunca bana sabırla, azimle ve sevgiyle destek olan sevgili eşim ve doğacak çocuğumun annesi Ümran ÜNDER'e sonsuz teşekkürler.

Ağustos, 2016

İlker ÜNDER

İçindekiler

HAVACILIKTA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: HAVAARACI BAKIM PERSONELİNİN RAPORLAMADA BULUNMAMALARININ NEDENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Yüksek Lisans Tez Özü	iii
Abstract.....	v
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi	vii
Önsöz.....	viii
Özgeçmiş	ix
Tablolar Listesi	xii
Şekiller Listesi	xiii
Kısaltmalar Listesi.....	xiv
1. Giriş.....	1
1.1. Havacılık Emniyeti ve Gönüllü Raporlama.....	2
1.1.1. Havacılık emniyetine ilişkin temel kavramlar.....	2
1.1.2. Emniyet yönetiminde raporlama kavramı.....	6
1.1.3. Emniyet yönetimi ve gönüllü raporlama ilişkisi.....	8
1.2. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	15
1.3. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Bireysel ve Yönetimsel Faktörler	19
1.3.1. Bireysel faktörler.....	22
1.3.2. Örgütsel ve yönetimsel faktörler	24
1.4. Örgütsel Sessizliği Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar.....	26
1.4.1. Fayda maliyet teorisi.....	26
1.4.2. Beklenti teorisi.....	27
1.4.3. Sessizlik sarmalı	29

1.4.4.	Kendini uyarlama.....	31
1.5.	İşgörenlerde Sessizlik Davranışlarının Türleri	31
1.5.1.	İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı	33
1.5.2.	Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı	35
1.5.3.	Prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışı	38
1.5.4.	İlişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı.....	40
1.6.	Araştırma Problemi	41
1.7.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	43
1.7.1.	Amaç.....	43
1.7.2.	Önem	44
1.8.	Konuyla İlgili Yapılmış Araştırmalar	45
2.	Yöntem.....	60
2.1.	Araştırmanın Deseni	61
2.2.	Evren ve Örneklem	62
2.3.	Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması.....	63
2.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları	69
3.	Bulgular ve Yorum	70
3.1.	Güvenirlilik Analizi.....	70
3.2.	Demografik Özellikler	71
3.3.	Faktör Analizi.....	72
3.3.1.	Açımlayıcı Faktör Analizi.....	73
3.3.2.	Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	90
4.	Sonuç ve Öneriler	98
	Ekler Listesi.....	105
	Kaynakça	122

Tablolar Listesi

Tablo 1. İşgören Sessizliğinin ve İşgörenin Ses Çıkarmasına Örnekler	33
Tablo 2. Yerel Yazındaki Örgütsel Sessizlik Çalışmaları	50
Tablo 3. Güvenirlik Analizi Sonuçları	70
Tablo 4. Demografik Özellikler	72
Tablo 5. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	75
Tablo 6. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	76
Tablo 7. Döndürülmüş Faktör Matrisi	78
Tablo 8. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	80
Tablo 9. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	81
Tablo 10. Döndürülmüş Faktör Matrisi	82
Tablo 11. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu Oluşan Faktörler ve Faktörleri Oluşturan Maddeler	87

Şekiller Listesi

Şekil 1. Klasik ve Yeni Nesil Emniyet Yönetim Yaklaşımları	11
Şekil 2. Buzdağı Teorisi	14
Şekil 3. Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model.....	21
Şekil 4. Beklenti Teorisinde Temel İlişkiler.....	28
Şekil 5. Sessizlik Sarmalı	30
Şekil 6. Araştırma Süreci	61
Şekil 7. Veri Toplama Aracı Geliştirme Süreci.....	68
Şekil 8. Yamaç-Birikinti Grafiği.....	77
Şekil 9. Yamaç-Birikinti Grafiği.....	80
Şekil 10. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	93
Şekil 11. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	95

Kısaltmalar Listesi

- AGFI:** Adjustment Goodness of Fit Index- Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi
- CFI:** Comparative Fit Index- Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
- CS:** Certification Specifications-Onaylayıcı
- EYS:** Emniyet Yönetim Sistemi
- GFI:** Goodness of Fit Index- İyilik Uyum İndeksi
- ICAO:** International Civil Aviation Organization- Uluslararası Sivil Havacılık Otoritesi
- KMO:** Kaiser-Mayer-Olkin
- SD:** Serbestlik Derecesi
- SHGM:** Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
- NNFI:** Non-Normed Fit Index-Normlaştırılmamış Uyum İndeksi
- Non-CS:** Non-Certification Specifications-Onaylayıcı Olmayan
- RMR:** Root Mean Square Residual-Ortalama Hataların Karekökü
- RMSEA:** Root Mean Square Error of Approximation- Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
- SMS:** Safety Management System- Emniyet Yönetim Sistemi

1. Giriş

Havayolu taşımacılığının öneminin arttığı ve faaliyetlerin uluslararası platformda sürdürüldüğü bir bağlamda emniyetin sağlanması gerekliliği daha da önemli bir hal almıştır. Bunun farkına varan sivil havacılık otoriteleri ve hava taşımacılığı örgütlerinin emniyet yönetimine olan bakış açıları değişmiş ve yeni nesil emniyet yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımının temelinde kaza ya da emniyetsiz olay olmadan önce önlem alınması anlayışı yatmaktadır. Önlem alabilmek için ilgili konu hakkında veri elde edilmesi gerekmektedir. Bu verilerin elde edilebileceği en önemli kaynak ise meydana gelen herhangi bir kaza ya da emniyetsiz olayın gerçekleşmesinden önce yüzlerce emniyeti etkileyen (incident) olay ya da probleme birebir tanık olan işgörenlerdir.

Kaza ya da emniyetsiz olayların önlenmesi için işgörenlerin örgütlerinde gördükleri ya da duydukları emniyetsiz olay ya da problemleri gönüllü olarak raporlamaları gerekmektedir. Ancak emniyetin sağlanması noktasında büyük bir öneme sahip olan gönüllü raporlamaların havacılık sektörü genelinde yeterli seviyede olmadığı, aksine karşılaşılan emniyetsiz olay ya da problemler karşısında sessiz kalındığı düşünülmektedir. Bu kapsamda işgörenlerin bu olaylar/durumlar karşısında neden sessiz kalarak gönüllü raporlamada bulunmadıklarının ortaya konması raporlama başarısının artırılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, ulusal ve uluslararası yazın incelendiğinde havacılıkta örgütsel sessizlik ve gönüllü raporlama ilişkisinin ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın hazırlanmasındaki temel neden, hem uygulamadaki gönüllü raporlamama sorununu ele almak hem de teorideki bu boşluğu kapatmaktır. Bu bağlamda çalışmada, işgörenlerin sessiz kalarak raporlama yapmama nedenlerinin nicel araştırma deseni ile ortaya konması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda çalışma dört bölümde ele alınmıştır. Birinci bölümde, çalışmanın amacına yönelik kavramsal çerçeveye, araştırma problemine, araştırmanın amacı ve önemine ve konuyla ilgili yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Kavramsal çerçeve bölümünde öncelikle, havacılık emniyetine ilişkin temel kavramlar tanımlanarak emniyeti sağlamanın neden zorunlu ve gerekli olduğu açıklanmıştır. Gönüllü ve zorunlu raporlamaların ne oldukları ile kapsamaları açıklanarak önemlerine değinilmiş, eski ve yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımları açıklanarak gönüllü raporlama ilişkisine vurgu

yapılmıştır. Sonrasında sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları açıklanarak, örgütsel sessizliğe neden olan bireysel ve yönetsel faktörler ele alınmıştır. Örgütsel sessizliği açıklayan yaklaşımlar ile işgörenlerde görülen sessizlik davranışı türlerine değinilmiştir.

İkinci bölümde, işgörenlerin raporlama yapmamalarının sebeplerini ortaya koymaya yönelik olarak yapılan bu araştırmanın aşamaları ve verilerin toplanma süreci anlatılmış, araştırmanın sınırlılıklarına dikkat çekilmiştir. Son olarak üçüncü ve dördüncü bölümde ise sırasıyla, elde edilen veriler analiz edilmiş ve analiz sonuçları paylaşılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde sonuç ve önerilere yer verilerek çalışma sonlandırılmıştır.

1.1. Havacılık Emniyeti ve Gönüllü Raporlama

Perlow ve Williams (2003: 52) örgütlerde sessizliğin bedelinin düşünüldüğünden çok daha büyük olduğunun yapılan araştırmalarla kanıtlandığını ifade etmektedir. Bienefeld ve Grote (2012: 1) “Silence That May Kill” başlıklı çalışmalarında havacılıkta emniyetin sağlanmasının önemine değinerek olası sessizliğin havacılık emniyetini doğrudan etkileyebileceği ve büyük felaketlere yol açabileceğini söylemektedirler. Havacılık tarihinin de bu düşüncüyü destekleyici pek çok ölümlü kazaya sahne olduğunu çarpıcı örneklerle dile getirmektedirler.

Bu bağlamda havacılık emniyetinin sağlanması için uğraş veren yöneticiler, havacılık çalışanlarının karşılaştıkları emniyetsizlikleri ve problemleri bilmek istemektedir. Sessiz kalınmaması nicel ve nitel açıdan doyurucu ve etkin gönüllü raporlamalara işaret etmektedir. Havacılık emniyeti kapsamında işgörenlerin en önemli ses kaynağı gönüllü raporlamalardır. Bu sebeple izleyen bölümde havacılık emniyeti ve gönüllü raporlama ilişkisine dikkat çekilmektedir.

1.1.1. Havacılık emniyetine ilişkin temel kavramlar

Hava taşımacılığı kavramı, insanların, kargonun ve postanın yer ve zaman faydası sağlayacak şekilde, bir hava aracı vasıtasıyla bir noktadan başka bir noktaya havadan taşınması şeklinde tanımlanmaktadır (Gerede, 2015a: 3; Gerede, 2002: 9). Ulaştırma sistemleri içinde en karmaşık yapıya sahip olan hava taşımacılığında, şüphesiz kaza gibi istenmeye durumlarla karşılaşılma olasılığı söz konusudur. Emniyetin sağlanmadığı ve riskin kabul edilebilir seviyelerde seyretmediği bir havacılık sisteminde elde edilmesi

öngörülen faydalar geçerliğini kaybedecektir. Havacılık emniyetinin yönetilebilmesi ise emniyet kavramının doğru bir şekilde açıklanarak anlaşılmasına bağlıdır. Bu bağlamda öncelikle emniyet kavramı ile doğrudan ilişkili olan potansiyel tehlike ve risk kavramlarının neler olduğunu tanımlamak gerekmektedir.

Potansiyel tehlike kavramı, olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilen ve emniyeti olumsuz etkileyerek kazaya neden olabilecek herhangi bir durumu ifade etmektedir (Wood, 2003: 29). Havacılık emniyeti ve güvenliğini sağlamayı amaçlayan düzenleyici ve denetleyici otorite olan Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı'na (International Civil Aviation Organization - ICAO) göre potansiyel tehlike (hazard), yolcuların ya da personelin ölmesi, yaralanması, donanım ya da yapıların hasar görmesi, malzeme kaybı ya da emniyeti artırmaya dönük belirli bir işlevin yerine getirilmesine engel olma potansiyeline sahip koşul, nesne ya da durumdur (ICAO, 2013: 2-24). Emniyet kavramı ile doğrudan ilişkili olan ikinci kavram ise risk kavramıdır. Risk, belirli bir zaman dilimi içinde istenmeyen bir olayın ortaya çıkma ihtimali ve bunun yaratacağı etki şiddetinin bileşkesidir (ICAO, 2013: 2-27).

Potansiyel tehlike istenmeyen olaylara sebep olan faktörlere, risk ise bu faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan istenmeyen sonuca işaret etmektedir. Örneğin, bakım faaliyetlerinin güncel ve onaylı olmayan dokümantasyon referans alınarak yapılması potansiyel bir tehlikedir. Bu durum teknisyenlerin hatalı bakım yapmasına ve sonucunda kazalara sebep olabilir. Risk ise yukarıda sözü edilen potansiyel tehlikeye bağlı olarak kazanın gerçekleşme olasılığı ve kaza meydana gelirse bunun yaratacağı etkinin şiddetidir. Havaaracı bakım teknisyenlerinin uykusuz bir şekilde, ağır iş yükü ve kronik stres altında çalışmaları önemli birer potansiyel tehlikedir. Bu durumlar insan hatası ve buna bağlı istenmeyen olayların gerçekleşme olasılığını artıracaktır.

Havacılık emniyeti kavramı ise bakış açısına bağlı olarak farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Bir yolcu için havacılık emniyeti, sıfır kaza ya da ciddi olay veya tehlikelerden uzak olma haliyken; bir çalışan için, hatalardan kaçınma ya da düzenlemelere uyumluluk olarak ifade edilebilir. Bu farklılık havacılık emniyeti kavramının göreceli olabileceğine işaret etmektedir. İnsanın yer aldığı hiçbir sistemde riski sıfıra indirmek mümkün değildir (Küçük Yılmaz, 2003: 2; Gerede, 2006: 30; Netjasov ve Janic, 2008: 213; Janic, 2000: 43). Havacılık gibi karmaşık bir sistem söz konusu olduğunda ise risk her zaman var olacak, üretim miktarı arttığında risk de

artacaktır (Gerede, 2015b: 107). Tüm bu unsurları göz önüne alan ICAO (2013: 2-1), havacılık emniyetini şu şekilde tanımlamaktadır: Havacılık emniyeti sivil havacılık faaliyetlerinin gerçek hayat şartlarında, tüm bilinen risk faktörlerinin ortaya konulduğu ve kaçınıldığı, kabul edilebilir risk seviyelerinde gerçekleşmesidir.

Hava taşımacılığının riskli bir faaliyet alanı olduğu söylenebilir (Şekerli, 2006: 13). Ancak havacılık faaliyetlerinin potansiyel tehlike ve risk unsuru içermesi, hava taşımacılığının yapılmaması gerektiği anlamına gelmemelidir. Zira hava taşımacılığının pek çok önemli ekonomik, sosyal ve kültürel faydası bulunmaktadır. Yapılması gereken emniyetin doğru bir şekilde yönetilmesi ve kabul edilebilir seviyelerde gerçekleşmesidir (Janic, 2000: 44). Havacılık emniyetinde gerçekleştirilmek istenen yerde ve havada bulunan kişilerin can ve mallarına zarar gelmesine neden olacak durumların oluşmasından önce bunların önlenmesidir. Bu nedenle havacılık emniyetinin artırılması amacıyla, istenmeyen olayların gerçekleşme ihtimallerini en aza indirmek için, tüm faaliyetlerin büyük bir titizlikle ve dikkatle planlanarak yürütülmesini gerekmektedir.

Havacılık kapsamında yapılan tüm çalışmalar sivil havacılık sisteminin merkezinde bulunan hava taşımacılığı faaliyetinin emniyetli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi içindir. Hava taşımacılığının, başta ekonomik ve sosyokültürel alanda olmak üzere pek çok faydası bulunmaktadır (O'Connor, 2001: 17; Gerede, 2002: 1; Gerede, 2015a, 3; Doganis, 2002: 48). Ancak hava taşımacılığından beklenen faydaların sağlanması, hava taşımacılığı faaliyetlerinin emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesine bağlıdır (Gerede, 2015b: 106; Şekerli, 2006: 15; Gerede, 2006: 31; Gerede, 2002: 9). Bu nedenle, tüm havacılık örgütleri için artık yaygın bir slogan haline gelen "Safety First" ifadesi temel bir felsefe olmuştur (Wood, 2003: 15). Çünkü eğer havacılık emniyeti sağlanamaz ise hava aracı kaza ve emniyetsiz olaylarında artışlar meydana gelecek (Gerede, 2002: 9), can ve mal kayıpları yaşanacak, sistemin diğer unsurları zarar görecektir (Netjasov ve Janic, 2008: 213) ve hava taşımacılığına olan güven azalacaktır. Hava taşımacılığının emniyetsiz olmasının doğrudan ve dolaylı etkilerine bağlı olarak hava taşımacılığından beklenen faydalar azalacaktır (Gerede, 2015b: 106).

Dahası havacılık emniyetinin sağlanamaması, hava taşımacılığına olan talebin düşmesine neden olacak ve sosyal ve ekonomik açıdan büyük zararlara yol açacaktır. Bu durum havacılık faaliyetlerinde etkinliğin sağlanamaması anlamına gelmektedir. Eğer havacılık faaliyetleri emniyetli gerçekleşmez ve buna bağlı olarak etkinlik sağlanamaz

ise, kaynakların korunamaması ya da kaynakların boşa kullanılması gibi durumlarla karşılaşılacak; bu durumda maliyetler artacak ve verimsizlik ortaya çıkacaktır. Meydana gelen kaza ve emniyetsiz olaylar toplam işletim maliyetlerinin artmasına neden olacak; bu durumda da havayolu işletmeleri yüksek sigorta primleri ödemek ve onarım maliyetlerine katlanmak zorunda kalabileceklerdir. Hava aracının bir süre tedarik edilememesi uçuşlarda gecikmelere yol açacak, zamanında gerçekleştirilemeyen uçuşlar nedeniyle tazminatlar ödenmek durumunda kalınacaktır. Ayrıca meydana gelecek kaza ve emniyetsiz olaylar neticesinde yolcu ve yakınlarına yüksek tazminat ödenmesi gerekebilecektir. Son olarak, emniyetin istenen seviyede sağlanamaması havayolu işletmesinin imajını tehlikeye atabilir. Bu durum işletme itibarının sarsılmasına ve müşterilerini kaybetmesine neden olabilir (Wood, 2003: 3). Bunlara ek olarak, havacılık kazalarının sigorta edilmemiş (dolaylı) bir takım maliyetleri de vardır ve bunların karşılanması, telafi edilmesi oldukça güçtür (Wood, 2003: 3).

Havacılık emniyetinin sağlanamamasının yaratacağı tüm bu sorunlar düşünüldüğünde, emniyetin sağlanması hava taşımacılığı yapacak her bir işletme için hem bir gereklilik hem bir zorunluluk halini almaktadır (Gerede, 2007: 23). Hava taşımacılığının uluslararası boyutta gerçekleştiriliyor olması, herhangi bir ülkedeki emniyetsizliğin dünyanın herhangi bir başka yerindeki emniyeti tehdit edebilmesine neden olmaktadır (Gerede, 2015a: 50). Bu nedenle havayolu taşımacılığı ile ilgili ulusal ve uluslararası pek çok yasal emniyet düzenlemesi bulunmaktadır. Hava taşımacılığı faaliyetlerine devam etmek isteyen her bir havayolunu bu yasal düzenlemeler eşit koşullarda etkilemekte ve düzenlemelere uyulmaması, ilgili havayolunun uçuşlarının kesilmesine neden olmaktadır (Gerede, 2007: 23; Gerede, 2015a: 50). Başka bir deyişle, emniyet performansının istenilen seviyelerde gerçekleşmesi yasal düzenlemelerle garanti altına alınmaya çalışılan bir zorunluluktur.

Diğer yandan, emniyetin sağlanması havacılık işletmeleri açısından kaynakların korunması ve hatta maliyetlerin kontrol edilebilmesi anlamına gelmektedir. Hava taşımacılığı faaliyetlerinin etkin bir şekilde fayda sağlaması ve operasyonların etkin bir şekilde yürütülebilmesi emniyetin sağlanmasına bağlıdır. Bu nedenlerle emniyetin sağlanması havacılık örgütleri için aynı zamanda önemli bir gerekliliktir.

1.1.2. Emniyet yönetiminde raporlama kavramı

Hava taşımacılığı faaliyetleri doğası gereği yüksek risk içermektedir ve bu durum örgütler için her zaman endişe kaynağı olmaktadır (Chen vd, 2014: 18). Yüksek risk sebebiyle kaza ya da emniyetsiz olaylar herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerde ortaya çıkabilmektedir. Çok nadir olarak ortaya çıkan istenmeyen bu durumlar oluşması halinde ise çok ciddi sonuçlara yol açabilmektedir (Netjasov ve Janic, 2008: 213). Dolayısıyla havacılık emniyet performansının gerektiği kadar yüksek tutulması gerekmektedir. Havacılık örgütlerinin, emniyeti artırma çabaları kapsamında kazalardan, emniyeti tehdit eden olaylardan ve faktörlerden haberdar olması geçmişten ders çıkartarak gelecekteki emniyetsiz olayları önleyebilmesi için önemli görülmektedir. Havacılık faaliyetlerinde çalışanlardan bu tür veri ve bilgileri toplayabilmek için raporlama işlemi ile ortaya çıkan raporlar kullanılmaktadır. Emniyete ilişkin veri ve bilgilerin önemli bir çoğunluğunu ise personelin yapmış olduğu zorunlu ve gönüllü raporlamalar taşımaktadır (ICAO, 2013: 2-19; ICAO, 1998: 2-4-42). Raporlama ile elde edilecek olan bilgiler emniyetin iyileştirilmesine yönelik olarak temel yapı taşı görevi görmektedir (Kjellen, 2000). Çünkü raporlamalar örgütlere, ilgili olaylara ilişkin çeşitli bilgiler sunarak örgütlerin öneylemci (proaktif) bir yaklaşım sergilemesi ve olası emniyetsizliklerin önüne geçmesini sağlamaktadır (Kongsvik vd., 2012: 1839).

Emniyete ilişkin veri toplamının önemi bilindiğinden havacılık otoriteleri kazalara ve bazı istenmeyen emniyetsiz olaylara ilişkin raporlamaları zorunlu tutmaktadır. Örneğin ICAO, taraf devletlerin sivil havacılık otoritelerini zorunlu ve gönüllü raporlamalar aracılığıyla; kazalar, emniyetsiz olaylar ve potansiyel tehlikelerle ilgili verileri toplamak, saklamak ve paylaşmak amacıyla veri toplama sistemleri oluşturmalarını zorunlu kılmaktadır. ICAO'nun temel amacı bu sistemler sayesinde bir havuz oluşturulması ve emniyetin artırılmasında kullanılmasını sağlamaktır (ICAO, 2013: 2-18; ICAO, 2002: 6-9).

Zorunlu raporlama, sivil havacılık otoritesi tarafından hizmet sağlayıcılardan zorunlu olarak bildirilmesi istenilen, belirli özellikteki olayları kapsar. Zorunlu raporlamalarda kimin, neyi, nasıl raporlayacağı belirli bir prosedür dahilinde gerçekleşmektedir (ICAO, 2013: 4-App-3-1). Örneğin ilgili sivil havacılık otoriteleri kaza, uçakların havada yakın geçiş yapması, uçuşta meydana gelen yangın, uçuş sırasında meydana gelen kontrol yüzeylerindeki işlev bozukluğu gibi durumların raporlanmasını

zorunlu tutmaktadır (Wood, 2003: 104). Bildirimi zorunlu tutulan olaylar kaza ya da emniyeti ciddi derecede etkileyen olaylara ilişkindir. Bu tür olaylara ilişkin veriler öneylemci tedbirlerin alınmasında şüphesiz faydalıdır; fakat potansiyel tehlikelerin, ciddiyeti çok daha az olan emniyetsiz olayların ya da risk azaltıcı önerilerin de bilinmesi gerekmektedir. Gönüllü raporlamalar bu nedenle emniyetin artırılmasına yönelik çok daha değerli bilgileri üretecek potansiyele sahiptir. Bu sebeple ICAO, ilgili sivil havacılık otoritelerinin gönüllü raporlama sistemini kullanmalarını da istemektedir (ICAO, 2013: 4-7). Böylece emniyeti tehlikeye atma potansiyeli olan, henüz emniyetsiz ciddi bir olaya neden olamamış; fakat gizil ve örgütsel olarak uykuda olan faktörler de raporlanabileceklerdir. Bunların bilinmesi, gizil ve örgütsel kök faktörlere gidilmesini, bu sayede çok daha etkili çareler üretilebilmesini olanaklı kılacaktır.

Gönüllü raporlama sistemleri, emniyeti arttırabilmek amacıyla örgüt içindeki her bir çalışanın karşılaştıkları potansiyel tehlikeleri, insan hata ve ihlallerini, emniyetsiz olayları (incident) ve risk azaltıcı önerilerini gönüllü bir şekilde raporlaması esasına dayanmaktadır. Bu tür kıymetli veriler bizzat operasyonel süreçleri yürüten iş görenlerin gözü önünde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kalite güvence birimleri ya da emniyet yönetim sistemi (EYS) çalışanlarının bu tür verileri kendi başlarına toplamaları mümkün değildir. Bunları gören, bilen ve bildirme potansiyeline sahip olanlar bizzat süreçlerin sahibi olan işgörenlerdir. Bu nedenle sözü edilen kıymetli verilerin çalışanlardan gönüllü bir şekilde toplanması emniyetin artırılması için son derece önemlidir (ICAO, 2013: 4-App-2-1, 4-App-2-3).

Gönüllü raporlama, herhangi bir hukuki zorunluluk ya da yönetim baskısı olmaksızın işgörenlerden raporlamada bulunmalarının istenmesi prensibine dayanmaktadır. Gönüllü raporlama, emniyeti tehlikeye atacağı ya da riski azaltacağı öngörülen herhangi bir konu hakkında olabilmektedir. Raporlamayı ise, örgüt içinde herhangi bir departmanda çalışan herhangi bir işgören yapabilmektedir (Wood, 2003: 110). Örneğin, operasyonda meydana gelen bir kesinti, arıza, hata ya da hava aracının, yolcularının ya da üçüncü bir kişinin emniyetini etkileyecek herhangi bir konu gönüllü olarak raporlanabilmektedir. Bu gibi durumlara ek olarak mevcut zaman dilimi içinde bir risk oluşturmayan ancak önlem alınmaz ise gelecek bir tarihte havacılık emniyeti için potansiyel bir tehlike oluşturabilecek olaylar da gönüllü raporlamaya konu olabilmektedir (SHGM, 2016).

Gönüllü raporlamanın en güzel örneği ABD’de geliştirilmiş olan Havacılık Emniyeti Raporlama Sistemi (ASRS- Aviation Safety Reporting System) ve Havacılık Emniyeti Eylem Programı (ASAP- Aviation Safety Action Program) olarak gösterilmektedir. ABD’de gönüllü raporlama büyük ölçüde başarıya ulaşmış ve bu sistemlere yılda ortalama 2000 raporlama girilerek pek çok olası kazanın önüne geçilmiştir (Chen vd., 2014: 18; FAA, 2009). Yine ülkemizdeki düzenleyici ve denetleyici otorite konumundaki Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) de kendi bünyesinde oluşturmuş olduğu gönüllü raporlama sistemi ile havacılık çalışanlarını havacılık emniyetini ilgilendiren önemli bilgileri raporlamaya teşvik etmektedir. SHGM’ye yapılacak gönüllü raporlamalar ile elde edilecek bilgiler, havacılıktaki emniyeti tehlikeye atacak potansiyel tehlikeleri belirleyerek bunların yaratacağı riskleri ortadan kaldırmaya yönelik önlemler almaya yardımcı olma amacını taşımaktadır (SHGM, 2016).

Sonuç olarak örgütler eğer emniyeti yönetmek istiyorlarsa örgütlerinde neler olup bittiğini de bilmek zorundadırlar. Emniyeti yönetmek için ise veriye ihtiyaç duyulmakta ve bu verilerin de kaza ya da emniyetsiz olay gerçekleşmeden örgütün elinde olması gerekmektedir (Wood, 2003: 113). Gönüllü raporlama ile zorunlu raporlamanın farkı bu noktada ortaya çıkmaktadır. Zorunlu raporlar ortaya çıkan kaza ya da emniyetsiz olaylar ile ilgili olarak yasal yükümlülükler çerçevesinde yapılmakta ve reaktif bir sürece işaret etmekteyken, gönüllü raporlar ise rutin olarak karşılaşılan herhangi bir emniyetsizlikle ilgili, örgüt içindeki herhangi biri tarafından düzenlenebilmektedir. Gönüllü raporlamanın en önemli özelliği emniyetsiz bir durumun yaşanmış; ancak kazanın ya da donanımın zarar görmediği bir duruma işaret etmesidir. Başka bir deyişle gönüllü raporlama gizli kalmış kök faktörlere vurgu yapabilmekte ve örgütün öneylemci (proaktif) bir yaklaşımla gelecekte olabilecek kaza ya da emniyetsiz olayların önüne geçmesine olanak sağlayabilmektedir.

1.1.3. Emniyet yönetimi ve gönüllü raporlama ilişkisi

Örgütler giderek, işgörenlerine bakış açılarını değiştirmektedirler. Bu etkileşim bazen belirgin bir şekilde görülürken bazen de üstü kapalı bir şekilde gerçekleşmiştir. Etkileşimin açık ya da kapalı olmasından ziyade dikkat çeken nokta, örgütlerin insana bakış açısının değişiminin yönetim yaklaşımlarındaki gelişimle birlikte olmasıdır

(Yüksel, 1997: 31). Ancak, bu gelişmelerin havacılık örgütleri tarafından fark edilerek havacılık emniyet yönetimine yansıtılmasının aynı paralellikte gerçekleşmediği düşünülmektedir.

Yönetim yaklaşımları klasik, neo-klasik, modern ve modern sonrası (her ne kadar literatürde halen tartışılan bir sınıflandırma olsa da) olarak dört ana dönem halinde ele alınmaktadır. Kendi içinde bütünleşik olan bu yaklaşımların yakından incelenmesiyle insana, onun bağlı olduğu örgüte ve içinde bulunduğu çevreye ait farklı yaklaşımları ve farklı paradigmaları içerdikleri görülebilmektedir (Yüksel, 1997: 32).

Örgütü kapalı, mekanik sistemler olarak ele alan Klasik Yönetim Yaklaşımı, insan unsurunu rasyonellik açısından incelemekte ve maddi ölçü birimleriyle değerlendirmeye çalışmaktadır. Klasik yaklaşım, örgütün formel yapı ve ilişkileri üzerinde durduğundan örgütün en önemli unsuru olan insan üzerine yeterince eğilmemektedir (Yüksel, 1997: 33; Koçel, 2014: 237). Bu yaklaşımın, havacılık örgütlerinde emniyetin yönetilmesine de benzer bir şekilde yansıdığı düşünülmektedir. Havacılık emniyeti, klasik yönetim yaklaşımları ile yönetilirken insanların makinelerin bir çeşit uzantısı olarak görüldüğü, işgörenlerin zaten gerekli eğitimleri aldığı, yapılması gerekeni bildiği için istenilen performansı göstereceğinin düşünüldüğü söylenebilir.

Geleneksel emniyet yönetimini de yansıtan klasik yönetim yaklaşımı, dünyayı olması gerektiği hali ile görmekte ve değerlendirmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütler ya da işgörenler, kural koyucuların ideal dünya düzeni sağlamak için oluşturduğu düzenlemelere istenildiği üzere tam anlamıyla uyum sağlarlar ve hata yapmazlar (Gerede, 2015b: 107; Gerede, 2015c: 230). İşgörenlerin hedeflenen çıktıya hiçbir sapma olmadan ulaşacakları, mantık çerçevesinde davranacakları; kendilerine hata yapmamaları söylendiğinde hata yapmayacakları ve kuralları ihlal etmeyecekleri, sonuç olarak da emniyetin artacağı ve sağlanacağı öngörülmüştür. Tersine bir durumda işgörenler cezalandırılarak hata ve ihlallerin önleneyeceği düşünülmüştür (ICAO, 2013: 2-1, 2-2). Yalnızca ne, kim ve ne zaman sorularına yanıt arayan; neden ve nasıl soruları ile ilgilenmeyen bu yaklaşım sadece çıktılarına odaklanmaktadır (ICAO, 2009: 2-3).

Ancak klasik yönetim yaklaşımının gözden kaçırdığı; insanların kurallarda yazılı olduğu gibi belirli durumlarda belirli davranışları sergilemedikleridir. Yalnızca fiziksel koşullar uygun hale getirildiğinde tüm problemler çözülememektedir. İnsan içinde bulunduğu psikolojik ve sosyolojik durumdan, onu saran çevreden, birlikte çalıştığı

gruptan izole bir şekilde davranmamaktadır (Koçel, 2014: 239). Havacılık örgütlerinde işgörenler, endüstrinin karmaşık ve dinamik yapısı, yoğun temposu, vardiya sistemi nedeniyle biyolojik ritmin bozulması, ileri teknolojik araçlar olan hava araçları ile çalışılması ve en küçük bir hatanın büyük zararlara yol açmasının yarattığı stres gibi birçok iç ve dış kaynaklı etkenlere maruz kaldıklarından hata yapabilmektedirler. Bu faktörler insanın örgüt içindeki davranışlarını şüphesiz etkilemektedir.

Emniyet yönetiminde mevzuat temelli yaklaşım olarak adlandırılan bu yaklaşım dünyayı olması gerektiği gibi gören; örgütlerin ve içinde çalışan insanların hata yapmayacağını, kuralları ihlal etmeyeceğini tersi bir durum varsa kalite güvence kontrollerinde (audits) bunların ortaya çıkarılacağını ve ceza yoluyla tekrar ideal ve beklenen davranışlara kolayca geri dönebileceğini öngörmüştür (Gerede, 2015b: 107). Oysa gerçek hayat şartlarında bunu beklemenin doğru olmayacağı ortaya çıkmıştır.

Geleneksel emniyet yönetimi yaklaşımı ile faaliyetlerini sürdüren örgütlerin tüm bu nedenleri görmezden gelmesi de emniyet yönetiminde istenilen başarının sağlanmasını güçleştirmektedir. Ayrıca, klasik yönetim yaklaşımının öngördüğü gibi insanı motive eden tek şey para değildir. Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ileri sürdüğü gibi insanın toplumun içerisinde kendini sevdirmeye, kabul ettirmeye gibi birtakım ihtiyaçları da vardır.

Emniyeti yönetmede merkezine düzenlemelere uyumluluk esasını alan geleneksel emniyet yönetimi yaklaşımının (mevzuat temelli yaklaşım) (Gerede, 2015b: 107) insana bakış açısı yetersiz kalmaktadır. Bu nedenlerden dolayı da emniyetin artırılması çabaları boşa gitmektedir. Geleneksel emniyet yönetimi yaklaşımına getirilebilecek diğer bir büyük eleştiri ise kaza ya da emniyetsiz olayın gerçekleşmesi sonrası, diğer bir ifadeyle reaktif bir yaklaşım ile hareket etmesi olarak gösterilmektedir. Reaktif yaklaşım ICAO (2013: 2-26) tarafından, geçmişte ortaya çıkmış emniyetsiz olay ya da sonuçların analiz edilmesiyle potansiyel tehlikelerin belirlendiği; sistemin eksiklikleri için emniyetsiz olay ve kazaların gösterge olarak kabul edildiği, bunların gizil kalmış potansiyel tehlikeleri belirlemek için kullanıldığı bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir.

Geleneksel emniyet yaklaşımının emniyeti sağlama ve geliştirme noktasında yetersiz kalması 1990'ların başında, insan unsurunu merkeze alan, insanların sosyal bir varlık oldukları ve çalıştıkları çevreden soyutlanamayacakları yaklaşımını doğurmuştur. Bu yaklaşım, insan ve teknik faktörlerin yanında örgütsel faktörlerin de emniyeti

etkileyeceği düşüncesiyle sistematik bir bakış açısının gerekliliğini ortaya koymuştur (ICAO, 2013: 2-2). Bu yaklaşım yönetim yaklaşımlarındaki insan unsuruna bakış açısındaki değişimlere paralel olarak; ancak nispeten gecikmeli gerçekleşmiştir. Geleneksel emniyet yaklaşımının dünyayı olması gerektiği gibi görmesinin aksine performans temelli yaklaşım, dünyayı olduğu gibi görmek ve değerlendirmektedir. Başka bir deyişle insan unsurunun var olduğu herhangi bir faaliyette insanların hata yapabileceği, kuralları ihlal edebileceği ve risklerin sıfıra indirilemeyeceğini kabul etmekte ve insanı sistemin merkezine koymaktadır. Bu çerçevede yeni nesil yaklaşım, düzenlemelere uyumluluğun ötesine geçmekte ve performans temelli yaklaşımı da sisteme adapte etmektedir (Gerede, 2015c: 230; Gerede, 2015b: 107). Geleneksel emniyet yönetim yaklaşımı ile yeni nesil emniyet yönetimi yaklaşımı arasındaki yıllar içindeki bakış açısı değişimini Gerede (2015c: 231) Şekil 1’de verildiği 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
Olması 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 1. Klasik ve Yeni Nesil Emniyet Yönetim Yaklaşımları

Kaynak: Gerede, 2015c: 231.

Performans temelli yaklaşım, düzenlemelere uyumluluk ile birlikte havacılık örgütlerinin emniyet performansını sürekli olarak geliştirmeleri esasına dayanmaktadır. İlgili verilerin toplanması ve analiz edilmesi ile desteklenmesi durumunda, performans temelli yaklaşımın emniyeti sağlama açısından olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlayacağı düşünülmektedir (ICAO, 2013; 2-32). Emniyet performansının sürekli

gelişimi için ise örgütlerin öneylemci (proaktif) ve kestirimci (prediktif) bir yaklaşım sergilemesi ve bunun için çeşitli araçları sistemlerine entegre etmeleri gerekmektedir (Gerede, 2015b: 108). Öneylemci yaklaşım ICAO (2013: 2-26) tarafından, ortaya çıkmış ya da gerçek zamanlı durumların analiz edilmesiyle potansiyel tehlikelerin belirlenerek gelecekte ortaya çıkması muhtemel emniyetsiz olayların ya da kazaların önüne geçilmesinin amaçlandığı yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Kestirimci yaklaşım ise gelecekte ortaya çıkabilecek olası potansiyel tehlikelerin tanımlanarak hafifletici tedbirlerin alınması esasına dayanmaktadır (ICAO, 2013: 2-26).

Bu noktada ICAO, emniyet performansının sürekli gelişimi için yeni nesil emniyet yönetimindeki en temel araç olan Emniyet Yönetim Sistemi-EYS'nin (Safety Management System-SMS) her bir havacılık örgütü tarafından kurularak sistemlerine entegre edilmesini zorunlu tutmaktadır (ICAO, 2013: 3-5; Gerede, 2015c: 230). Emniyet performansının etkin bir şekilde sağlanabilmesi için örgütler aynı zamanda EYS'nin altında tehlike ve risk analizleri, emniyet ölçümleri ile emniyet performans izleme ve tahmin araçları gibi araçlar kullanmaktadır (Gerede, 2015b: 108).

EYS'nin başarılı bir şekilde uygulanması ve emniyet performansını arttırarak sürekli olarak geliştirmesi için başta üst yönetim desteği olmak üzere çeşitli unsurların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu unsurların başında ise zamanında, doğru ve zengin bir veri setine sahip olmak gelmektedir. EYS, ancak zengin ve nitelikli bir veri seti ile sistematik bir şekilde uygulanabilmekte; öneylemci ve kestirimci bir yaklaşım sergileyerek emniyet performansında sürekli bir iyileşme görülebilmektedir (Gerede, 2015c: 231). EYS başarısı arttığında emniyet performansının artacağı ve böylece hava taşımacılığından beklenen faydaların elde edilebileceği düşünülmektedir (O'Connor, 2001: 17; Gerede, 2002: 1; Gerede, 2015a: 3; Doganis, 2002: 48).

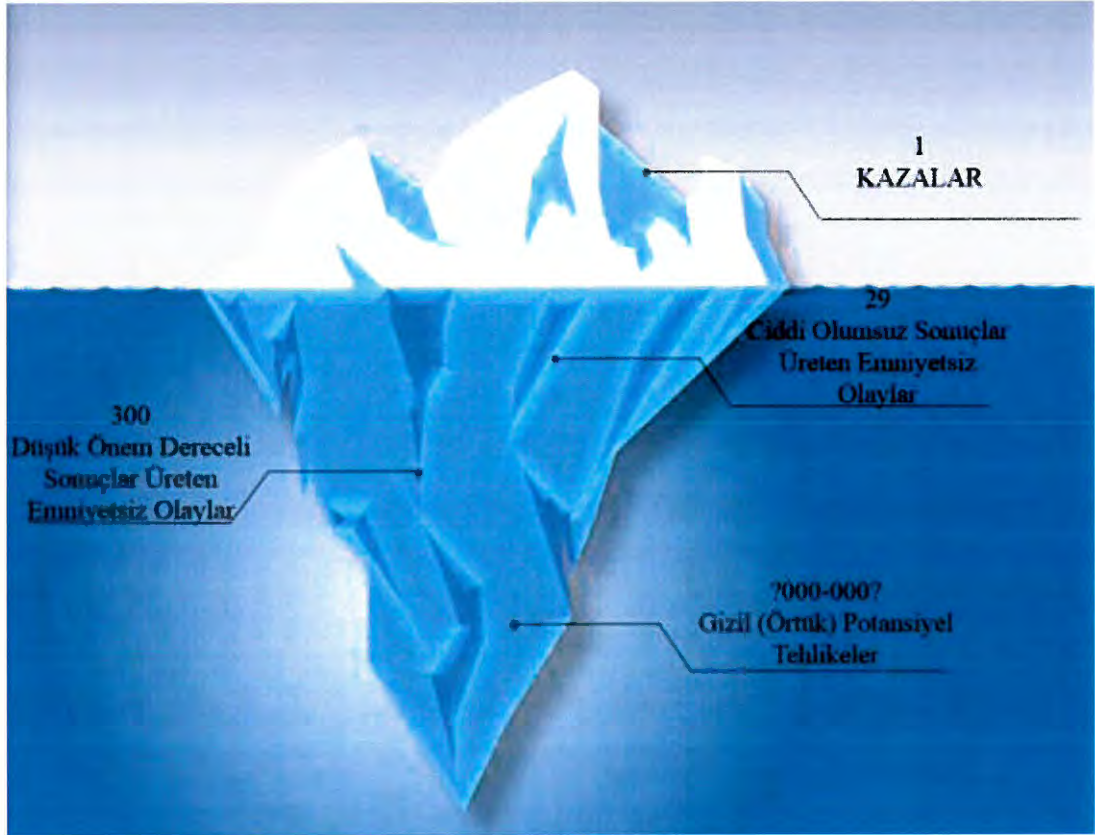
EYS'nin ihtiyacı olan zengin ve nitelikli verinin en önemli kaynağı işgörenlerin potansiyel tehlikelerle ilgili yapacağı gönüllü raporlamalardır. Bunlara ek olarak ciddi sonuçlar doğurmayan fakat potansiyel tehlikelerin varlığı nedeniyle ortaya çıkmış emniyetsiz olayların (ramak kala olay ya da incident) bilinmesi de faydalı bilgiler üretebilmektedir. Çünkü bu olaylarda örgüt içinde mevcut olan faktörler emniyeti tehdit etmiş durumdadır ancak önemli bir sonuç ortaya çıkmamıştır. Başka bir deyişle, ciddi derecede olumsuz sonuçlar üreten kazalar ile düşük önem dereceli emniyetsiz olaylara sebep olan faktörler aslında aynıdır. Farklı olan sadece olayın sonuçlarındaki

olumsuzluğun derecesidir. Bu durumda ağır sonuçları olmayan fakat emniyeti tehdit eden faktörler hakkında bilgiler sunma potansiyeli taşıyan bu tür emniyetsiz olaylar hakkında bilgi sahibi olmak emniyeti artırabilmek için son derece önemlidir (McVenes ve Chidester, 2005: 305; Reason, 1997: 118).

Diğer yandan kazaların, alınan tedbirler sayesinde, günlük hayatta ortaya çıkma olasılıkları çok düşükken sözü edilen düşük önem dereceli emniyetsiz olaylarla günlük hayatta çok daha sık karşılaşılmaktadır (Kjellen, 2000: 154). Karşılaşılma sıklığı düşük olan olaylardan kök sebeplere gitmek ve geleceğe dönük eğilim analizleri yapmak güçtür. Oysa karşılaşılan olayların miktarı arttıkça emniyet performansı çok daha doğru bir şekilde ölçülebilecek, kök neden ve geleceğe dönük eğilim analizlerinin başarısı artacaktır. Tüm bunlar başarılı bir emniyet yönetimi için oldukça faydalıdır.

Buna karşın ciddi sonuçlar doğurmadığı düşünülen emniyetsiz olayların raporlanmaması söz konusudur (Reason, 1997: 118). Bununla birlikte Reason (1997: 12) ve Dekker (2005: 182), bir kaza meydana gelmeden önce pek çok emniyeti tehdit eden potansiyel tehlikenin ve düşük önem dereceli emniyetsiz olayın birleştiğini vurgulamaktadır.

Herbert William Heinrich (1959:27) tarafından geliştirilen buzdağı teorisinde yazar, herhangi bir endüstride, herhangi bir şekilde ve tipte ortaya çıkan büyük bir kazanın olmasından önce ciddi olumsuz sonuç üreten 29 olay, düşük önemde emniyetsiz sonuçlar üreten yaklaşık 300 olayın gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bir başka ifade ile buzdağı teorisine (iceberg theory) göre, ölüm ve yaralanmaların yaşandığı ya da donanımın büyük hasar gördüğü bir kaza olmadan önce birçok düşük önem dereceli sonuç yaratan emniyetsiz olay yaşanmaktadır. Örtük potansiyel tehlikeler ise bilinemeyecek kadar çok; binlere kadar uzanan sayılarda olmaktadır (Kjellen, 2000: 154).



Şekil 2. Buzdağı Teorisi

Kaynak: Heinrich, 1959: 27

Rutin olarak karşılaşılan ve artık kanıksanarak yaşanması normal görülen bu olaylar, aslında ciddi sonuçlara neden olan kazalardan daha büyük öneme sahiptir. Çünkü gerçekleşmiş bir kaza sonrası örgütler hukuki zorunluluktan kaynaklı, ortaya çıkmış olan bir kaza ya da emniyetsiz olayı zaten raporlayarak kazayı ilgili yerlere bildirmektedirler (Wood, 2003: 103). Burada dikkat edilmesi gereken husus örgütün ilgili raporu reaktif bir yaklaşım sergileyerek bildirmesidir. Ancak sıkça karşılaşılan ve artık ortaya çıkmasına alışılan olayların raporlanması, olası yaşanacak kazaların önüne geçilmesi için oldukça kıymetlidir ve esas endişe edilmesi gereken gün yüzüne çıkmamış ancak çıkmayacağı manasına gelmeyen bu olayların raporlanmamasıdır (Wood, 2003: 103).

Reason'a (1997: 12) göre düşük önem dereceli emniyetsiz olaylar ve bunlara ek olarak gizil potansiyel tehlikeler raporlanarak öneylemci bir yaklaşım ile ileride ortaya çıkabilecek bir kazanın oluşmasına neden olması muhtemel bir faktör ortadan

kaldırılabilir. Başka bir deyişle bu tür raporlamalar “İsviçre Peyniri” (Swiss Cheese) Modelindeki onlarca delikten bir deliği kapatma olanağı sunarak kazanın oluşma sürecine set çekmekte ve kazayı engelleme potansiyeli taşımaktadır (Reason, 1997: 12). Yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımının temel hedefi olan emniyet performansının sürekli iyileştirilmesi EYS’nin zengin bir veri setine sahip olup bunların emniyeti artırıcı bilgiye dönüştürülerek proaktif bir yaklaşımla etkili tedbirlerin alınmasına bağlıdır.

1.2. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı

Yönetim okulları ve örgüt yöneticileri, örgütün başarıya ulaşabilmesi için işgörenlere ihtiyaç duyduğunu dile getirmektedirler (Çakıcı, 2008: 117). Üst yönetim, dinamik rekabet koşulları içerisinde doğru kararlar alabilmek ve sorunların büyümeden çözülmesi için, çalışanlardan örgütle ilgili gelecek olan bilgiye ihtiyaç duymaktadır (Morrison, 2011: 374). Bu noktada çalışanlar, örgütler için operasyonel faaliyetleri iyileştirme konusunda en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar, işgörenlerin örgütte var olan sorunları dile getirme ve bilgilerini paylaşma noktasında sessiz kalabildiklerini ortaya koymaktadır. Bunun aynı zamanda, örgütlerde sıklıkla karşılaşılan bir durum olduğu görülmektedir (Çakıcı, 2008: 117). Bu doğrultuda son dönemlerde, örgütsel davranış yazınında sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları ele alınmaya ve incelenmeye başlanmıştır (Alparlan ve Kayalar, 2012: 137).

Sözlük tanımlarına bakıldığında sessizlik, ortalıkta gürültü olmama, sükût anlamını ifade ederken; sessizleşmek, sessiz duruma gelme, sessiz olma anlamına gelmektedir (TDK, 2015). Sessizlik ve ses kavramları davranışsal olarak birbirlerinin zıt kutuplarıdır ve her iki davranış da doğası gereği karmaşık ve çok boyutludur. Bu nedenle sessizlik kavramını, sadece sesin yokluğu ile açıklamak mümkün değildir (Dyne vd., 2003: 1360). Tıpkı uyku ile uyanıklık kavramlarının birbirinin zıttı olarak açıklanamayacağı gibi. Uyku uzun yıllar, uyanıklığın karşıtı olarak görülmekte, zihnin dinlenmesi olarak yorumlanmaktaydı. Ancak nörolojik çalışmalar, beynin uyku esnasında sadece %20’sinin aktif olmadığını ortaya çıkarmıştır (Seabrook, 1999’dan aktaran Pinder ve Harlos, 2001: 334). Bu durum sessizlik için de geçerlidir. Sessizlik de açık bir şekilde uyku gibi aktif bir süreçtir (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

Farklı disiplinler sessizlik kavramını farklı şekillerde açıklamışlardır. Sessizlik, psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik olarak algılanırken; sosyolojide toplumsal

suskinluğu ifade etmekte ve olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir (akıcı, 2007: 145). Etik ve iletişim araştırmalarında da sessizlik kavramının önemine vurgu yapılmaktadır. Sessizliğin, sadece sesin olmaması olarak dşnlemeyeceği, sessizliğin değerli ve bazı durumlarda uygun olduğuna dikkat çekilmektedir (Dyne vd., 2003: 1364). Bok (1983: 62) alışmasında, etik ve felsefe yazınında bilgilerin bilinçli olarak saklandığını ifade etmektedir. Bu bilgilere ticari, özel ve mesleki sırlar örnek olarak verilebilir. Etik ile ilgili yazında ise yalan ya da yanlış reklamların, tüketicileri dolandırma ve sahtekrlık gibi davranışların gizlendiği ifade edilmektedir. Diğer taraftan pek çok insan en yakın dostu ya da herhangi bir aile üyesinin kendileri hakkında sahip oldukları olumsuz ya da negatif duygu ve düşünceleri bilmek istememektedirler. Bu doğrultuda her zaman ve her yerde doğruların ifade edilmesi gerçekçi ve mantıklı bir yaklaşım değildir (Dyne vd., 2003: 1365).

Kavramın işletme yazınındaki varlığı Hirschman'ın 1970 yılında yayınlanan "Exit, Voice and Loyalty" adlı eserine dayanmaktadır. Hirschman (1970: 38) kitabında, sessizlik kavramını doğrudan açıklamamakta ancak sessizlik davranışını pasif ve olumlu bir tepki olarak sadakat ile eř anlamlı görmektedir. Örgüte sadık bir şekilde çalışanların, herhangi bir olumsuzluk karşısında şikayet etmektense her şeyin iyi olacağına olan inançları sayesinde sessiz kaldıklarını ifade etmektedir. Bu bağlamda sessizlik, sadakat ve onaylama anlamına gelmektedir. Ancak daha sonra sessizliğin örgüt performansı ve verimliliğini olumsuz etkilemesi araştırmacılar tarafından fark edilerek çalışmalarda konu edinilmeye başlanmıştır (Huang vd., 2005: 463-464).

Yazın incelendiğinde 2000'li yılların başı itibariyle sessizlik kavramı konusunda yapılmış çalışmaların sayısının azlığı göze çarpmaktadır. Sessizlik kavramına ilişkin çalışmaların az olması iki nedene dayandırılmaktadır. Birincisi, sessizliğin konuşmanın, başka bir deyişle sesliliğin karşıtı olarak görülmesi ve sessizliğin analizinin zor olmasıdır. İkinci neden ise, sessizliğin anlaşılması ve yorumlanmasının zor olması nedeniyle çalışma yapılmak istenmemesidir (Dyne vd., 2003: 1364). Ancak 2000'li yıllarda yapılan çalışmalar sonucu sessizliğin örgütler için önemine dikkat çekilmesi ile son yıllarda sessizlik konusunda yapılan çalışmaların sayısının büyük ölçüde arttığı görülmektedir (Demir, 2010: 579).

Araştırmacıların yazında sessizlik kavramını, örgütsel sessizlik ve işgören sessizliği adı altında iki farklı kavram olarak incelediği görülmektedir. Sessizliğin bireysel temelli

nedenlerden kaynaklandığını iddia eden araştırmacılar, çalışmalarında işgören sessizliğini konu edinirken; sessizliğin örgütsel temelli nedenlerden kaynaklandığını iddia eden araştırmacılar ise çalışmalarında örgütsel sessizliği ele almaktadırlar (Can ve Alparslan, 2012: 264). Sessizlik kavramının işgörenler üzerindeki etkisini Pinder ve Harlos (2001: 334) işgören sessizliği adı altında, değişimi etkiyebilme ya da düzeltebilme yeteneğinde olan kişilerin örgütsel durumlara ilişkin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini esirgemesi olarak tanımlamaktadır.

Çeşitli yazarların görüşleri bir araya getirilerek daha kapsamlı bir tanım oluşturulduğunda ise sessizlik, bireyin işe ya da örgüte ilişkin sahip olduğu ve muhtemelen önem arz eden bilgiyi, önerileri, düşünceleri, endişeleri bilinçli bir şekilde saklamasıdır. Bu durum örgütün değişimi ve gelişiminin önündeki en büyük engellerden biridir (Dyne vd., 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Çakıcı, 2007).

Jensen (1973), yapmış olduğu çalışmada sessizliğin beş farklı ve karşıt işlevi olduğunu ileri sürmektedir:

- Sessizlik, insanları hem birbirlerine yakınlştırabilir hem de uzaklaştırabilir.
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de ilişkileri düzeltebilir.
- Sessizlik, hem bilgi sağlayabilir hem de bilgileri gizleyebilir.
- Sessizlik, hem derin düşünce hem de düşünce yokluğunun işareti olabilir.
- Sessizlik, hem onay verme hem onaylamama olarak değerlendirilebilir.

Diğer taraftan sessizlik olgusunun yalnızca birey düzeyinde değil aynı zamanda gruplar ve örgütler düzeyinde de ortaya çıkabileceği de ifade edilmektedir. İşgörenler grup çalışmalarında, örgüte ya da gruba ilişkin sorunlar hakkında konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Bireysel düzeyde başlayan sessizliğin bulaşıcı bir özelliğinin olduğu ve grup ya da örgüt düzeyinde gerçekleşmesi ile birlikte de örgütsel sessizlik meydana geldiği ifade edilmektedir (Brinsfield vd., 2009: 19). Örgütsel sessizlik araştırmalarında genel olarak yukarıda ifade edilen son üç fonksiyon dikkate alınmakta ve sessizliğin aktif, bilinçli ve kasıtlı bir davranış olduğu vurgusu yapılmaktadır (Çakıcı, 2007: 149).

Örgüt içerisinde çalışanlar sıklıkla, örgüt hakkındaki düşüncelerini, endişelerini açıklama noktasında sessiz kalma ya da konuşmak arasında bir karar vermek zorunda kalmaktadırlar. Ancak çalışanların çoğunlukla, örgüt için değerli olabilecek bilgileri

kendileri için dile getirmemenin daha emniyetli olması sebebiyle sakladıkları; diğer bir ifadeyle sessiz kalma yoluna gittikleri görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Yapılan araştırmalar çalışanların, örgüt için muhtemelen önem arz edebilecek olan bilgileri üstlerine, grup üyelerine ya da arkadaşlarına ifade etmekten kaçındıklarını ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan bu durum ise karar vericilerin ya da örgütün, ciddi ya da önemli bir konuda karar alırken bu bilgilerden yoksun olmasına neden olmaktadır (Morrison, 2011: 374).

Bowen ve Blackmon (2003: 1394) örgütsel sesin, örgütsel değişime ilişkin en güçlü kaynak olduğunu ifade etmekte; ancak çalışanların konuşma konusunda isteksiz olduklarını belirtmektedir. Morrison ve Milliken (2000: 706) de aynı doğrultuda pek çok çalışanın problemler ya da durumlara ilişkin gerçekleri bildiğini; ancak üstleri ile konuşmaya cesaret edemediklerini ifade etmektedir. Örgütsel sessizlik Morrison ve Milliken (2000: 707) tarafından, örgütsel gelişimin ve değişimin önünde tehlikeli bir engel olarak görülmekte ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önündeki kolektif bir olgu olarak ele alınmaktadır. Çoğulcu örgüt ise yazarlar tarafından farklı değerler ve düşüncelere sahip çalışanların, farklı bakış açılarını ifade etmelerine izin veren örgütler olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar da örgütsel sessizliğin performansı düşürebileceğini, gelişimin/yeniliğin önünde potansiyel bir engel oluşturabileceğini ve bireysel/örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır (Üçok ve Torun, 2015: 29).

Diğer taraftan, Dyne vd. (2003: 1361), sessizlik konusunda dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların, örgüte ilişkin herhangi bir düşünce, bilgi ya da önerisinin olmaması ve bu sebeplerden dolayı sessiz kalınmasının sessizlik olarak nitelendirilemeyeceğini dile getirmektedirler. Yine aynı şekilde Tangirala ve Ramanujam (2008: 39), çalışanların olaylara ilişkin olarak görüş belirtmemesinin hemen sessizlik olarak açıklanamayacağını; çünkü sessizliğin bilinçli bir eylem olduğunu ifade etmektedirler. Eğer çalışanlar bilinçli bir şekilde sessizleşmekte ve örgütlerine bir mesaj vermektelerse de bu mesajın örgüt tarafından anlamlandırılması gerekmektedir. Çünkü sessizleşerek verilen mesajlar, örgütün çıktılarını doğrudan olumsuz bir biçimde etkileyebilecek potansiyele sahiptir (Özdemir ve Uğur, 2013: 259).

Hem bireysel anlamda sessiz kalma olarak tanımlanan işgören sessizliği hem de örgütsel düzeyde sessiz kalma olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, örgütlerin gelişimleri

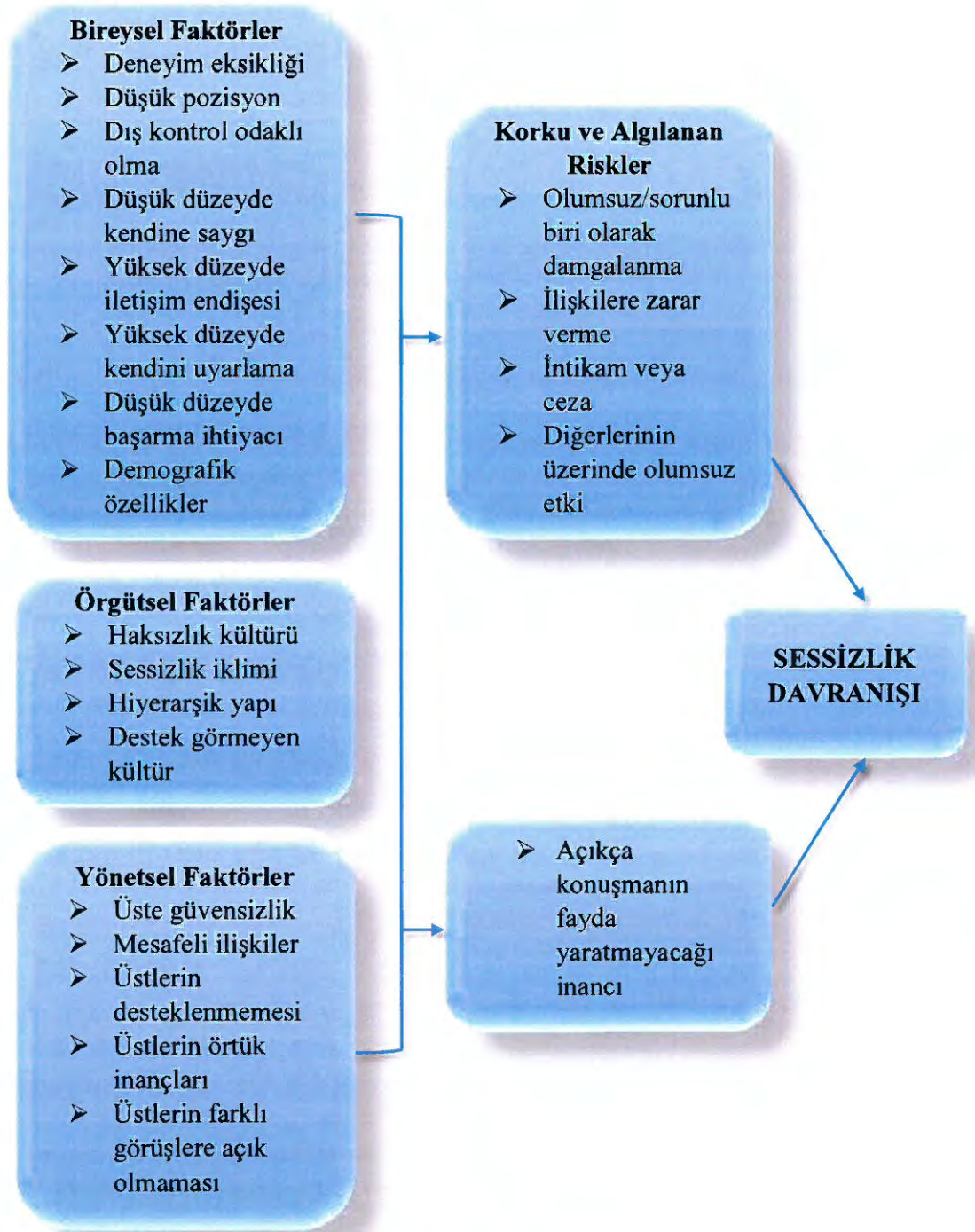
ve değişimlerinin önündeki en büyük engeldir (Morrison ve Milliken, 2000; Dyne, vd., 2003). Bir örgütte işğörenlerin sessiz kalmayarak var olan problemleri ya da bu problemlere ilişkin çözüm önerilerini dile getirdikleri birtakım mekanizmalar bulunmaktadır. Havacılık örgütlerinde emniyete ilişkin bu mekanizmalardan en önemlisi gönüllü raporlamalardır. Havacılık örgütlerindeki işğörenler gönüllü raporlamalar vasıtasıyla gördükleri emniyetsiz olayları, durumları veya koşulları ya da potansiyel tehlikeleri işletmelerine bildirebilmektedirler. Ancak işğörenler çeşitli sebeplerle işletmeler için emniyetin sağlanması ve gerekli önleyici tedbirlerin alınması açısından önemli bir veri kaynağı olan gönüllü raporlamada bulunmamakta; sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu bağlamda bu çalışmada sessiz kalma davranışı, gönüllü raporlamada bulunmama olarak tanımlanmaktadır.

1.3. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Bireysel ve Yönetmel Faktörler

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına neden olan faktörler konusunda çeşitli görüşler mevcuttur. Dyne vd. (2003: 1360), korku temelli olarak işğörenlerin kendilerini ve başkalarını koruma amacıyla sessizleştiklerini söylerken; Morrison ve Milliken (2000: 707) ise, sessizliğin ortaya çıkmasında bireysel faktörlerden çok bireyin dışında gelişen faktörlerin rolünün daha büyük olduğunu ifade etmektedir. Premeaux ve Bedeian (2003: 1537), konuşmanın pek çok işğören tarafından riskli görülmesi nedeniyle sessizliğin ortaya çıktığını savunmaktadır. Noella-Nuemann (1974) ise, işğörenlerin dışlanma korkusu ile sessizleştiklerini söylemektedir. Milliken vd. (2003: 1462) de sessizliğin ortaya çıkmasında tek bir faktörün değil bir araya gelen pek çok faktörün etkili olduğunu iddia etmektedirler. Bu çerçevede yazarlara göre sessizlik aşağıdaki faktörlere bağlı olarak ortaya çıkabilmekte ve bu faktörler çeşitli ölçütlere göre sınıflandırılabilir:

- İlişkilerin bozulması korkusu,
- Gereksiz olduğu düşüncesi,
- Cezalandırılma korkusu,
- İnsanlar üzerinde negatif etki bırakma korkusu,
- Damgalanma korkusu,
- Bireysel faktörler,
- Örgütsel faktörler,
- Üst yönetim ile zayıf ilişkiler.

Benzer şekilde akıcı (2010a: 20) da örgütsel sessizliğin birden çok faktöre bağlı olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu faktörleri; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve yönetsel faktörler başlıkları altında grupeandırılmakta ve ilgili faktörlerin korku, risk ve fayda sağlamama gibi durumlar doğurması ile örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına neden olduğunu iddia etmektedir. şekil 3’de akıcı (2010a: 20) tarafından oluşturulan sessizlik tercihinin nedenlerine ilişkin model görülmektedir. Buradan hareketle çalışmada sessizliği oluşturan faktörler, bireysel; örgütsel ve yönetsel düzeyde ele alınacaktır.



Şekil 3. Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model

Kaynak: Çakıcı, 2010a: 20.

1.3.1. Bireysel faktörler

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında pek çok faktör rol oynamaktadır ve bu faktörlerden bazıları da işgörenlerin sahip olduğu bireysel özelliklerdir. Bireylerin sahip oldukları işe ilişkin deneyim, kıdem, cinsiyet, yaş gibi demografik faktörlerin yanında, kendine güven, dış kontrol odaklılık, kendine saygı gibi karakteristik özellikler de işgörenlerin sessiz kalma ya da konuşma konusunda karar vermelerinde önemli rol oynamaktadır.

Pinder ve Harlos (2001: 354) işgörenlerin kendine güven duyma, iletişim kaygısı ve dış kontrol odaklı olma gibi özelliklerinin sessizlik ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. İşgörenlerin kendilerine olan güvenlerinin az olması, üstleri ya da çalışma arkadaşları ile iletişim kurma becerilerini doğrudan etkilediğini düşünen yazarlar, yüksek düzeyde iletişim endişesi yaşayan işgörenlerin kendilerini ifade etmekte güçlük çekmeleri nedeniyle iletişim kurmaktan kaçındıklarını iddia etmektedirler. İşgörenler duydukları iletişim endişesi nedeniyle kendilerini ifade edemeyecekleri ve olumsuz sonuçlarla karşılaşmak istemeyeceklerini düşünmektedirler. Bu nedenle kendine güveni az olan ve iletişim kaygısı düşük olan işgörenler sessizlik davranışı sergileme eğiliminde olmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 355). İşgörenlerin sessizleşmelerine neden olan bir diğer unsur dış kontrol odaklılıktır. Dış kontrol odaklı olma, işgörenlerin karşılaştığı sorunların kaynağının dışarıda olduğunu kabullenmeleri sebebiyle sessizleştiklerini ifade etmektedir. Dış kontrol odağı yüksek olan işgören, kendi çabalarının hiçbir önemi olmadığını düşünmektedir; ona göre karşılaştığı olumsuz sonuçlar tamamen dış faktörlerden kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, dışsal kontrol odaklı olan işgören ne kadar çaba gösterse de başına gelecek olayları değiştiremeyeceğini düşünmekte ve olayları şans ve kadere bağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013: 89). Bu işgörenler ileride meydana gelebilecek herhangi bir olay üzerinde bir etkilerinin olmadığını düşünmeleri nedeniyle kabullenici bir davranış sergilemekte ve sessizleşmektedirler.

Premeaux ve Bedeian (2003: 1541), sessizlik davranışının ortaya çıkmasında bireylerin sahip olduğu dış kontrol odaklılık ve kendine güven özelliklerine ek olarak kendini uyarılama özelliğinin de etkili olduğunu ileri sürmektedir. Kendini uyarılama, işgörenin gözlemlediği kişinin ya da örgütün özelliklerini benimseyerek o yönde davranış geliştirmesi olarak ifade edilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013: 95; Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541). Kendini uyarılama düzeyi yüksek olan işgörenler, örgütü dikkatle

incelemekte ve gelecekte sergileyeceği herhangi bir davranış için kendisine rehber oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile ne zaman, nerede ve nasıl davranması gerektiği ile ilgili kendini dışsal durumlara göre uyarlayabilmektedir. Yazarlara göre kendini uyarılama düzeyi yüksek olan işgörenler bu doğrultuda, örgütte kabul gören davranışları sergileme eğiliminde olacakken; örgütte hoş karşılanmayacak davranışlar sergileme konusunda sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1542). Diğer yandan işgörenlerin başarı yönelimlerinin de sessizlik eğilimine etki ettiği görülmektedir. Düşük düzeyde başarıma ihtiyacı içinde olan işgörenlerin gerçekleştirmek isteyecekleri herhangi bir hedef yoktur. Genel itibariyle kolay işleri yapma eğiliminde olan bu işgörenler, yapılacak işin zor olması durumunda bu işleri yapmaktan kaçınmakta ve sessizleşmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013: 92; Çakıcı, 2010a: 24).

Sessizlik davranışının ortaya çıkmasında etkili olan önemli faktörlerden biri de demografik faktörlerdir. Bireyleri diğerlerinden ayıran, onların performanslarından örgüt içindeki konumlarının belirleyiciliğine kadar etki eden bu faktörler; yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim gibi unsurlardır. Bu faktörlerden yaş ele alındığında, yaşın ilerlemesiyle işgörenlerin örgüt içinde sessiz kalma eğilimlerinin azaldığı görülmektedir (Çakıcı, 2008: 126; Durak, 2014: 101; Tülübaş ve Celep, 2014: 288). İşgörenlerin yaşlarının artmasıyla, örgütü, yöneticileri ve diğer işgörenleri daha iyi tanıdıkları, bununla birlikte düşüncelerini açıkça ifade etme konusunda daha rahat oldukları görülmektedir (Bayın, vd., 2015: 260). Kıdem miktarının dikkate alındığı çalışmaların ise genel olarak akademisyenler üzerine olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda akademik personelin kıdem miktarı ve unvan dereceleri arttıkça örgüt içinde konuşmaya daha eğilimli oldukları görülürken, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi gibi unvan ve kıdem düşük olduğu pozisyonda olan kişilerin daha sessiz olduklarını söylemek mümkündür (Durak, 2014: 101; Çakıcı, 2008: 124; Tülübaş ve Celep, 2014: 289). Bu durumun sebebi yaş faktöründe olduğu gibi kıdemli işgörenlerin örgüt ve yönetimi iyi tanımaları sonucu hangi davranışa nasıl tepkiler verileceğinin kestirilmesi olarak ifade edilebilir. Yine kıdem miktarının artması işgörenler için bilgi birikimi ve deneyim anlamına gelmekte ve buna bağlı olarak işgörenlerin kendilerine olan güvenleri arttığından kıdem miktarı yüksek işgörenler sessiz kalmama eğiliminde olmaktadır (Bayın vd., 2015: 261). Demografik faktörler içindeki son faktör olan cinsiyet faktörüyle ilgili yapılan çalışmalar ise, kadınlar ve erkekler arasında sessiz kalmaya ilişkin anlamlı farklılıkların görülmediğini ya da istatistiksel olarak

anlamalı olsa dahi etki derecesinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır (Durak, 2014: 100; Tülübaş ve Celep, 2014: 288).

Bunlara ek olarak Morrison ve Milliken (2000: 707) işgörenlerin, konuşmaları durumunda herhangi bir değişiklik olmayacağına ilişkin inançları ve örgüt içinde negatif bir yankı olacağı düşüncesi nedeniyle konuşmadıklarını vurgulamaktadırlar.

1.3.2. Örgütsel ve yönetsel faktörler

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında bireysel faktörlerin dışında örgütte var olan faktörlerin de büyük etkisinin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu sessizliği üreten ve geliştiren başlıca faktörlerdir (Çakıcı, 2010a: 25).

Morrison ve Milliken (2000: 714) tarafından geliştirilen sessizlik iklimi kavramı iki inancın ortaya çıkmasıyla oluşmaktadır: (1) Örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmak boşunadır. (2) Düşünce ve endişeleri dile getirmek tehlikelidir. İletişim, sessizlik iklimini hızlandıran bir olgudur ve insanlar sosyal etkileşim yolu ile olaylara ilişkin algılarını ve deneyimlerini paylaşarak iş yeri ortamı ile ilgili ortak bir anlayış üretirler. Yöneticilerin astlardan gelen fikirleri hasıraltı etmeleri ya da muhalifleri sindirmeleri ve bir takım ceza uygulamalarına gitmeleri, çalışanlarda konuşmanın boşuna ve riskli olduğu düşüncesi oluşturabilmektedir. Bu durum, örgüt içinde ne kadar yaygın ise sessizlik iklimi de o derece hızlı yayılmaktadır (Çakıcı, 2007: 156).

Bir diğer örgütsel sessizliğe neden olan faktör haksızlık kültürüdür. Haksızlık kültürü Pinder ve Harlos (2001: 345) tarafından, örgüt içinde çalışanlara adil olmayan davranışlarda bulunulması olarak ifade edilmiştir. Haksızlık kültürünün egemen olduğu örgütlerde, üst düzey denetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerinin insan ilişkilerinden önce gelmesi ve rekabete dönük bireycilik özellikleri yaygın olarak görülmektedir.

Sağır kulak sendromu ise, örgütsel normların çalışanların cesaretlerini kırarak memnuniyetsizliklerini doğrudan ve açık bir şekilde dile getirememeleri olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılan sağır kulak sendromunun yaygın olduğu örgütlerde Çakıcı (2007: 157), herhangi bir konu hakkında fikir istendiğinde sessiz kalındığını, fikir üretmenin başına iş açmak olarak yorumlandığını ve “Duymadım”, “Görmedim”, “Bilmiyorum” gibi kestirme cevaplar verildiğini ifade etmektedir.

Örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan son faktör ise örgütlerdeki hiyerarşik yapının neden olduğu yüksek güç mesafesidir. Güç mesafesi toplumda gücün eşit olmayan dağılımını ifade etmektedir (Doğan, 2012: 67). Güç, toplumda görece dengeli bir dağılım gösteriyor ise o toplumda güç mesafesinin düşük olduğu ifade edilirken, güç görece dengesiz dağılıyor ise yüksek güç mesafesinin var olduğu söylenmektedir (Hofstede ve Soaters, 2002: 3). Örgütün hâkim kültüründe güç mesafesinin yüksek olması astlar ile üstler arasında bir mesafe yaratmakta ve bu durum astların üstleri ile olan ilişkilerine yansımaktadır. Kültürümüzde hâkim olan yüksek güç mesafesi atasözlerine de yansımış ve “Cemaat ne kadar büyük olsa da imam gene bildiğini okur” gibi atasözleri ortaya çıkmıştır. Bu atasözü ile örgüt içinde astların üstlere başka bir deyişle otoriteye boyun eğmesi mesajı verilmektedir (Turhan vd., 2015: 783). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar ya da örgütlerde astlar üstler ile iletişim kurmakta güçlük çekmekte ve fikirlerini açıkça ifade edememekte; bir başka deyişle sessizleşmektedirler (Aşan ve Aydın, 2006: 416). Örneğin, kokpitte katı bir hiyerarşinin olduğu sadece havacılık çalışanlarının değil aynı zamanda dışarıdan herhangi birinin de gözlemlediği bir durumdur. Bu hiyerarşik yapı, kokpit içinde kaptan pilot ile yardımcı pilot arasında yüksek bir güç mesafesinin oluşmasına neden olmaktadır. Oluşan güç mesafesi ise yardımcı pilot üzerinde, karşılaştığı herhangi bir emniyetsiz olay karşısında ya da potansiyel tehlike anında ilgili durumu bildirememesi ya da kararlarda ısrarcı olamaması (Milanovich, vd., 1998: 158); diğer bir deyişle sessiz kalma davranışında bulunma etkisine neden olmaktadır.

Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, yöneticilerin astları ile ilgili açıkça dile getirmediği düşünceleri, yönetimin açıkça konuşmayı desteklememesi, ilişkilerde mesafeler koyulması, yönetime güven duymama ve yönetimin farklı düşüncelere açık olmaması, sessizliği oluşturan en önemli yönetsel faktörlerdir (Çakıcı, 2010a: 29).

Morrison ve Milliken (2000: 708) örgütsel sessizliğin ortaya çıkışının iki kök nedene dayandığını ifade etmektedir: (1) Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu, (2) Yöneticilerin çalışanlar ve yönetimin doğasına ilişkin inançları.

Morrison ve Milliken (2000: 708) üst düzey yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkularının örgütsel sessizliği tetiklediğini savunmaktadır. Yöneticilerin astlarından gelen olumsuz bildirimleri görmezden gelmesi ya da bildirimini sağlayan kişiye karşı saldırgan bir tutum sergilemesi sebebiyle astların sessizleştiklerini ifade

etmektedirler. Yöneticiler arasında olumsuz geri bildirim alma korkusunun varlığı da araştırma sonuçlarında desteklenen bir bulgudur. Buradaki temel sıkıntı üstlerden çok astlardan negatif geri bildirim almakta yatmaktadır. Yöneticiler bu durum karşısında bilginin doğruluğunu inkar etme eğilimine girmekte ve güçlerinin tehdit edildiği bir durum algısıyla davranmaktadırlar.

Morrison ve Milliken, örgütsel sessizliğin altında yatan bir diğer yönetsel kök nedenin, yöneticilerin çalışanların çıkarıcı ve güvenilmez olduğuna ilişkin inançları olduğunu söylemektedirler. Buna paralel bir diğer inanç ise, yönetimin örgüt için en iyisini bileceği inancıdır. Bu inanca göre rasyonel düşünen işgörenler yalnızca kendi çıkarlarını düşündüğünden örgüt için neyin en iyi olacağını bilmez ya da bunu umursamazlar. Yöneticilerin örtük inançları içerisindeki son inanç ise, örgüt içi muhalefetin tehlikeli ve önüne geçilmesi gereken bir durum olduğu inancıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Çünkü yöneticiler, çalışanlar tarafından zayıflıklarının ortaya çıkarılmasını engellemek için çalışanlarını yönetim sürecine dâhil etmekten kaçınma ya da baskı uygulayarak sessiz kalmalarını sağlama eğilimine girmektedirler (Algın, 2014: 19).

1.4. Örgütsel Sessizliği Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar

Araştırmacılar örgütlerin değişim ve gelişiminin önünde büyük bir engel olarak gördükleri sessizliğin nedenlerini incelediklerinde, işgörenlerin farklı nedenlere bağlı olarak sessiz kalma davranışı sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda sessiz kalma davranışları araştırmacılar tarafından çeşitli teoriler geliştirilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teorilerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1. Fayda maliyet teorisi

İşgörenlerin sessizleşme ya da konuşma kararı alırken bir takım değerlendirmelerde bulundukları çeşitli çalışmalarda ele alınarak ortaya koyulmuştur. Premeaux ve Bedeian (2003: 1537) çalışmalarında, konuşma davranışının riskli olduğunu ve işgörenlerin bu noktada bir risk değerlendirmesi yaptıklarını ifade etmekte ve işgörenlerin konuşma davranışlarının yansımalarının önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Morrison ve Milliken (2000: 1356) de işgörenlerin endişelerini dile getirme noktasında sessiz

kalmalarını, konuşmaları durumunda ortaya çıkabilecek negatif durumlardan çekinmelerine ya da konuşmalarını riskli olarak görmelerine bağlamaktadır.

Dutton vd. (1997), işgörenlerin sessizleşme ya da konuşma kararına varmalarına, fayda-maliyet analizleri doğrultusunda ulaştıklarını dile getirmektedirler. Yazarlara göre işgörenler, konuşmaları durumunda elde edecekleri fayda ile karşılaşacakları olası bedel arasında bir değerlendirmede bulunmaktalar ve bu doğrultuda bir karar almaktadırlar. Eğer işgörenler konuşmaları durumunda bir fayda elde edeceklerini düşünüyorlar ise konuşma davranışı sergilemektedirler. Ancak konuşmaları neticesinde bir bedel ödemeleri gerekecek ise konuşmamayı tercih etmekte; başka bir deyişle sessizleşme davranışı sergilemektedirler. İşgörenlerin ödeyecekleri bedeller de doğrudan ve dolaylı bedeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğrudan bedeller, enerji ve zaman kaybına uğrama olabilirken; dolaylı bedeller ise saygınlık kaybıdır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1540). Bu kayıplara işgörenin konuşması halinde yükselmesinin durdurulması ve işini kaybetmesi de eklenebilir (Çakıcı, 2007: 152).

Özetlemek gerekirse, işgörenlerin sessiz kalma ya da konuşma davranışı sergileme kararları, yapacakları fayda-maliyet analizinin sonuçlarından etkilenmektedir (Dutton vd., 1997; Premeaux ve Bedeian, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Detert ve Burris, 2007).

1.4.2. Beklenti teorisi

İşgörenlerin sessiz kalma davranışlarını açıklayan bir diğer teori ise Vroom'un beklenti teorisidir. Beklenti teorisi, insanların sergiledikleri davranışları algı ve tutumlarına bağlı olarak bilinçli bir şekilde seçtiklerini öne sürmektedir. Vroom'a göre, eğer bir davranış istenilen sonuçların elde edilmesine olanak sağlıyorsa ya da istenmeyen sonuçlara yol açıyorsa ve kişi bu sonuçların daha çok olumlu olacağını öngörüorsa, kişi pozitif bir tutumla özel bir davranış sergileme eğiliminde olmaktadır (Premeaux, 2001: 13). Bir başka deyişle Vroom'a göre birey, hangi sonuçları tercih edeceğini belirler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunur. Birey davranışlarında akılcıdır ve var olan seçeneklerden kendisini amaca ulaştıracak olma ihtimali en yüksek olanı seçmektedir (Can vd., 2006, s. 108).

Beklenti teorisi, işgörenlerin çoğunluğunun neden çalıştıkları işe motive olamadıklarını ortaya koymaktadır. Kurama göre eğer işgören ücretinin artışı konusunda

düşük bir beklenti içindeyse ve gelir durumuna çok fazla değer veriyorsa, ücret artışını elde etme olasılığı düşük olmasından dolayı çok çalışma yönünde motivasyonu düşük olmaktadır (Can vd., 2006:108; Robbins ve Judge, 2007: 208).

Vroom, (1964: 17-18) işgörenleri işe motive eden üç unsur olduğunu ve bu unsurların etkileşimleri neticesinde motivasyonun sağlanacağını iddia etmektedir. Beklenti teorisinin temel modeli Şekil 4'deki gibidir (Can vd., 2006: 108; Robbins ve Judge, 2007: 208; Lunenburg, 2011: 2):



Şekil 4. Beklenti Teorisinde Temel İlişkiler

Kaynak: Can vd., 2006: 108; Robbins ve Judge, 2007: 208; Lunenburg, 2011: 2.

Yine Vroom'un beklenti teorisinde davranışları yönlendiren üç temel varsayım yer almaktadır (Lunenburg, 2011):

- Beklenti,
- Araçsallık,
- Amacın çekiciliği (Valens).

Beklenti, işgörenlerin işe yönelik artan çabalarının daha iyi bir performans ile sonuçlanacağına olan inancını ifade etmektedir. Davranış sonrası elde edeceği başarı sarf ettiği çaba ile ölçülmektedir. Örneğin, daha çok çalışırsa işini daha iyi yapacak olması gibi. Bu nedenle bir davranışta bulunurken ortaya çıkması beklenen sonuçlar davranışı etkilemektedir.

Araçsallık, işgörenin işini iyi yapmasına karşılık olarak iyi bir sonuç elde edeceğine olan inancını ifade etmektedir. Burada örgütün tarafsız bir performans değerlendirme sistemine sahip olması önem taşımaktadır.

Amacın çekiciliği ise, işgörenlerin gösterdikleri performansa yönelik elde etmeyi arzu ettiği ödüllerin değerini ifade etmektedir. Herhangi bir ödülün değeri kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Örneğin, bir kişi parasal ödüller ile daha iyi motive olurken bir başkası için terfi etmek daha motive edicidir (Şahin, 2015: 67).

Vroom, işgörenlere işlerini yapmaları için doğru araçlar verilmesi durumunda, çalışanların artan çabaları ile performanslarını arttıracığına inanmaktadır. Diğer taraftan, üstlerin astları desteklemeleri gerektiğini ifade etmekte ve başarının bu şekilde geleceğini düşünmektedir (Şahin, 2015: 68). Premeaux, (2001: 20) beklenti teorisi ile sessizlik arasında bir bağ olduğunu iddia etmektedir. Premeaux' a göre eğer düşünceler açık bir şekilde dile getirildiğinde işgörenler olumlu sonuçlar elde ediyorsa konuşmaya verilen değer artacak ve işgörenler davranışlarını yineleyeceklerdir. Ancak aksi bir durumda, bir başka ifadeyle işgörenler düşüncelerini açık bir şekilde dile getirdiğinde olumsuz sonuçlar ile karşı karşıya kaldığında konuşmaya verilen değer azalacak ve işgörenler sessizleşme eğilimine gireceklerdir.

Beklenti teorisi, tüm çalışanlar için aynı amaç ve beklentileri belirlemenin doğru olmayacağını vurgulamaktadır ve bu noktada evrensel bir temelinin olmadığı yönünde pek çok eleştiriye maruz kalmıştır (Can vd., 2006: 109; Robbins ve Judge, 2007: 210).

1.4.3. Sessizlik sarmalı

Noella-Nuemann (1974: 43-51) tarafından geliştirilen ve 1980'li yıllarda büyük yankı uyandıran sessizlik sarmalı, kamuoyu araştırmaları neticesinde ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin çalıştıkları örgütlerde ya da bireylerin toplumda neden sessiz kaldıklarını açıklayan kuramın temel varsayımları şu şekildedir (Noelle-Neumann, 1997: 227):

- Çoğunluğu oluşturan toplum, temel değerlerden sapan kişileri dışlamakla tehdit etmektedir.
- Bireyler bu doğrultuda sürekli olarak toplum tarafından dışlanma endişesi içinde yaşamaktadırlar.
- Dışlanma endişesi içinde yaşayan bireyler sürekli olarak kamuoyundaki egemen görüş olan fikir iklimlerini değerlendirme ihtiyacı hissetmektedirler.
- Sonuç olarak, bireyler toplum önünde sergileyeceği davranışlarını ve fikirlerini açıkça ifade etme konusunda sessiz kalma yoluna gitmektedirler.

Bireyler yalnız kalmaktan kaçınmakta ve kabul görme ihtiyacı hissetmektedirler. Burada bireylerin endişe duyduğu nokta hata yapmak değil, toplum tarafından dışlanmaktır. Bu sebeple bireyler, toplumda genel kabul görmüş değerler dışına çıkmaktan kaçınmaktalar ve toplumla aynı fikirlere sahip olmasalar dahi o fikirlere uyum sağlama yoluna gitmektedirler (Çakıcı, 2007: 153).

Dışlanma korkusu sebebiyle işgörenlerin, örgütte hakim olan görüşü belirlemek için çevrelerini uzun süre inceledikleri ve çoğunluk ile azınlığın görüşlerini belirlemeye çalıştıkları ifade edilmektedir (Noella-Nuemann, 1974: 45). Bowen ve Blackmon (2003: 1394)'a göre eğer işgörenlerin sahip oldukları görüş azınlıkta kalan görüş içine giriyorsa, işgörenler çalışma arkadaşlarından destek görmedikçe ya da destek görmeyeceğini düşündükçe fikirlerini ifade etmekten kaçınmakta ve sessizleşmektedirler.

Toplumsal düzeyde de sıkça görülen bu duruma genel bir örnek verilebilir. İnsanlar kendi düşüncelerinin toplumsal düzeyde kabul gördüğüne inanırlarsa seslerini daha yüksek çıkaracaklardır. Örneğin taktıkları rozetler, arabalarına yapıştırdıkları sloganlar ya da giyim tarzı ile düşüncelerini açığa vurmaktadırlar, ancak azınlıkta kaldıklarını hissettiklerinde suskun ve temkinli davranmaktadırlar (Noelle-Neumann, 1997: 227). Yine araştırmacılar, ABD'deki işletmelerde çalışan 10 işgörenden 7'sinin üstleri ile farklı görüşlere sahip olmaları durumunda sessiz kalmayı tercih ettiklerini iddia etmektedir. Dahası işgörenlerin üstlerinden iyi bildikleri konularda dahi sessiz kaldıklarını ve üstlerinin hata yapmalarına izin verdiklerini vurgulamaktadırlar (Çakıcı, 2007: 154).



Şekil 5. Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003: 1397.

Bowen ve Blackmon (2003: 1397), sessizlik sarmalının Şekil 5’deki gibi bir sürece yol açtığını iddia etmektedir. Yazarlara göre, herhangi bir toplumda var olan daha zayıf durumdaki azınlık ile daha güçlü durumdaki azınlık, fikirlerini ifade etmeleri noktasında isteksizlik duyacaklardır. Buna karşılık olarak, toplumda kabul görmüş hakim görüşün düşüncelerini taşıyan kişiler düşüncelerini rahatlıkla dile getireceklerdir.

1.4.4. Kendini uyarlama

Premeaux ve Bedeian (2003), sessizlik olgusunun üzerinde önemli etkisinin olduğunu düşündükleri kendini uyarlama davranışının incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Kendini uyarlama, bireyin çevresini ve çevresindeki insanları izleyerek mevcut durumun gerektirdiği şekilde davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Snyder 1979’dan aktaran Morrison ve Milliken, 2003: 1357; Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541).

Başka bir deyişle, kendini uyarlama her duruma kendini ayarlama olarak da ifade edilebilir. Ülkemizde çoğu insan belli bir davranışta bulunurken toplumdan kabul görme ve beğenilme ihtiyacı hissetmektedir. Kültürümüzde yer edinmiş olan “nabza göre şerbet verme” deyişi bu çerçevede ortaya çıkmıştır (Çakıcı, 2007: 154).

Eğer işgörenin kendini uyarlama gücü yüksek ise davranışlarını örgüt içerisinde kabul görecektir. Ancak işgörenin kendini uyarlama düzeyi düşük ise işgören, bildiği ve inandığı doğrultuda hareket ederek sahip olduğu düşünceleri açıkça ifade edecektir (Özkalp ve Kirel, 2013: 95; Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541).

1.5. İşgörenlerde Sessizlik Davranışlarının Türleri

Örgütün ve faaliyeti yürütülen işin geliştirilmesi, daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için işgörenlerin yapıcı düşünce ve bilgilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak işgörenler bazen bu düşünce ve bilgileri bilinçli bir şekilde saklamakta ve sessizleşmektedirler (Dyne vd., 2003: 1359). İşgören sessizliği örgüt için tehlikeli bir durum olabilmektedir. İşgörenler arasında sessizlik davranışının olması örgüt içinde umursamaz davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sessizlik davranışı ile işgörenler örgüt değerlerini hiçe sayabilmekte ve bu durum örgüte olumsuz olarak yansımaktadır (Deniz vd., 2013: 693). Ancak, günümüz rekabet koşullarında örgütler

faaliyetlerine devam edebilmek ve yoğun rekabet koşulları içerisinde varlıklarını sürdürebilmek için en çok çalışanlarından gelecek geri bildirimlere ihtiyaç duymaktadırlar.

Tıpkı işgörenlerin sessiz kalma nedenlerinin kişiden kişiye farklılık göstermesi gibi, sessiz kalma davranışı da kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. İlk bakışta tepkisizlik olarak algılanan sessiz kalma davranışının kişiden kişiye farklılık göstermesi garipsenebilir; ancak insan doğasının karmaşık yapısı düşünüldüğünde durum daha net anlaşılabilir. Örneğin, durakta otobüs beklerken ya da asansöre binildiğinde her birey farklı haller içinde olabilir. İşgören sessizliğinin bir tepkisizlik değil bilinçli ve kasıtlı bir davranış biçimi olduğu kabulünden yola çıkarak, bireylerden bazılarının bu anlarda yanında kimse yokmuş gibi davranırken bazılarının da bir şeyler düşünüyormuş gibi yapması bu görüşü kanıtlar niteliktedir (Eroğlu vd., 2011: 103).

İşgören sessizliği örgütlerde yaygın olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd., 2003). Yazın incelendiğinde işgören davranışları dikkate alınarak yapılan işgören sessizliği sınıflamalarının çeşitli şekilleri görülmektedir. Pinder ve Harlos (2001, s. 348)'un geliştirdiği işgören sessizliği kavramı, yazarlar tarafından kabullenici sessizlik (acquiescence) ve korunmacı sessizlik (quiescence) olarak ele almıştır. Yazarlar kavramı şu özelliklere bağlı olarak sekiz boyutla ilişkilendirilmiştir: Gönüllülük, bilinçlilik, kabullenme, stres düzeyi, alternatiflerin farkında olma, ses çıkarma eğilimi, kaçınma eğilimi ve baskın duygular.

Dyne vd. (2003: 1362) de Pinder ve Harlos'un çalışmalarından yola çıkarak işgörenlerin sessiz kalmaya ve seslerini çıkarmaya iten davranışları araştırmışlardır. Bu doğrultuda işgörenlerin sessiz davranışlar sergilemesinin temelinde yatan işgörenleri tetikleyici unsurları şu şekilde sınıflandırmışlar:

- Kabullenici sessizlik (Acquiescent silence),
- Korunma amaçlı sessizlik (Defensive silence),
- Koruma amaçlı sessizlik (Prosocial silence).

Tablo 1'de görüldüğü üzere üç sınıfa ayırdıkları sessiz kalma davranışının yanında sesini çıkartmayı da benzer şekilde sınıflandırmışlardır.

Tablo 1. İşgören Sessizliğinin ve İşgörenin Ses Çıkarmasına Örnekler

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

Kaynak: Dyne vd., 2003: 1389.

Tüm bu çalışmaların ışığında Brinsfield, (2009: 225) doktora tezinde işgören sessizliğini ele alarak daha önce ortaya çıkarılan işgören sessizliği boyutlarına bir boyut daha eklemiştir: İlişkileri korumaya dayalı sessizlik (relational silence). İlk olarak Pinder ve Harlos (2001)'un ele aldığı işgören sessizliği diğer yazarların yazına katkıları ile birlikte (Dyne vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Brinsfield, 2009) karşımıza dört tür olarak çıkmaktadır. Bunlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

1.5.1. İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı

İşgören sessizliğinin ilk boyutu olan bu sessizlik davranışına göre, işgörenler örgütte var olan mevcut durumu hiçbir bilişsel süreçten geçirmeden olduğu gibi kabul etmekle birlikte koşulları değiştirmeye yönelik alternatiflerin de pek farkında değillerdir

(Pinder ve Harlos, 2001: 349). Pinder ve Harlos (2001: 334)'a göre işgörenler mevcut durumu değiştirme konusunda bir istek duymamakta ve ilgisiz davranmaktadırlar.

Dyne vd. (2003: 1366) ise ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışını, işgörenlerin herhangi bir konu hakkındaki düşüncelerini, bilgilerini ve görüşlerini mevcut duruma boyun eğerek saklaması olarak ifade etmekte ve boyuta kabullenici sessizlik adını vermektedir. Kabullenici sessizlik de ilgisiz kalma davranışını, işgörenlerin örgütte aktif davranışlardan ziyade daha çok pasif davranışlar sergilemesi olarak ifade etmektedir (Kahn 1990'dan aktaran Dyne vd., 2003: 1366).

İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı işgörenlerin, düşüncelerinin dikkate alınmayacağı ve göstermiş oldukları çabanın boşa olduğunu düşündüklerini ifade etmektedir. Bu durum işgörenlerin konuşmalarının herhangi bir değişiklik yaratmayacağını düşünmeleri sonucu sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Dyne vd., 2003: 1366). Diğer taraftan, işgörenlerin mevcut durum kabullenmeleri bir nevi “tevekkül, kaderine boyun eğme” anlamına gelmektedir (Acaray vd., 2015: 145). Bir başka ifade ile, düşünceleri dile getirmek herhangi bir değişiklik sağlamayacağı için boşuna gösterilmiş bir çabadan ibarettir (Morrison, 2011: 12).

Araştırmalar işgörenlerin, örgütün kendilerine ya da dile getirdikleri düşüncelerine değer vermediğini hissettiklerinde duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmediklerini ortaya koymaktadır. Bu sonuca sebep olarak ise işgörenlerin örgüte olan güven duygusunun azalması gösterilmektedir. Sonuç olarak işgörenler örgütün sorunlarına karşı daha ilgisiz bir tutum sergilemekte ve bu örgütün çıktılarına olumsuz olarak yansımaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 720).

“Susmak ilgilenmemenin en iyi işaretidir.” diyen İrlandalı Nobel edebiyat ödüllü yazar “Bernard Shaw” gibi kültürümüzde de yer edinmiş pek çok deyim ve atasözü ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışının örgütlerdeki varlığını ortaya koymaktadır. “Sükut ikrardan gelir” gibi atasözleri düzene uyma ve boyun eğici davranışların varlığını açıklamaktadır (Turhan vd., 2015: 784). Günlük iş yaşantısında ya da yaşanan çevrede sıklıkla duyulan “Boşver böyle gelmiş böyle gider. Boşuna uğraşma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi bilindik sözler de yine ilgisizlik ve boyun eğici davranışların varlığını vurgulamaktadır (Çakıcı, 2010a: 33).

Uçuş personeli üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, yardımcı pilotlar ile kabin memurlarının sessiz kalma nedenlerinden biri dile getirdikleri düşüncelerin işe

yaramayacağı ya da dikkate alınmayacağı inancıdır (Bienefeld ve Grote, 2012: 6). Bu iki meslek grubuna mensup işgörenler konum olarak yardımcı görevlerde olmaları, konuşmalarının herhangi bir değişikliği sağlayacak güçten yoksun olduğu düşüncesine kapılmalarına neden olmaktadır. Geçmiş tecrübelerin de bu doğrultuda olması, yardımcı pilotlar ve kabin memurlarının gelecekte ortaya çıkacak herhangi bir durum karşısında ilgisizlik ve boyun eğici davranış eğiliminde bulunmalarına, başka bir deyişle sessizlik davranışı sergilemelerine neden olabilecektir. Çalışmada bir kabin memurunun ifadesi, bu meslek grubundaki işgörenlerin neden ilgisiz ve boyun eğici davranışlarda bulunduklarını açıkça ortaya koymaktadır. Kabin memuru ifadesinde, eğitimlerde ya da brifinglerde sürekli olarak nasıl davranılması gerektiği ile ilgili vurgu yapıldığını ve kendilerinin de ne söylemeleri gerektiği konusunda bilinçli olduklarını; ancak uygulamada, amirlerinin ya da kaptanların söylenecekleri duymak istemediklerini ya da alaycı ifadelerle kendilerine güldüklerini söylemektedir. Yazarlar da bu durumun kabin memurlarında ilgisizlik ve boyun eğici davranışa dönüştüğünü ifade etmektedirler (Bienefeld ve Grote, 2012: 8).

Özetle, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı temelinde iki unsur barındırmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenlerin herhangi bir konu hakkındaki düşüncelerini kasıtlı olarak saklayarak ilgisiz ve pasif bir davranış sergilemeleridir. İkincisi ise işgörenlerin göstermiş oldukları çaba neticesinde herhangi bir değişikliğin olmayacağına inanmaları sonucu mevcut durumu kabullenerek boyun eğici bir davranışta bulunmalarıdır (Dyne vd., 2003: 1366).

1.5.2. Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı

İlk olarak Pinder ve Harlos (2001: 348) tarafından ele alınan davranış, işgörenlerin konuşması sonucunda başına gelebilecek kötü olaylardan korktuğu için bilinçli bir şekilde sessiz kalması olarak ifade edilmektedir. İşgörenlerin bilinçli bir şekilde sergilediği bu davranışın ortaya çıkmasındaki en büyük faktör ise korkudur (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Pinder ve Harlos ile Morrison ve Milliken'in çalışmalarını Dyne vd. (2003: 1367) daha da ileriye taşıyarak kendini koruma boyutu olarak ele aldıkları kavramı, işgörenlerin herhangi bir konu hakkındaki düşünce, bilgi ve görüşlerini kendilerini koruma amaçlı saklamaları olarak tanımlamaktadırlar.

Araştırmalar, işgörenlerin örgüt içinde korkuya dayalı olarak kendini koruma ihtiyacı hissetmelerini örgüt içinde kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmemeleri ile de ilişkilendirmektedir. İşgörenler örgüt içinde konuşmaları sonucu herhangi bir olumsuzluk yaşayacaklarına dair endişe duyuyorlarsa açık bir şekilde konuşulmasını riskli olarak görmektedir. Bu nedenle psikolojik olarak kendini güvende hissetmeyen işgören risk almak istememektedir (Edmondson, 1999: 354). Bu durumun sebebi ise işgörenlerin temelde güttükleri iki amaçtır. Bu amaçlardan ilki, işgörenlerin kendileri ve ailelerinin yaşamlarını idame ettirebilmeleri için finansal kaynak sağlamak, ikincisi ise; iş yaşamında kendini kabul ettirerek sosyal bir statü elde etmektir (Alparslan, 2010: 47).

Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışından proaktif ve bilinçli bir eylem olması açısından ayrılmaktadır. İşgörenler konuşma davranışında bulunmadan önce sonuçları hesap etmekte ve olumsuz bir sonuç ortaya çıkacağı düşünüldüğünde sessiz kalmaktadır. Benzer şekilde, mum etkisinde de işgörenlerin negatif sonuçlardan kaçınmak için, olumsuz haberleri üstlerine iletmemesi ya da etkisini azaltma, yumuşatma yoluna gitmeleri durumu mevcuttur (Dyne vd., 2003: 1367). Araştırmacılar bu unsurları dikkate alarak işgörenlerin yaşamlarını devam ettirebilmek için finansal kaynak sağlamaları ve sosyal statü elde etmeleri için kimi zaman sessiz kalmaları gerektiğini; çünkü ancak böylelikle örgütlerindeki mevcut konumlarını koruyabileceklerini düşündüklerini vurgulamaktadırlar (Alparslan, 2010: 47).

Diğer taraftan işgörenlerin yine korku eksenli, bilgisizliğinin ortaya çıkacağından endişe duyması ya da yöneticisinden olumsuz bir geri bildirim alma düşüncesi onları sessizliğe sürüklemektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 703; Morrison ve Milliken, 2003: 1565). Sonuç olarak, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışının ortaya çıkmasında iki temel faktör göze çarpmaktadır: Kendini koruma güdüsü ve korku faktörü. Bu sebeple yazında, kendini koruma (defensive) davranışı ya da pasif (quiescent) davranışlar sergileme olarak ele alınan kavram daha iyi ifade ettiği düşünüldüğü için “kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı” başlığı altında ele alınmaktadır.

Schaaf ve Kanse (2004: 61) 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 noktada işgörenlerin örgütlerinde çeşitli

unsurlardan korkmaları nedeniyle sessiz kalmaları ile Reason'ın (1997: 195) emniyetin geliştirilmesi için örgütlerde alt kültür olarak emniyet kültürüne önem verilmesi gerektiğini vurguladığı ve emniyet kültürünün beş bileşeninden ikisi olan raporlama kültürü ve adalet kültürü arasında ilişki olduğu görülmektedir.

Reason'a göre raporlama kültürünün hakim olduğu örgütlerde personel kendi hataları da dahil olmak üzere emniyete ilişkin tehditler, potansiyel tehlikeler ve risklerle ilgili tüm konuları herhangi bir korku duymadan, özgürce ve gönüllü olarak rapor edebilmektedir. Yapılan raporlar da örgüt tarafından ciddiye alınmakta ve işgörenlere yaptıkları raporlarla ilgili geribildirim yapılmaktadır. İşgören yaptığı raporlama sonucu herhangi bir olumsuz sonuçla karşılaşmayacağını bilmektedir (Reason, 1997: 196-205). Havacılık örgütlerinde güçlü bir olumlu raporlama kültürünün yeşermesi adalet kültürünün (just culture) inşa edilmesi ile mümkün olabilmektedir. Reason olumlu adalet kültürünü, örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin gelişmesi olarak tanımlamaktadır. Olumlu bir adalet kültürünün var olduğu örgütlerde, emniyetin artırılması için gerekli veriler işgörenler tarafından rapor edilmekte ve üst yönetim raporlamaların artması yönünde işgörenlere çeşitli teşviklerde bulunmakta ve emniyet politikalarında yaptırıma ilişkin garantiler vermektedir. Olumlu adalet kültürünün inşa edildiği örgütlerde, yöneticiler suçlamak ve cezalandırmak yerine ortaya çıkmış kaza ya da emniyetsiz olayların tüm yönleriyle dikkatli, şeffaf ve herkes için aynı şekilde araştırılmasını, hataların mümkün olduğunca yaptırıma uğramamasını, ihlallerin ise kök nedenlerine ve derecesine bağlı olarak adil bir yaptırıma uğratılmasını sağlarlar. Ayrıca raporlamayı yapan ve raporlamaya konu olan kişilerin korunmasını garanti altına alırlar (Reason, 1997: 205-213).

Burada işgörenlerin sessiz kalmalarının da önemli bir nedeni olan korku faktörünün örgütlerde var olan cezalandırma kültürü ile ilişkili olduğu göze çarpmaktadır. Cezalandırma kültürünün hakim olduğu örgütlerde işgörenler yapmış oldukları hataları bildirmemektedirler; çünkü bildirmeleri durumunda olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarını bilmektedirler. Sadece kim yaptı, ne oldu, hangi kural ihlal edildi gibi sorulara cevap arayan cezalandırma kültürünün hakim olduğu örgütler (Dekker ve Breakey, 2016: 188) işgörenlerde korku uyandırmakta (Morrison ve Milliken, 2000: 708) ve onların karşılaştıkları emniyetsiz olay ve potansiyel tehlikeler ile hatalarını bildirmemelerine neden olmaktadır. Başka bir deyişle işgörenlerin kendilerini korumaya

ve korkuya bağılı olarak sessiz davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Bienefeld ve Grote, 2012: 5; Chen, vd., 2014: 23). Diğer taraftan, olayın nasıl ve neden gerçekleştiğı, gelecekte tekrar aynı olay ile karşılaşılması için neler yapılması gerektiğı, gizil (örtük) örgütsel sorunların neler olduğu gibi sorulara etkili bir şekilde cevap aranmasına ortam hazırlayan güçlü bir olumlu adalet kültürünün hakim olduğu örgütlerde (Dekker ve Breakey, 2016: 188) ise işgörenler herhangi bir korku duymaksızın karşılaştıkları emniyetsiz olayları, sorunları ve yapmış oldukları hataları gönül rahatlığıyla raporlayabileceklerdir. Çünkü örgütlerin güçlü bir olumlu adalet kültürü sağlamaları ile birlikte aşağıda sıralanan olumlu kazanımlar elde edilmektedir (GAIN, 2004: 13):

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

Tüm bu unsurlar birlikte ele alındığında, örgütlerin olumlu bir güçlü adalet kültürü inşa etmeleriyle birlikte işgörenlerin karşılaştıkları emniyetsiz olaylar, potansiyel tehlikeler ve hataları hiçbir korku duymadan gönüllü olarak raporlamaları; başka bir ifadeyle sessiz kalmamaları beklenmektedir.

1.5.3. Prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilen prososyal eğilime dayalı sessizlik, işgörenlerin çalışma arkadaşlarını ya da örgütlerini düşünerek fedakârlık ve işbirliğine bağılı olarak bazı düşüncelerini saklamaları olarak ifade edilmektedir (Podsakoff, vd., 2000). İlk olarak Dyne vd. (2003, s. 1368) tarafından ortaya atılan prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışını yazarlar, işgörenlerin örgüt içinde herhangi bir konu hakkındaki düşünce, bilgi ve görüşlerini çalışma arkadaşları ya da örgütü düşünerek saklamaları olarak ifade etmektedirler. Davranış, başkalarını düşünme temeline dayanmakla birlikte örgüt ya da örgüt içi çalışanların yararını gözetmektedir. Başka bir ifadeyle işgörenlerin prososyal eğilime dayalı sessizlikleri iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Dyne, vd., 2003: 1363):

- İşgörenin örgütü korumak için sessiz kalması,
- İşgörenin çalışma arkadaşlarını korumak için sessiz kalması.

Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlikte işgörenler kendi başlarına herhangi bir olumsuzluk geleceğinden endişe etmekteyken; prososyal eğilimde işgörenler, çalışma arkadaşları ya da çalıştıkları örgütün başına olumsuz herhangi bir durumun geleceğinden endişe duymaktadırlar. İşgörenler eğer konuşurlarsa çalışma arkadaşlarının ya da çalıştıkları örgütün zarar göreceğini düşündükleri için bu davranış tipinde de yine proaktif ve bilinçli bir şekilde sessiz kalma yoluna gitmektedirler (Dyne vd., 2003: 1368).

Prososyal eğilime dayalı sessizlikte işgörenin motivasyon kaynağı, başkalarına ya da örgüte herhangi bir zarar gelmesine engel olmaktır. İşgören bu amaçla sahip olduğu bilgiyi ya da gördüğü herhangi bir olayı hiçbir çıkar gözetmeksizin anlatmayı reddetmekte, örgüte ya da çalışma arkadaşlarına gelebilecek olumsuz olayların önüne geçebilmeyi amaçlamaktadır (Deniz, vd., 2013: 694).

Örneğin, eğer işgörenler grup içinde herhangi bir çatışma çıkacağını düşünüyorlarsa muhalif düşünceleri açıklamak yerine grubun çıkarını düşünerek sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Yine işgören, çalışma arkadaşının başına kötü bir şey gelmesini engellemek için arkadaşının işteki yetersizliğini dile getirmekten kaçınabilmekte ya da örgütün aleyhine kullanılabilecek bir bilgiyi örgüte zarar gelebileceğini düşünerek saklayabilmektedir (Çakıcı, 2010a: 34). Aynı zamanda işgörenler, sadece kötü damgalanarak imajlarının zarar görmesinden endişe etmemekte; çalışma arkadaşlarının da bu durum sebebiyle üzülmelerini görmek istememektedirler (Milliken vd., 2003: 1470).

Diğer taraftan prososyal eğilime dayalı sessizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağdaştıran çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalar, işgörenin sessizlik davranışının doğrudan işgörenin çalışma arkadaşlarını, çalıştıkları örgütün çıkarını ya da başka bir amaç düşünceleri ile ilişkilendirmektedir (Brinsfield vd., 2009: 16). İşgörenlerin düşünce, bilgi ve görüşlerini paylaşmaları örgütleri için büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple işgörenlerin sessizliği genel itibariyle istenmemekle birlikte, bazı durumlarda işgörenlerin örgüt ya da çalışma arkadaşlarının çıkarlarını düşünerek sessiz kalmaları kısa bir süre için de olsa faydalı olabilmektedir. Ancak işgörenlerin korku ve ilgisizlik nedeniyle sessiz kalmayı tercih etmeleri çalıştıkları örgüt için çoğunlukla zararlı bir durumdur (Brinsfield vd., 2009: 26).

1.5.4. İlişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı

İşgörenler örgütteki ilişkilerine pek çok farklı nedenden ötürü zarar gelmesini istememektedirler. İşgörenler, konuşmaları durumunda kurdukları ilişkilere zarar geleceğini düşünmeleri nedeniyle de sessiz kalma davranışı sergilemektedirler (Brinsfield, 2013: 681). İşgörenlerin sessiz kalma eğilimlerinde, konuşmaları neticesinde örgüt içinde kötü damgalanma korkusu ve ceza alma endişesi ile birlikte örgüt içi ilişkilerine zarar gelmesi korkusu da önemli rol oynamaktadır. Bundan kaynaklı olarak işgörenler mevcut ilişkilerini korumak için pek çok durumda sessiz kalma yoluna gitmektedirler (Morrison ve Milliken, 2003: 1356; Milliken vd., 2003: 1467).

İşgörenler, örgütte gördükleri sorunlara ilişkin bilgi, düşünce ve görüşleri paylaşmayı düşündüğünde, üstlerinin ya da çalışma arkadaşlarının bu durumdan hoşlanmayacaklarını hissettiklerinde politik bir duruş ortaya koyarak sessiz kalma davranışı sergilemektedirler. Eğer sessiz kalmazlarsa kendilerine zarar geleceğini düşünmektedirler. Bu sebeple gerektiğinde çözüm önerileri saklı kalmaktadır (Perlow ve Repenning, 2009: 204). İşgörenlerin ilişkilerine zarar gelmesinden duydukları endişenin temelinde yöneticilerden gelecek olan desteğin kesilmesi ya da yöneticilerin uygulayacakları yaptırım endişesi yer almaktadır. Bundan dolayı işgörenler, yöneticilerin duymak istemeyecekleri konuları kapatmakta ve sessiz kalma davranışı sergilemektedirler (Çakıcı, 2008: 126; Perlow ve Williams, 2003: 54).

Dyne vd. (2003: 1368) bu boyutu işgörenlerin başkalarını düşünmelerine dayandırarak prososyal eğilime dayalı sessizlik başlığı altında incelemektedir. Ancak ilişkileri korumaya dayalı sessizlik prososyal eğilime dayalı sessizlikten bir noktada farklılık göstermektedir. İlişkileri korumaya dayalı sessizlikte işgören, tamamen kendi çıkarını düşünmekte ve örgütteki ilişkilerini koruma çabası nedeniyle sessiz kalmayı tercih etmektedir. Yine Dyne ve arkadaşları prososyal eğilime dayalı sessizlikte, işgörenlerin örgütü korumak adına bazı bilgileri kasıtlı bir şekilde sakladıklarını ifade etmekte ve bu da işgörenlerin tamamen kendi çıkarlarını düşündüğü davranış olan ilişkileri korumaya dayalı sessizlikten kesin bir şekilde farklılaşmaktadır (Brinsfield, 2013: 681).

Bienefeld ve Grote (2012) uçuş personelinin neden sessiz kaldıklarına ilişkin yaptıkları çalışmada, kaptan pilotlar ile yardımcı pilotların sessizlik davranışında bulunmalarının en önemli nedenini ilişkilerin korunması amacıyla gerçekleştiği sonucuna

ulaşmışlardır. Yazarlar yardımcı pilotlardan alınan ifadelerde yardımcı pilotlardan birinin sessiz kalmasını; takımın havasını bozmamak ve haftaya güzel bir başlangıç yapmak olarak açıkladığını aksi takdirde bütün hafta aynı kaptanla uçmanın çok zor olacağını ifade etmektedir.

Kaptanların %53'ünün ilişkileri korumak amacıyla sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılan çalışmada bir kaptan ifadesinde; yardımcı pilotlar ile olan pozitif takım havasının bozulmaması için sessiz kaldığını ve her şeyi bilen kaptan olarak anılmak istemediğini dile getirmektedir. Kabin memurlarında ise cezalandırılma korkusu ve tecrübesizliğin ardından sessiz kalma davranışının en önemli üçüncü nedeni olarak karşımıza ilişkileri koruma isteği çıkmaktadır. Bir kabin memuru sessiz kalmasının nedeninin, kabin amiri ile sorun yaşamak istemediği; çünkü sorun yaşar ise bir daha o kabin amiriyle uçmanın çok zor geçeceğini düşündüğünü ifade etmektedir (Bienefeld ve Grote, 2012: 5-6).

1.6. Araştırma Problemi

İlk kez 1978 yılında ABD'nin iç hatlarındaki ekonomik düzenlemeleri serbestleştirilmesiyle birlikte havayolu taşımacılığındaki rekabet artmış ve derinleşmiştir. İnsanlar havayolu taşımacılığı sayesinde istedikleri zaman, istedikleri havayolu ile artık daha uzak mesafelere, daha kısa sürede daha ucuza ve daha emniyetli bir şekilde seyahat edebilir hale gelmiştir. Küreselleşme ile birlikte uluslararası ilişkiler de gelişmekte ve havayolu taşımacılığı ülkelere başta ekonomik ve sosyokültürel alanlarda olmak üzere pek çok fayda sağlamaktadır (O'Connor, 2001: 17; Gerede, 2002: 1; Gerede, 2015a, Doganis, 2002: 48).

Ancak hava taşımacılığından beklenen bu faydaların sağlanması, havacılık emniyeti performansının istenilen seviyelerde tutulmasına bağlıdır (Gerede, 2015b: 106). Çünkü emniyetin sağlanamaması kişilerin canlarının ve mallarının tehlikeye düşmesi; diğer bir ifadeyle havaaracı kaza ve emniyetsiz olaylarının meydana gelmesi, insanların ölmesi, yaralanması ve sistemin diğer unsurlarının zarar görmesi anlamına gelmektedir. Uluslararası ve ulusal otoriteler emniyetin sağlanmasını tüm bu nedenlerden dolayı hem zorunlu hem de gerekli kılmaktadır (Gerede, 2007: 23). İlgili sivil havacılık otoriteleri yasal düzenlemelerle örgütleri denetim altına almakta ve emniyeti sağlayamayan örgütlerin uçuş faaliyetlerine izin vermemektedirler (Şekerli, 2006: 127). Tüm bu nedenler emniyeti artırma çabalarının daha da önem kazanmasını getirmiştir. Emniyeti

arttırma çabaları sonucu örgütsel öğrenmeye önem verilmiş ve işgörenlerden hem emniyeti tehdit eden durumları hem de emniyeti arttırma önerileri konusunda ilgili bilgilerin alınması gerektiği kanısına varılmıştır (Kongsvik, vd., 2012: 1839). Çünkü işgörenlerden elde edilecek emniyetsiz olay raporlamaları gelecekte ortaya çıkabilecek kaza ya da emniyetsiz olayların önlenmesi konusunda büyük bir önem taşımaktadır (Jones, vd., 1999: 59-60). Bu noktada elde edilen bilgilerin bir veri setine dönüştürülmesi ile örgütün ilgili dersleri çıkarması ve proaktif bir davranış sergilemesinin faydalı olacağı düşünülmektedir (Gerede, 2015c: 231).

Hava taşımacılığının temeli uçuş faaliyetlerine dayanmaktadır ve emniyeti etkileyen en önemli unsur insandır (Gerede, 2007: 22; Şekerli, 2006: 128). Yayınlanan kaza raporları, bakım personelinin çok vahim hatalar yaparak trajik kazalara neden olduklarını göstermektedir. Bu kazalardan birinde, Japon Havayolları'nın (JAL) 123 sayılı seferini yapan B747 tipi uçağı Ağustos 1985 tarihinde Tokyo-Osaka seferi sırasında gerçekleşen kaza 520 yolcu ve mürettebatın ölümüyle sonuçlanmıştır. Pilotun kalkış sonrası kuleye verdiği acil durum bilgisi uçağın kontrolünü sağlayamadığı yönündeydi. Sonrasında uçağın kontrolünü kaybeden pilot ne yazık ki uçağı dağlara çarpmaktan kurtaramamıştır. 1987 yılında yayınlanan kaza raporuna göre parçalar üzerinde yapılan incelemelerde, kuyruk dümeninin uçağın kabin bölümü sonunda bulunan basınç bölme duvarının parçalanması sonucu koptuğu anlaşılmıştır. Basınç bölme duvarının ise daha önce hasar gördüğü ve tamir edildiği kayıtlara geçilmiştir. Büyük tamir kategorisinde olan bu bakımda, basınç bölme duvarında bulunan çatlağa ek yapılarak iki perçinle ana yapıya bağlanması gerekirken tek sıra perçin uygulanarak bakım prosedürü atlanmıştır. Gerekli kontrollerin yapılmaması da beraberinde 520 kişinin ölümüne yol açan bir kazaya neden olmuştur (Aircraft Accident Investigation Commission Ministry of Transport, 1987). Böyle bir kazada personelden biri ilgili ihmali bildirmiş olsaydı sonuç çok daha farklı olabilirdi.

Havacılık tarihi maalesef insan hatalarından kaynaklanan nedenlerden dolayı Japon Havayollarının yapmış olduğu kazaya benzer bir çok trajik kazayla doludur. Yaşanan üzücü olaylar araştırmacıların yüzünü emniyeti sağlamanın önemine çevirmiş ve emniyet yönetim yaklaşımında bakış açısı değişikliği meydana gelmiştir. Örgütler emniyet yönetim sistemleri kurarak, proaktif bir yaklaşım benimsemiş, kaza ve emniyetsiz olaylar olmadan önce önleyici tedbir alma çabasına girmişlerdir. Ancak işgörenlerin çeşitli

nedenlerden dolayı örgütlerinde meydana gelen problemleri ilgili yerlere bildirmediikleri birçok araştırmacı tarafından dile getirilmektedir. Hava taşımacılığının dinamik yapısı düşünüldüğünde hızlı bir şekilde üretilen bilginin aynı zamanda hızlı bir şekilde de iletilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde emniyeti sağlamak kolay olmamaktadır. Başka bir deyişle, emniyet yönetim sisteminin etkin bir şekilde uygulanarak emniyetin sürekli olarak iyileştirilmesi için veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak işgörenler örgütte karşılaştıkları problemleri çeşitli nedenlerle bildirmemektedirler.

Tüm bu nedenlerle havacılık sektöründe işgören sessizliğinin önemli emniyet sorunlarına yol açtığı ya da sorunların ortaya çıkarılıp giderilmesini engellediği görülmektedir. Bu noktada emniyet yönetiminin gönüllü raporlama başarısını azaltacak sorunları bilmesi, bunları gidermesi ve hatta çalışanları çeşitli şekillerde teşvik etmesi gerekmektedir. Bu sorunların bertaraf edilebilmesi ve ilgili yazın taramasında da belirtildiği üzere yazında bulunan boşluğun doldurulması bakımından aşağıdaki araştırma sorusuna yanıt aranmasında fayda görülmüştür:

- Havaaracı bakım personeli hangi nedenlerden dolayı sessiz kalmakta ve gördükleri emniyetsizlikleri gönüllü olarak bildirmemektedirler? Gönüllü raporlamamayı ifade eden bu nedenler hangi boyutlar altında toplanmaktadır?

1.7. Araştırmanın Amacı ve Önemi

1.7.1. Amaç

Bu tarama çalışmasının amacı Türkiye’de faaliyet gösteren ilgili bakım kuruluşlarında ve havayolu işletmelerinin bakım birimlerinde çalışan teknisyen, yardımcı teknisyen, mühendis, yönetici ve bakım planlamacıları üzerinde örgütsel sessizlik teorisi kapsamında gördükleri emniyetsiz olaylar/durumlar karşısında ya da emniyeti artırıcı önerileri dile getirme konusunda sessiz kalarak gönüllü raporlamada bulunmamalarının nedenlerini ortaya koymaktır. Bu bağlamda çalışmada işgören sessizliği, bakım kuruluşlarında ve havayolu işletmelerinin bakım birimlerinde çalışan teknisyen, yardımcı teknisyen, mühendis, yönetici ve bakım planlamacılarının gördükleri emniyetsiz olaylar/durumları aktaracak gönüllü raporlamada bulunmama ya da emniyeti artırıcı önerileri dile getirme noktasında sessiz kalmaları olarak tanımlanmıştır.

Bu temel amaç çerçevesinde yürütülen çalışma ile yeni nesil emniyet yönetimi yaklaşımını benimseyen havacılık kuruluşlarının emniyeti iyileştirme çabaları için ihtiyaç

duyduğu kıymetli bilgileri sağlayan gönüllü raporlama konusunda tüm emniyet sistemi yöneticilerinin çalışanlarında farkındalık yaratarak raporlamaların nasıl artırılacağına ilişkin öneriler sunmak ve emniyetin geliştirilmesine katkı sağlamak hedeflenmektedir.

1.7.2. Önem

Hava taşımacılığının doğası gereği yüksek risk unsurları içermesi nedeniyle (Helmreich ve Merritt, 2001: 30), hava taşımacılığında emniyetin sağlanması konusu havacılık örgütleri için her zaman büyük bir endişe kaynağı olmaktadır (Chen vd., 2014: 18). Bu bağlamda, ICAO emniyetin etkin bir şekilde yönetilerek sürekli olarak geliştirilmesi ve sağlanması için havacılık örgütlerine EYS'nin kurulmasını zorunlu kılmıştır (ICAO, 2013: 3-5). Yeni nesil emniyet yönetim yaklaşım araçlarından olan EYS'nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için ise örgütte çalışan işgörenlerin karşılaştıkları problemleri gönüllü olarak raporlamaları gerekmektedir. Ancak yapılan araştırmalar işgörenlerin örgütlerinde gördükleri problemleri çeşitli nedenlerle bilinçli bir şekilde gizlediklerini ortaya koymaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Dyne vd, 2003; Pinder ve Harlos, 2001).

Havacılık çalışanlarının karşılaşılan emniyetsizlikler ya da görülen problemler karşısında sessiz kalma davranışının olduğunun bilinmesine rağmen yapılan yazın taramasında havacılıkta örgütsel sessizliğin gönüllü raporlama ile ilişkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın bu açıdan hem yazına hem de pratikte havacılık sektörüne fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu çalışma kapsamında havaracı bakım personelinin neden gönüllü raporlamada bulunmadıklarına yönelik oluşturulan veri toplama aracı ile Türkiye'deki havacılık çalışanlarının emniyeti geliştirme ve sağlama konusunda oldukça önemli olabilecek bilgileri hangi nedenlerden dolayı, hangi davranış eğilimi sonucu gizleyerek sessiz kaldıklarının daha iyi anlaşılacağı düşünülmektedir. Oluşturulan bu veri toplama aracının havacılık sektöründeki diğer kurumlarda ve diğer sektörlerde de uygulanması açısından yazına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Temel amacı havacılık emniyetini sağlamak olan bakım faaliyetlerini yürüten personelin, havacılık emniyetini sağlama konusundaki önemi tartışılmazdır. Ancak emniyetin sağlanması ile ilgili çalışmaları sadece bakım personeli ile sınırlamak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Çalışmanın diğer bir önemli katkısı da buradan ileri gelmektedir. İlgili çalışmanın gelecekte farklı

araştırmacılar tarafından farklı alanlara uyarlanarak farklı meslek gruplarındaki çalışanların gönüllü raporlama eğilimlerinin de ölçülerek emniyetin sağlanması çabalarına büyük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, havacılık çalışanlarının sessiz kalma nedenlerinin belirlenmesi ile birlikte, sessizliğin örgütler tarafından nasıl kırılacağı ve gönüllü raporlama sayısının arttırılacağına ilişkin önerilerin emniyet yönetimi konusunda önemli faydalar sunacağı öngörülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilecek olan bulguların, sivil havacılık örgütlerinin emniyet yöneticilerine, sivil havacılık otoritesi ve yasal düzenleyicileri ile birlikte sivil havacılık sektöründeki tüm paydaşlara emniyeti etkin bir şekilde yönetme konusunda kıymetli fikirler sunacağı düşünülmektedir.

1.8. Konuyla İlgili Yapılmış Araştırmalar

Örgütsel sessizlik ya da işgören sessizliği son dönemlerde yönetim yazınında sıklıkla ele alınan konular olmasına rağmen, havacılık ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı ne yazık ki birkaç adetten fazla değildir. Türkiye kaynaklı yazında ise sessizlik ile havacılığın birlikte ele alındığı tek çalışma Demir (2010) tarafından yapılmıştır. Ancak çalışmanın ana konusunu oluşturan havacılıkta örgütsel sessizlik ve gönüllü raporlama ilişkisi ne yerel ne de uluslararası yazında incelenmemiştir.

Bu anlamda havacılık örgütleri bağlamında örgütsel sessizliğin ele alındığı üç çalışma mevcuttur. Bunlardan ilki Bienefeld ve Grote (2012)'un uçuş personelinin sessiz kalma sebeplerini ortaya koydukları çalışmadır. 1751 uçuş personelinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada en çok yardımcı pilotların sessiz kaldıkları ortaya konulmuştur. Yardımcı pilotları, sırasıyla kabin memurları ve kabin amirleri izlemektedir. Çalışmaya göre kaptan pilotlar en az sessiz kalan gruptur. Sessizliğin en önemli nedenlerinin, konuşmanın ilişkilere zarar vereceği korkusu, cezalandırılma ve operasyonel baskılar olduğu vurgulanmaktadır. Yazarlar, havacılık emniyetinin kilit noktasında bulunan uçuş personelinin sessiz kalmalarının vahim sonuçlara neden olacağına dikkat çekmekte ve uçuş personelinin gördükleri potansiyel tehlike, hata ya da emniyetsizlikler karşısında sessiz kalmaları sonucu meydana gelen kazalardan örnekler vererek sessiz kalmanın ne gibi sonuçlara yol açacağına vurgu yapmaktadırlar.

İkinci çalışma ise Milanovich vd. (1998)'nin kokpit dinamiklerini ele aldıkları çalışmadır. Çalışmada, kaptan pilotlar ile yardımcı pilotlar arasındaki statü farkının

yardımcı pilotlarda sessizliğe yol açtığı ifade edilmektedir. Çalışmanın bulgularına göre statü farkından dolayı kaptan pilotlar, yardımcı pilotlardan gelen uyarıları dinlememektedirler. Ayrıca çalışmada, statü farkının yardımcı pilotların kararlarında ısrarcı olmalarına engel olduğu ortaya koyulmuştur.

Son olarak, havacılıkta işgören sessizliğinin yerel yazındaki örneği ise Demir (2014) tarafından ele alınan ve işgörenlerin adalet algılamaları kapsamında sessizlik davranışı ile kariyer beklentisi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmadır. Çalışma yer hizmeti işletmesi personeli üzerinde uygulanmıştır.

Örgütsel davranış yazınında ise örgütsel sessizlik alanındaki çalışmaların çeşitliliği dikkat çekmektedir. Bu çalışmalardan ilki, sessizlik sarmalını ilk olarak ortaya atan kişi olan Noella-Nuemann (1974)'ın çalışmasıdır. Bu çalışmada Noella-Nuemann (1974), medyanın gücünün fikir iklimini yansıtmasından ileri geldiğini dile getirmiştir. Yazara göre, bireyler sahip oldukları fikirleri medyada yansıtılanlar ile aynı gördükleri oranda açıklamaktadırlar. Başka bir ifadeyle egemen görüş ile fikir ayrılığında olan bireyler sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalardan ilkinin kaleme almışlardır. Yazarlar, sessizliği örgütün değişimi ve gelişimine en büyük engel olarak görmüşlerdir. Örgüt içinde çalışanların sessiz kalmalarının en büyük nedenini ise, örgüt içinde yerleşmiş korku kültürünün varlığı ile konuşmanın herhangi bir şey değiştirmeyeceği inancı olduğunu vurgulamışlardır. Çalışanların örgüte düşünsel katkılarını kasıtlı olarak sakladıklarını ifade eden yazarlar, örgütteki sessizlik iklimine yol açacak sorunların çözülmesi gerektiğini önemle vurgulamışlardır.

İşgören sessizliğine dikkat çeken ilk yazarlar olarak Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarında, işgören sessizliğinin örgütlerde giderek yaygınlaştığını dile getirmiş ve işgören sessizliğini kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik olarak iki boyutta incelemişlerdir. Yazarlar örgütte sessizliğe neden olan faktörlerin neler olduklarını açıklamakla birlikte, sessizliğin önüne nasıl geçileceğine dair de açıklamalar getirmişlerdir.

Pinder ve Harlos'un çalışmalarını daha da ileriye taşıyan Dyne vd. (2003) ise, işgören sessizliği ve sesliliği temelli oluşturdukları çalışmada, işgören sessizliğini üç boyut altında incelemişlerdir. Yazında en çok atıf alan çalışmalardan olan eser, işgörenlerin üç davranış sergilemeleri neticesinde sessiz kaldıklarını ortaya koymuştur:

- Kabullenici sessizlik eylemsizliği, rıza göstermeyi,
- Korunma amaçlı sessizlik kendini koruma duygusunu,
- Koruma amaçlı sessizlik başkalarını ya da örgütü düşünme davranışını ifade etmektedir.

İşgören sessizliğini dört çalışmada inceleyen Brinsfield (2013), ilk çalışmada işgörenlerin sessiz kalmalarına neden olan motivasyon unsurlarını açıklarken, ikinci çalışmada işgören sessizliğini ölçen bir araç geliştirmiştir. Üçüncü çalışmada ölçeği doğrulamaya yönelik araştırma yapan yazar son olarak, geliştirilen ölçme aracı ile ilişkili faktörler oluşturularak aralarındaki ilişkiyi incelenmiştir. Sonuç olarak işgören sessizliği oluşan veri setine dayanılarak 6 faktör altında açıklanmaya çalışılmıştır.

Premeaux ve Bedeian (2003), örgütlerde işgörenlerin fikir ve düşünceleri açıkça ifade etmekten çok sessiz kaldıklarını vurgulamışlardır. Ancak örgütün gelişebilmesi için işgörenlerin seslerini çıkarmalarına ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir. 118 telekomünikasyon çalışanından elde edilen veriler ile gerçekleştirilen çalışma neticesinde, sessizlik davranışının ortaya çıkmasında bireylerin sahip olduğu kendilik kontrolü ve kendine güven özelliklerine ek olarak kendini uyarlama özelliğinin de etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Bowen ve Blackmon (2003)'ın cinsel yönelimleri farklı olan bireylerle yaptıkları çalışma Noella-Nuemann'ın sessizlik sarmalı teorisi ile örtüşmektedir. Yazarlara göre eğer işgörenlerin sahip oldukları görüş azınlıkta kalan görüş içine giriyorsa, işgörenler çalışma arkadaşlarından destek görmedikçe ya da destek görmeyeceğini düşündükçe fikirlerini ifade etmekten kaçınmakta ve sessizleşmektedirler. Yazarlar korku ve toplumdan dışlanma endişesinin en büyük sessiz kalma nedeni olduğunu ifade etmişlerdir.

Tangirala ve Ramanujam (2008) işlemsel adalet ikliminin işgören sessizliği üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yazarlar, 30 farklı gruptan ve toplamda 606 hemşireden alınan veriler doğrultusunda işlemsel adalet ikliminin pozitif olması ile işgörenlerin daha az sessiz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Vakola ve Bouradas (2005), 677 işgörenenden elde ettikleri veriler neticesinde işgören sessizliğinin orta, üst düzey yöneticilerin sessizliğe karşı olan tutumları ve örgüt içi iletişim olanakları ile doğrudan ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu üç boyutun da aynı

zamanda örgütsel bağlılık ve iş tatminini de doğrudan etkiledikleri yine yazarlar tarafından ortaya konulmuştur.

Detert ve Edmondson (2011), örgütlerde konuşmanın neden riskli olduğu ya da uygun olmadığı ile ilgili işgörenlerin sahip olduğu bilinçdışı kabulleri, üstü kapalı konuşma teorilerini inceleyerek sorgulamışlardır. Dört farklı çalışma ile yazarlar işgörenlerin sahip olduğu bilinçdışı kabullerin işgörenlerin örgütlerinde sessiz kalmaları ile büyük oranda ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

Perlow ve Repenning (2009), işgörenlerin örgüt içinde diğer insanlardan farklı olduklarını algıladıklarında kendilerini ifade etmekten kaçınmaları ile problemler karşısında sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Örgütte gelişen sessizlik ile ilgili çok az bilgi olduğu vurgulanmış ve sessizliğin oluşumunu çeşitli diyagramlarla açıklamışlardır.

Türkiye kaynaklı yazın incelendiğinde de sessizlik alanında yapılan çalışmaların çokluğu dikkat çekmektedir. Genel olarak bu çalışmalara yön veren bir araştırmacı olarak Çakıcı (2006)'nın araştırması yerel yazında göze çarpan ilk çalışmadır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015). Bu çalışmanın ardından Çakıcı (2007), henüz yerel yazında yer verilmeyen sessizleşme kavramına dikkat çekmek ve bu konuda araştırma yapılmasını teşvik etmek amacıyla genel bir yazın taramasına yer vermiştir. Ardından Çakıcı (2010a), yapmış olduğu dört ayrı çalışmayı farklı bölümler halinde sunduğu bir kitap kaleme almıştır. Bu çalışmalarda Çakıcı, örgütlerde sessiz kalınan konuları, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçlarını (Çakıcı, 2008), işgörenlerin yöneticileri ile açıkça konuşmak istedikleri konuları (Çakıcı, 2010b) ele almış ve bunu sağlayacak bir mekanizma önerisinde bulunmuştur (Çakıcı, 2010c). Çakıcı'nın bu girişimi ve konu üzerinde harcadığı çaba son yıllarda örgütsel sessizliğe olan ilginin artmasını sağlamıştır. Yerel yazına yön veren Çakıcı'nın çalışmalarının ardından konuyu ele alan oldukça fazla sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar ve ilgili detaylar Tablo 2'de özetlenmiştir. Tablodan da görüleceği üzere, örgütsel sessizlik alanındaki çalışmaların büyük çoğunluğu 2011-2013 yılları arasında yapılmıştır. Yine tablodan da görüleceği üzere yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu nicel araştırma yöntemlerini kullanmıştır. Bu çalışmalarda faydalanılan ölçekler birbiriyle benzerlik göstermekte ve araştırmacıların büyük çoğunluğunun yazında var olan 6 ölçekten birini kullandığı görülmektedir. Bunlar Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen sessiz kalınan konular, sessizliğin algılanan sonuçları ve sessiz kalma nedenlerine ilişkin ölçekler, Vakola ve Bouradas (2005) tarafından geliştirilen

örgütsel sessizlik iklimi ölçeği, Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen sessizlik davranışları ölçeği ve Brinsfield (2009) tarafından geliştirilen çalışan sessizliği ölçeğidir. Ayrıca, çalışmaların uygulandığı sektörler anlamında bir çeşitlilik olsa da büyük çoğunluğunun eğitim ve sağlık sektörüne odaklandığı görölmektedir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015).

Tablo 2. Yerel Yazındaki Örgütsel Sessizlik Çalışmaları

Yazar(lar) (Tarih)	Araştırmanın Başlığı	Türü	Örneklem	Yöntem	Örgütsel Sessizliğe İlişkin Veri Toplama Aracı	Örgütsel Sessizlik ile Birlikte Ele Alınan Değişkenler
Çakıcı (2008)	Örgütlerde Sessiz Kalman Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma	Makale	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik Ve İdari Personel)	Nicel	Ölçek Geliştirme	Yok
Ehtiyar ve Yanardağ (2008)	Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel	Makale	Turizm Sektörü Çalışanları (Otel Çalışanları)	Nicel	Vakola ve Bouradas (2005)	İş Tatmini, Örgütsel Adanmışlık
Bildik (2009)	Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	Yüksek Lisans Tezi	Farklı Sektör Çalışanları (Sağlık, Bankacılık, Eğitim, Sanayi Ve Diğer Çeşitli Hizmet Sektörü)	Nicel	Çakıcı ve Çakıcı (2007)	Liderlik, Örgütsel Bağlılık
Karacaoğlu ve Cingöz (2009)	İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı Ve Örgütsel Adalet Algısı	Bildiri	Özel Sektör Çalışanları	Nicel	Dyne vd. (2003)	Liderlik, Örgütsel Adalet
Sözen vd. (2009)	Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma	Makale	Eğitim Sektörü Çalışanları (Mavi Yaka Çalışanlar)	Nicel	Çakıcı (2008)	Eşitsizlik Algısı
Alparslan (2010)	Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma	Yüksek Lisans Tezi	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik Personel)	Nicel	Brinsfield (2009), Dyne vd. (2003)	Örgütsel Sessizlik İklimi

Bayram (2010)	Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik	Yüksek Lisans Tezi	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik Personel)	Nicel	Çakıcı (2007)	Yok
Çakıcı (2010b)	İşgörenlerin Yöneticileriyle Açıkça Konuşmak İstedikleri Konular Üzerine Bir Araştırma	Kitap Bölümü	Eğitim Ve Turizm Sektörü Çalışanları (Akademik Ve İdari Personel ve Otel Çalışanları)	Nitel-İçerik Analizi	Açık Uçlu Soru	Yok
Çakıcı (2010c)	Örgütlerde Açıkça Konuşma: Üniversiteler İçin Bir Açıkça Konuşma Mekanizması Örneği	Kitap Bölümü	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik Ve İdari Personel)	Nitel- İçerik Analizi ve Odak Grup Görüşmesi	İkincil Veri Kaynakları ve Odak Grup Görüşmesi	Yok
Demir (2010)	İşgörenlerin Adalet Algılamaları Kapsamında Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisi ile İlişkisi	Bildiri	Ulaştırma Sektörü Çalışanları (Yer Hizmetleri Çalışanları)	Nicel	Dyne vd. (2003), Çakıcı, (2008)	Örgütsel Adalet, Kariyer Beklentisi
Emre (2010)	Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma	Yüksek Lisans Tezi	Eğitim Sektörü Çalışanları (Kocaeli Üniversitesi Teknopark Çalışanları)	Nicel	Brinsfield (2009)	Örgütsel Adalet
Erenler (2010)	Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması	Doktora Tezi	Turizm Sektörü Çalışanları (Otel Çalışanları)	Nicel	Ölçme Aracı Geliştirme	Yok
Kahveci (2010)	İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler	Yüksek Lisans Tezi	Eğitim Sektörü Çalışanları (Okul Yöneticisi Ve Öğretmenler)	Nicel	Ölçme Aracı Geliştirme	Örgütsel Bağlılık
Soycan (2010)	Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi	Yüksek Lisans Tezi	Finans Sektörü Çalışanları (Banka Çalışanları)	Nicel	Çakıcı ve Çakıcı (2007)	Örgütsel Bağlılık

Şehitoğlu (2010)	Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi	Doktora Tezi	İşletme Çalışanları (Bektör Belirtilmemiş)	Nicel	Dyne vd. (2003)	Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı
Taşkıran (2010)	Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma	Doktora Tezi	Turizm Sektörü Çalışanları (Otel Çalışanları)	Nicel	Dyne vd. (2003)	Örgütsel Adalet
Batmunkh (2011)	Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir araştırma	Yüksek Lisans Tezi	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik ve İdari Personel)	Nicel	Çakıcı (2008)	Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık
Erdoğan (2011)	Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi	Yüksek Lisans Tezi	Özel Sektör Çalışanları	Nicel	Dyne vd. (2003)	Etkili Liderlik
Eroğlu, Adıgüzel, ve Öztürk (2011)	Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma	Makale	Tekstil Sektörü Çalışanları (İdari Personel)	Nicel	Dyne vd. (2003)	Örgütsel Bağlılık
Özcan (2011)	Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama	Yüksek Lisans Tezi	İdari Personel	Nicel	Çakıcı ve Çakıcı (2007)	Örgütsel Vatandaşlık

Tikici, Derin ve Kalkın (2011)	Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi	Bildiri	KOBİ Çalışanları	Nicel	Çakıcı (2008)	Duygusal Tükenmişlik
Tülübaş (2011)	Öğretim Elemanlarının Sessiz Kaldıkları Durumlar ve Sessiz Kalma Nedenleri	Yüksek Lisans Tezi	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik)	Nicel	Çakıcı (2008)	Yok
Zehir ve Erdogan (2011)	The Association Between Organizational Silence And Ethical Leadership Through Employee Performance	Makele	Çok Uluslu İşletme Çalışanları	Nicel	Dyne vd. (2003)	Liderlik
Alioğulları (2012)	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki Bir Uygulama	Yüksek Lisans Tezi	Sağlık Sektörü Çalışanları (Erzurum İlaç Dağıtım Şirketleri ve Devlet Hastaneleri)	Nicel	Çakıcı ve Çakıcı (2007)	Örgütsel Vatandaşlık
Can ve Alparslan (2012)	Hemşireler Neden Sessiz Kalırlar? Bir İçerik Analizi Çalışması	Bildiri	Sağlık Sektörü Çalışanları	Nicel	Ölçme Aracı Geliştirme	Yok
Demir ve Demir (2012)	Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği	Makale	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik)	Nicel	Çakıcı ve Çakıcı (2007)	Yok

(Erol, 2012)	Liderlik Tarzlar ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Yüksek Lisans Tezi	Turizm Sektörü Çalışanları (Otel Çalışanları)	Nicel	Çakıcı ve Çakıcı (2007), Çakıcı, (2010)	Liderlik Tarzları
Kılınç (2012)	Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi	Yüksek Lisans Tezi	Sağlık Sektörü Çalışanları	Nicel	Dyne vd. (2003)	Örgütsel Vatandaşlık
Kolay (2012)	Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	Yüksek Lisans Tezi	Eğitim Sektörü Çalışanları (Lise Öğretmenleri)	Nicel	Dyne vd. (2003)	Örgütsel Bağlılık
Kutlay (2012)	Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi	Yüksek Lisans Tezi	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik Personel)	Nicel	Dyne vd. (2003)	Örgütsel Adanmışlık
Özgan ve Külekçi (2012)	Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri	Makale	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik Personel)	Nitel	Yarı Yapılandırılmış Görüşme	Yok
Tiktaş (2012)	Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme	Yüksek Lisans Tezi	Kamu Çalışanı (Belediye Çalışanı)	Nicel	Dyne vd. (2003)	Örgüt Kültürü

Yalçın ve Baykal (2012)	Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler	Makale	Sağlık Sektörü Çalışanları (Hemşireler)	Nitel	Çakıcı (2008)	Yok
Yanık (2012)	Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma	Yüksek Lisans Tezi	Eğitim Sektörü Çalışanları (Öğretmenler)	Nitel	Çakıcı (2007)	Örgütsel Güven
Afşar (2013)	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven ilişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma	Yüksek Lisans Tezi	Sağlık Sektörü Çalışanları	Nitel	Çakıcı ve Çakıcı (2007)	Örgütsel Güven
Aktaş ve Şimşek (2013)	Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz!	Bildiri	Sağlık Sektörü Çalışanları	Nitel	Dyne vd. (2003)	Bireysel Performans
Arlı (2013)	İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik ile İlgili Görüşleri	Makale	Eğitim Sektörü Çalışanları (İlkokul Müdürleri)	Nitel	Yarı Yapılandırılmış Görüşme	Yok
Deniz, Noyan ve Ertosun (2013)	The Relationship Between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company	Makale	Sağlık Sektörü Çalışanları	Nitel	Dyne vd. (2003), Brinsfield (2009) ve Alparslan (2010)	Yok

Durak (2013)	Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma	Makale	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik Personel)	Nicel	Brinsfield (2009), Çakıcı (2010)	Yok
Kahveci ve Demirtaş (2013)	Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması	Makale	Eğitim Sektörü Çalışanları (Öğretmenler)	Nicel	Ölçme Aracı Geliştirme	Yok
Kılıç, Keklik ve Yıldız (2013)	Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkili Liderlik Tarzlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma	Bildiri	Farklı Sektör Çalışanları (Kamu, Sigorta ve Otomotiv Çalışanları)	Nicel	Belirtilmemiş	Liderlik
Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç (2013)	Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama	Makale	Turizm Sektörü Çalışanları (Otel Çalışanları)	Nicel	Erenler (2010)	Örgütsel Stres
Oruç (2013)	Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma	Yüksek Lisans Tezi	İmalat Sanayi Çalışanları (Plastik Ambalaj İşletmesi Çalışanları)	Nicel	Çakıcı (2008)	Örgütsel Bağlılık
Özdemir ve Sarıoğlu Uğur (2013)	Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma	Makale	Kamu ve Özel Sektör Çalışanları	Nicel	Çakıcı (2010)	Demografik Özellikler

Ruçlar (2013)	�rg�t Kültürü ve �rg�tsel Sessizlik Arasındaki İlişki Sakarya �niversitesi �rneği	Yüksek Lisans Tezi	Eğitim Sektörü �alı�anları (Akademik Personel)	Nitel	�akıcı ve �akıcı (2007)	�rg�t Kültürü
(Sarikaya, 2013)	Karar Verme Süreçleri ve �rg�tsel Sessizlik	Yüksek Lisans Tezi	Sanayi İşletmeleri (Denizli, Beyaz Yakalı �alı�anlar)	Nitel	Dyane vd. (2003)	Karar Verme
Sarioğlu (2013)	Mobbing ve �rg�tsel Sessizlik: Enerji Sektörü �alı�anları �zerine Bir Araştırma	Yüksek Lisans Tezi	Enerji Sektörü �alı�anları	Nitel	Dyane vd. (2003) ve Brinsfield (2009)	Mobbing
Yıldız (2013)	Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?	Makale	İmalat Sanayi �alı�anları (Otomotiv Sektörü �alı�anları)	Nitel	Açık uçlu soru	Yok

Kaynak: Ye ilaydın ve Bayın, 2015'den uyarlanmıştır.

Sessizlikle birlikte çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan diğer bir konu ise raporlamadır. Raporlama ile ilgili yazında pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmalardan birine imza atan Kongsvik vd. (2012) çalışmalarında, iç ve dış organizasyonel faktörler doğrultusunda, açık deniz kargo gemilerinde çalışan sözleşmeli personelin raporlama sayıları ile emniyet iklimi bileşenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. 1108 çalışan ile gerçekleştirilen çalışma neticesinde, emniyet iklimi bileşenleri ile raporlama arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca etkinlik, performans beklentisinin az olduğu durumlarda da yine raporlamanın artacağı görülmüştür. Sonuç olarak emniyet liderliğinin gönüllü raporlamayı etkileyen önemli bir faktör olduğu ve etkili emniyet liderliği ile emniyetli davranışların artarak kazaların oluşması ihtimalinin azaltılabileceğine vurgu yapılmaktadır.

Olteal ve McArthur (2011), kaza ya da emniyetsiz olaylara ilişkin raporlama sıklığını belirleyen faktörleri incelemişlerdir. 1262 çalışandan gelen sonuçlar neticesinde, emniyet eğitimleri ile çalışanlarla kurulan güven esaslı açık iletişimlerin raporlama sayısına olumlu etki ettiği görülmüştür. Ancak çalışanlardan verimlilik ile ilgili beklentiler ve emniyeti göz ardı edici isteklerin raporlamayı olumsuz etkilediği ortaya koyulmuştur.

Chen vd. (2014) ise çalışmalarında, Tayvan'daki havacılık emniyetini geliştirmek için bakım personelinin kullandığı emniyet raporlama sistemini değerlendirmişlerdir. Veri toplama aracı olarak karma yöntem kullanılmış olup, 605 anketin yanında 9 bakım personeli ile görüşme yapılmıştır. Araştırma neticesinde Tayvan'da görev yapan bakım personelinin gönüllü raporlamanın öneminin farkında olmadığı ve gönüllü raporlama sayısının artırılması için çeşitli teşviklerde bulunulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Schaaf ve Kanse (2004) çalışmalarında kaza ve emniyetsiz olay raporlamalarının endüstri, ulaştırma ve sağlık alanlarında giderek yaygınlaştığını ancak yapılan raporların gerçeği ne kadar yansıttığına ilişkin soru işaretleri taşıdığını sorgulamıştır. Örneklemini kimya sektöründe çalışanların oluşturduğu çalışma neticesinde çalışanların kendi hatalarını neden raporlamadıklarına dair 6 kategoride değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Jones vd. (1999), emniyet yönetim sisteminde önemli bir yeri olan ve gelecekte ortaya çıkabilecek kazaları engellemek için kıymetli veriler sunan düşük önem derecesinde sonuçlar yaratan emniyetsiz olayların raporlanmasının önemine dikkat çekmişlerdir.

Wagner vd. (2006), 1999 yılında hasta emniyetinin geliştirilmesine yönelik yapılan yayınların ardından, hemşirelerin emniyetsiz olayları raporlamalarının önündeki engelleri araştırmışlardır.

Erdoğan (2011) çalışmasında, denizcilik sektöründe emniyet kültürünün geliştirilmesinde emniyetsiz olayların raporlanmasının önemine değinmektedir. Çalışmada daha iyi raporlama sistemine nasıl ulaşılacağı sorgulanmakta ve geliştirilen yeni bir raporlama sisteminin (ForeSea) işğörenler tarafından nasıl algılandığı ve uygulamasında yaşanan sıkıntılar ele alınmaktadır.

2. Yöntem

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi araştırma sürecinde izlenen yol ve kullanılan yöntemle yakından ilişkilidir. Bu nedenle araştırma probleminin, araştırmanın amacının, öneminin, araştırma deseninin, veri toplama aracının, evren ve örneklemin detaylı olarak açık bir şekilde ortaya konması elde edilen bulguların değerlendirilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın süreci Şekil 6'da özetlenmiştir. Bu süreçte öncelikle araştırma problemi belirlenmiş ve bu probleme yönelik yazın taranarak araştırma amacı ortaya konmuştur. Ardından araştırma amacına uygun evren ve örneklem ile araştırma deseni belirlenmiştir. Daha sonra araştırma desenine uygun ve amaca ulaşmayı sağlayacak veri toplama aracı geliştirilmiştir. Son olarak, araştırmanın uygulanması ile elde edilen veriler analize tabi tutularak sonuçlar yorumlanmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde araştırma deseninden başlayarak evren ve örneklemin belirlenmesi, veri toplama aracının geliştirilmesi, uygulama ve analiz süreci detaylı bir şekilde açıklanarak araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmiştir.



Şekil 6. Araştırma Süreci

2.1. Araştırmanın Deseni

Araştırma deseni, araştırma sorularının geçerli, güvenilir, tarafsız, tutarlı ve ekonomik olarak cevaplanmasını sağlamak üzere yapılan bir çeşit plandır (Kumar, 1999: 74). Bir başka deyişle, bu sorulara cevap verilebilmesi için izlenecek yolun kararlaştırılması sürecinde ortaya çıkan kararlar bütünüdür (Saunders vd., 2009: 136). Bu tanımlar araştırma deseninin iki önemli özelliğine işaret etmektedir. Bunlardan ilki çalışmayı yürütmek için prosedürlerin belirlenmesi ve geliştirilmesi, ikincisi ise bu prosedürlerin araştırma sorusuna geçerli, güvenilir, tarafsız ve tutarlı cevapların üretilmesini sağlayacak kalitede olmasıdır (Kumar, 1999). Araştırma deseni, bir araştırma deseni içerisindeki işlemlere yön veren; nicel, nitel ve karma yöntem yaklaşımları kapsamındaki araştırma çeşitleridir (Creswell, 2014: 12). Bu çalışmada nicel araştırma deseni kullanılmıştır. Nicel araştırma desenini kullanılmasının dört temel nedeni vardır (Punch, 2005:230-231):

- Araştırma sorusunun nicel yaklaşımı gerektirmesidir. Amacın ifade edilmesinde “Nedir?”, “Nelerden oluşmaktadır?” soru köklerinin kullanılması araştırmacıyı zaten dış dünyada var olan ve var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımına yönlendirmektedir. Araştırmacı var olduğunu tahmin ettiği durumları/olayları ortaya koymak ve ölçmek niyetindedir (Karasar, 2012: 77). Ayrıca çalışmada değer yargılarından ve kişisel yorumlardan bağımsız yapılan ölçümlerden elde edilen verilerin toplanması ve araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi amaçlandığı için nicel yaklaşım (İftar, 1999: 6) benimsenmiştir.
- İlgili yazın taramasında da görüldüğü üzere işgören sessizliği alanında yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda nicel yaklaşım benimsenmiştir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015).
- Araştırmayı yürütmek için gerekli zaman, para, örnekleme ve verilere ulaşılabilirlik gibi araştırmanın koşullarına ilişkin sorunlar ve araştırmanın bağlamı nicel araştırmayı gerektirmektedir (Punch, 2005).
- Son etken ise bilgi düzeyidir. Araştırmacı, nicel yaklaşımın araştırma sorusuna daha fazla hizmet ederek faydalı ve bir ölçüde genellenebilir bilgi üreteceğini düşünmektedir (Punch, 2005).

Nicel yaklaşımlardan ise tarama deseni seçilmiştir. Tarama deseni, bir evren içinden seçilen bir örneklem üzerinde yapılan çalışmalar yoluyla evren genelindeki eğilim, tutum veya görüşlerin nicel olarak betimlenmesini sağlar (Creswell, 2014: 155-156).

2.2. Evren ve Örneklem

Evren, aynı özellikleri gösteren birey ya da nesnelerden oluşan bir gruptur. Evren gerçek ve çalışma evreni olmak üzere ikiye ayrılır. Evrenin tamamına ulaşmak her araştırmada mümkün olmayacağından evrene göre daha sınırlı ve ulaşılabilir nitelikte olan araştırmacının çalışabileceği belli başlı ortak özellikleri taşıdığı bilinen hedef evren (çalışma evreni, erişilebilir evren, gerçekçi evren) kullanılır (Akbulut, 2010: 5; Altunışık vd., 2007: 123; Karasar, 2012: 110). Bu çalışmanın çalışma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren ilgili havaaracı bakım kuruluşlarında ve havayolu işletmelerinin havaaracı bakım birimlerinde çalışan tüm teknisyen, yardımcı teknisyen, mühendis, yönetici ve

bakım planlamacıları oluşturmaktadır. Bu çalışma evreninin seçilmesinin sebebi emniyetin sağlanmasında bakım personelinin kilit rol oynadığının düşünülmesidir. Zira daha bakım planlamasının yapılması aşamasında pek çok risk faktörü ortaya çıkmaktadır. Havacılık emniyetini doğrudan etkileyen ve oluşacak kaza/kırım, hata/ihmallerin birincil görgü tanığı olan bakım personelinin yapacakları raporlamalar emniyetin sağlanmasında son derece önemlidir. Bu bağlamda, örgüt içerisinde emniyetsiz hususlar ile ilgili bakım personelinin neden sessiz kaldığının incelenmesi öncelikli önem taşımaktadır. Diğer yandan bakım faaliyetlerinin kapsamı oldukça geniştir ve raporlamaya değer pek çok olay, potansiyel tehlike ve risk azaltıcı tedbiri de kapsadığı düşünülmektedir.

Örnekleme ise evren hakkında doğru çıkarımlarda bulunabilmek için evren ile benzer özellikler gösteren alt gruplardır (Akbulut, 2010: 15). Örneklemle çalışılmasının üç temel sebebi vardır: Maliyet güçlükleri, kontrol güçlükleri ve etik zorunluluklar (Karasar, 2012: 111). Örnekleme belirleme yöntemleri ise olasılığa dayalı ve olasılığa dayalı olmayan yöntemler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çalışmada evrendeki her elemana eşit ve bağımsız seçilme şansının verildiği olasılığa dayalı yöntemlerden basit tesadüfi örnekleme yöntemi (Altunışık vd, 2007: 129) kullanılmıştır.

Örnekleme büyüklüğünün belirlenebilmesi için ise iki kıstas dikkate alınmıştır. Bunlardan ilki belli evren büyüklüğü için kabul edilebilir örneklem büyüklüğüdür. Bunun için öncelikle çalışma evreninin büyüklüğüne ihtiyaç vardır. Türkiye’de SHGM’den aktif olarak lisanslı yaklaşık 3800 teknisyen bulunmaktadır (UTED, 2016: 10). Saunders vd. (2009), %5 anlamlılık düzeyine göre evrenin 5000 olduğu durumlarda örneklem büyüklüğünün 357 olması gerektiğini belirtmişlerdir. İkinci kıstas ise, geliştirilen veri toplama aracında bulunan madde sayısıdır. Buna göre madde sayısı arttıkça örneklemin büyüklüğü de artmalıdır. Tinsley ve Tinsley (1987’den aktaran DeVellis, 2012: 156), madde başına 5 ile 10 arasında bir büyüklüğe ihtiyaç duyulduğunu ancak 300’den fazla olan örneklem büyüklüklerinde bu kriterin dikkate alınmayarak sayının her koşulda geçerli olduğunu belirtmektedirler. Bu kıstaslar dikkate alınarak çalışmanın örneklemine 483 katılımcı dahil edilmesi yeterli görülmüştür.

2.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Çalışma kapsamında araştırmanın problemine ve araştırma sorularına uygun olarak bir veri toplama aracı geliştirilmiştir. Görünüşte basit olarak görülse de veri toplama aracı

geliştirme, detaylı ve karmaşık bir süreçtir. Arzu edilen sonucun elde edilebilmesi için başlangıç noktasında amacın net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir ve her aşamaya ayrı bir önem verilmelidir (Abell vd., 2009: 15). Veri toplama aracının geliştirilme aşamaları farklı yazarlar tarafından farklı şekilde sunulmaktadır. Büyüköztürk'e (2005) göre veri aracı toplama aracı geliştirme süreci dört adımdan oluşmaktadır. Buna göre:

- İlk adım, araştırma probleminin belirlenmesi aşamasıdır. Ölçmeye çalışılan şeyin göstergelerinin tanımlanması, haritasının çıkarılması ve belirlenmesi aşamasıdır (Punch, 2005: 92; DeVellis, 2012:73). Özetle neyin ölçüleceğinin belirlenmesidir (Abell vd., 2009: 16). Burada bir anlamda ne tür bilginin , nereden ve kimden toplanacağını ve toplanan bilgiler ile ne yapılacağını ve alt araştırma sorularının belirlenmesi ölçekte yer alacak maddelerin tasarlanması aşamasının başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Büyüköztürk, 2005: 136).
- İkinci adım, madde havuzunun oluşturulmasıdır. Araştırmacı amacına uygun verilerin toplanmasına yönelik maddeleri yazar (DeVellis, 2012: 76). Bu aşamada yazın taramasından (Büyüköztürk, 2005: 137), tartışma ve okumalardan veya diğer ölçme araçlarından yararlanılabilir (Punch, 2005:93). Bu aşamada havuza kaç maddenin dahil edileceğinin belirlenmesi oldukça güçtür. Ancak havuzdaki madde sayısının fazla olması, ölçeğin son halinde planlanan sayıda maddenin olmasını sağlamaktadır. İçsel tutarlılık, bir ölçekte kaç madde olduğu ve bu maddelerin birbiriyle ne kadar ilişkili olduğu ile ilgilidir. Bu aşamada, bu ilişkiler bilinemeyeceğinden havuzda çok sayıda maddenin bulunması içsel tutarlılığın garanti altına alınması anlamına gelmektedir. Ayrıca madde sayısının fazla olması, istenilen nitelikte maddenin seçilmesi konusunda özgürlüğü artırmaktadır. Özetle, madde havuzunda olabildiğince fazla sayıda maddenin yer alması iyi olarak kabul edilmektedir. Çünkü, maddenin anlaşılabilirliği, uygunluğu ve diğer maddelere benzemesi gibi sebeplerle bir maddeyi havuzdan çıkarmak oldukça kolaydır (DeVellis, 2012: 80). Bu aşamada ayrıca ifadelerin uzunluğu, olumlu ya da olumsuz ifadelerin kullanılması gibi madde niteliklerine de karar verilmektedir (DeVellis, 2012: 81-84). Ayrıca bu aşamada, ölçüm tekniği ve soru

tiplerine de karar verilir. Bu anlamda kapalı uçlu (sınıflamalı, sıralamalı derecellemeli) ve açık uçlu (yorumlama, listeleme ve boşluk doldurma) soru tipleri tercih edilebilir. Yaygın olarak kullanılan ölçme teknikleri Likert tipi ölçekler, Bogardus toplumsal uzaklık ölçeği, anlamsal farklılık ölçeği ve Guttman ölçeğidir (Neuman, 2007: 129-139). Her birinin farklı zayıf ve güçlü yönleri bulunmakla birlikte bir derecelendirme ölçeği olan Likert tipi ölçekler en çok kullanılan ölçek tekniğidir (Abell vd., 2009: 47-48; Punch, 2005: 92).

- Üçüncü adım, uzman görüşü alma aşamasıdır. Bu aşamada, ölçme aracında yer alan maddelerin, ihtiyaç duyulan olgusal verileri kapsamada ve toplamada ne derece yeterli olduğu sorusunun cevabı aranır (Büyüköztürk, 2005: 141). Bu aşamada madde havuzunu değerlendirecek bilgiye sahip kişilere ulaşılmaya çalışılır (DeVellis, 2012: 100). Bu kişilere ölçeğin kapsam geçerliliğinin sağlanması amacıyla ilgili soruya cevap vermeleri için başvurulur. Bu aşamada Uzman Değerlendirme Formlarından yararlanılır. Formda ilk olarak uzmandan beklenenler belirtilir. Bunun yanında, uzmanların her bir maddeye uygun, uygun değil şeklinde bir görüş bildirmesi istenir. Sonuç olarak, uyuma düzeyinin yüksek olduğu sorular havuzda tutularak düşük olanlar elenir.
- Dördüncü adım ön uygulama ve veri toplama aracına son halinin verilmesi aşamasıdır. Bu aşamada veri toplama aracına son halinin verilebilmesi için evreni temsil yeteneği bulunan küçük bir grup (n=10-20) üzerinde uygulama yapılarak çalışmanın geçerliği ve güvenilirliği test edilir. Ayrıca ön uygulama araştırmacıya yönergenin ve soruların anlaşılabilirliğini, cevaplama süresini ve genel olarak uygulama tarzını değerlendirme imkanını verir. Ön uygulama ile araştırmacı büyük kitleye uygulama yapmadan önce veri toplama aracını son düzeltme fırsatını edinir.

Araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren havaaracı bakım kuruluşlarında ve havayolu işletmelerinin bakım birimlerinde çalışan teknisyen, yardımcı teknisyen, mühendis, yönetici ve bakım planlamacılarının gördükleri emniyetsiz olaylar/durumlar karşısında ya da emniyeti artırıcı önerileri dile getirme konusunda sessiz kalarak gönüllü

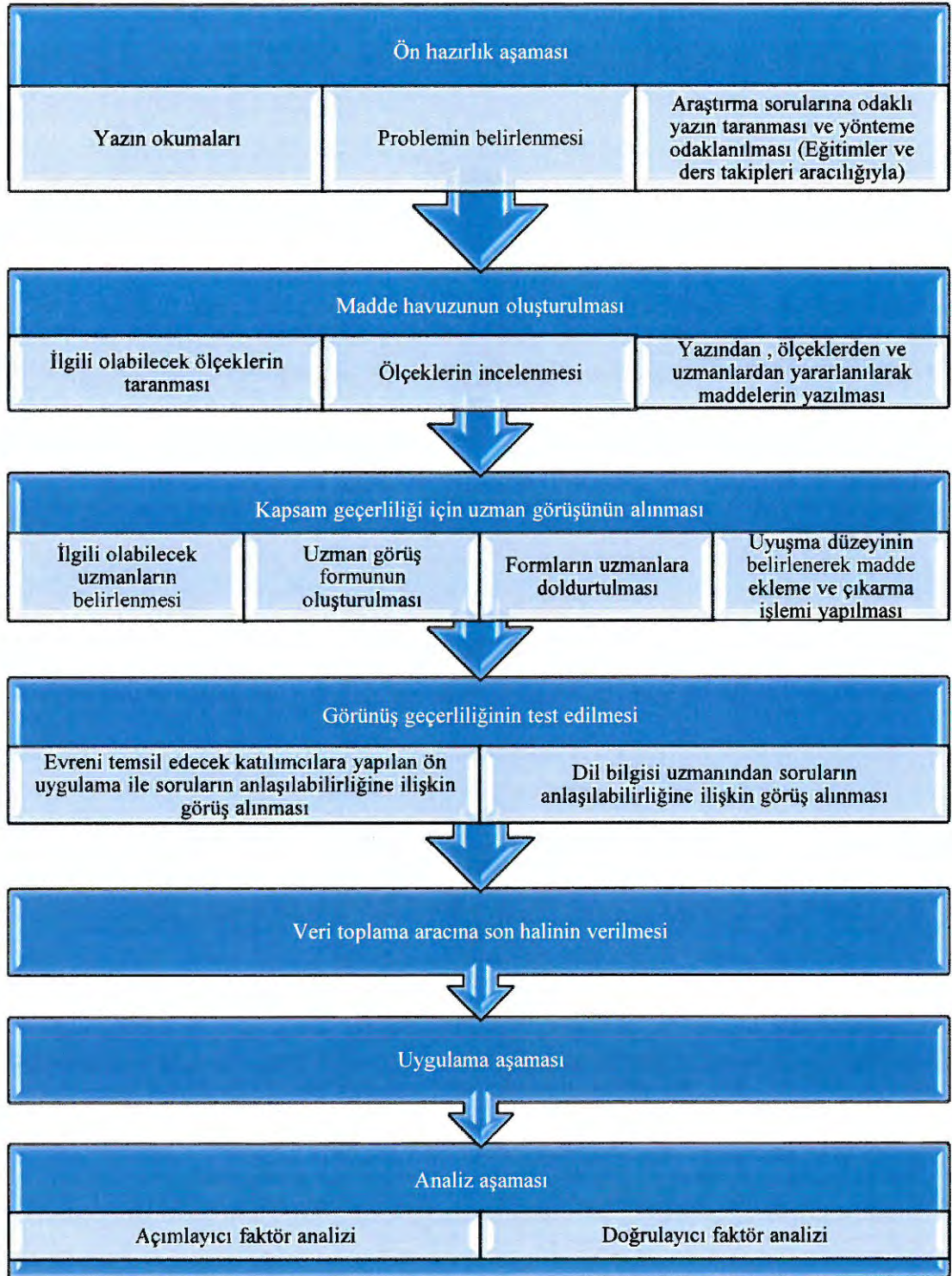
raporlamada bulunmamalarının nedenlerini ortaya koymak üzere bir veri toplama aracı geliştirilmiştir. Veri toplama aracının geliştirilmesi süreci Şekil 7’de özetlenmiştir.

Veri toplama aracını geliştirmek için ön hazırlık aşamasında ilk olarak yazın okumaları yapılmış ve yazında ve pratikte böyle bir sorun olduğu gözlemlenmiştir. Buna yönelik olarak tekrar bir yazın taraması yapılarak araştırmanın amacı belirlenmiş ve bu amaca yönlendirecek yöntemle ilişkin ölçek geliştirme, madde havuzu oluşturma eğitimleri alınmış, seminerlere gidilmiş ve ilgili dersler takip edilmiştir. Madde havuzunun oluşturulması aşamasında ise yazında ilgili olabilecek ölçekler taranmış ve incelenmiştir. Hem yazından hem bu ölçeklerden hem de uzmanlarla yapılan beyin fırtınası ile 53 maddeden oluşan bir havuz elde edilmiştir. Ardından kapsam geçerliliği için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bunun için öncelikle hangi uzmanlara başvurulacağına karar verilmiştir. Bu aşamada hem örgütsel davranış alanında hem havacılık emniyeti alanında hem de ölçek geliştirme alanında çalışmalar yürüten öğretim elemanlarından yardım alınmıştır. 5 Ocak- 11 Mart 2016 tarihleri arasında toplamda 7 uzman olmak üzere 3 örgütsel davranış uzmanından, 3 havacılık emniyeti uzmanından ve 1 ölçme ve değerlendirme uzmanından uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşlerinin alınmasında belirli bir sistematik izlenmesi açısından Uzman Görüş Formları oluşturulmuştur. İlgili forma Ek 2’de yer verilmiştir. Formda ilk olarak uzmanlar için bir yönerge oluşturulmuş ve maddeler değerlendirilirken takip edilmesi gereken kurallar hatırlatılmıştır. Daha sonra uzmanlardan her bir madde için uygun (madde veri toplama aracında kalsın), uygun değil (madde veri toplama aracından çıkarılsın) ve biraz uygun/düzeltilme (madde düzeltilerek veri toplama aracında kalsın) seçeneklerinden birini tercih etmeleri istenmiştir. Değerlendirme sırasında maddenin uygun bulunmaması durumunda sebebinin belirtilmesi amacıyla sorun kodu ve düzeltme için öneriler bölümündeki yönergeleri izlemeleri ve ilgili maddeye sorun kodu atamaları istenmiştir. Uzmanlar arasında uyuşma sağlanan maddeler veri toplama aracında tutulmuş, çıkarılması yönünde uyuşma sağlanan maddeler veri toplama aracından çıkarılmış ve uzmanların düzeltilmesini istediği maddeler düzeltilerek veri toplama aracına tekrar eklenmiştir.

Veri toplama aracına verilen son halden sonra görünüş geçerliliğinin sağlanması amacıyla öncelikle Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Havaaracı Bakım Biriminden 5 havaaracı bakım teknisyeniyle anket yüz yüze

uygulanmıştır. Teknisyenlerden soruların anlaşılabilirliği ile ilgili değerlendirmeleri alınarak düzeltmeler yapılmıştır. Ardından yine görünüş ve dilbilgisi hatalarının giderilmesi amacıyla bir Türkçe dil bilgisi uzmanının da görüşleri alınmıştır.

Kapsam ve görünüş geçerliliğinin sağlanmasından sonra veri toplama aracına son hali verilerek uygulama süreci başlatılmıştır.



Şekil 7. Veri Toplama Aracı Geliştirme Süreci

Çalışma kapsamında 17 Mart- 18 Nisan 2016 tarihleri arasında hem yüz yüze hem de mail aracılığıyla 1000 kişiye ulaşılmış fakat 571 katılımcı geri dönüşte bulunmuş ve 571 katılımcıdan veri toplanmıştır. Anadolu Üniversitesi tarafından düzenlenen ve Marmara ve Anadolu Üniversitesi'nde 18-19-20 Mart tarihleri arasında gerçekleşen modül sınavlarına giren adaylara kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplama aracı uygulanmıştır. Dolayısıyla veri toplama aracını bu sınava giren askeri havacılık bakım kuruluşlarında çalışanlar ile öğrenciler de doldurduğundan araştırma amacına uygun olarak öğrenci ve askeri havacılık çalışanlarına ait veriler analiz dışı tutulmuştur. Ayrıca mail yoluyla bakım kuruluşlarına da anketler gönderilmiştir. Sonuç olarak, 483 adet veri analize tabi tutulmuştur.

Anket ile elde edilen veriler bilgisayar ortamında kayıt altına alınırken öncelikle yanıtlar EXCEL programına girilmiştir. Daha sonra bu veriler, verilerin çözümlenmesi için kullanılacak olan SPSS for Windows 15.0'a (Statistical Package for Social Sciences) ve LISREL 9.1.'e (Linear Structural Relations) aktararak gerekli kodlamalar yapılmıştır. Her bir katılımcının doldurduğu ankete bir numara verilmiştir. Ankette herhangi bir ters ifade yer almadığından kesinlikle katılmıyorum-1,....., tamamen katılıyorum-5 olacak şekilde kodlanmıştır.

2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlılığı konunun özelliği itibari ile oldukça hassas olması dolayısıyla araştırmacıların sorulara doğru cevaplar verdiği varsayımının kabul edilmesidir. Havaaracı bakım personelinin sessiz kalma nedenlerini açığa vurmamak istememe olasılıkları bu kısıta sebep olmaktadır. Ayrıca araştırma, örneklemin evreni temsil edeceği varsayımına dayanmaktadır. Araştırmaya yalnızca havaaracı bakım personeli dahil edilmiş, diğer havacılık çalışanları çalışma dışında tutulmuştur. Çalışmanın uygulanması sürecinde herhangi bir havayolu işletmesi ve havaaracı bakım kuruluşu belirlenmemiştir; ancak araştırmada kolayda örneklem alma sürecinde Eskişehir, İstanbul, Ankara ve Antalya'daki ilgili havaaracı bakım çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak modül sınavlarına katılan öğrencilerin Türkiye'nin farklı şehirlerinden geldiği düşünüldüğünde bu anlamda bir kısıtın olduğu düşünülmemektedir.

3. Bulgular ve Yorum

3.1. Güvenirlik Analizi

Güvenirlik, ölçeğin tutarlı sonuçlar vermesi ya da aynı koşullar altında aynı sonuçları elde edebilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Field, 2009: 11-12). İç tutarlılık (güvenirlik), bir ölçme aracındaki tüm maddelerin aynı amaca hizmet edip etmediğini belirlemek, maddenin bir bütün oluşturup oluşturmadığını görmek amacıyla ölçülür (Akbulut, 2010: 79). Çalışmada, ölçeklerin güvenilirlik analizlerinde sıkça kullanılan bir yöntem olan (Field, 2009: 774) ve güvenilirliği, hesaplanmış bir korelasyon katsayısı ile belirleyerek 0 ile 1 arasında değişen bir değer olarak veren (Karasar, 2012: 148) Cronbach Alfa güvenilirliğine başvurulmuştur. Özdamar, (2004, 632-633)'a göre güvenilirlik katsayısı (α), .0-.40 arasında ise ölçek güvenilir değil, .41-.70 arasında ise ölçek düşük güvenilir seviyesinde, .71-.80 arasında ise ölçek orta derecede güvenilir ve .81-1.00 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Havaaracı bakım kuruluşlarında ve havayolu işletmelerinin havaaracı bakım birimlerinde çalışan teknisyen, yardımcı teknisyen, mühendis, yönetici ve bakım planlamacılarının gördükleri emniyetsiz olaylar/durumlar karşısında ya da emniyeti artırıcı önerileri dile getirme konusunda sessiz kalarak gönüllü raporlamada bulunmamalarının nedenlerini belirlemek için gerçekleştirilen çalışmada 43 adet likert tipi sorudan alınan cevaplar doğrultusunda güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tablo 3'de de görüleceği üzere 43 maddeden oluşan anketin %96 oranında (Cronbach's Alpha) güvenilir sonuçlar verdiği ve yüksek derecede güvenilir sonuçlar elde edildiğini söylemek mümkündür. Güvenirliği yüksek ölçümler, gerçek sonuçlara yakın gözlemlenmiş sonuçlar üretir (Punch, 2005: 96).

Tablo 3. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
.960	43

3.2. Demografik Özellikler

Tablo 4’de katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Bu bilgilere göre çalışmaya katılanların yaşları incelendiğinde %58,7’lik kesimin 25 ve 34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların yaşları dikkate alındığında 35 ve üstü yaş grubu katılımcıların oranının, toplam katılımcıların %31’ini oluşturduğu göze çarpmaktadır. Katılımcıların meslekteki görev süreleri incelendiğinde %50’sinin 5 yıldan daha uzun süredir ilgili meslekte çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yaş ve meslekteki görev süreleri beraber değerlendirildiğinde, havaaracı bakımında çalışan katılımcıların tecrübeli kişilerden oluştuğu yorumu yapılabilmektedir. Katılımcıların eğitim bilgileri incelendiğinde, %72,3’ünün en az lisans derecesinde eğitim aldığı bilgisi dikkat çekmektedir.

Diğer taraftan katılımcılardan 174’ü CS (Certification Specifications-Onaylayıcı) bakım teknisyeni olduğu görülmektedir. Bunları 109 ile non-CS (non-Certification Specifications-Onaylayıcı Olmayan) bakım teknisyenleri takip etmektedir. Çalışılan bakım birimlerine bakıldığında katılımcılardan 244’ünün hat bakımında ve 164’ünün hangar bakımında görev aldığı görülmektedir. Bu bilgi katılımcıların büyük bölümünün (408) doğrudan uçak üzerinde çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların mevcut çalıştıkları örgütlerdeki sürede %65 oranındaki katılımcıların 5 yıl ve altında süredir ilgili örgütte çalıştığı göze çarpmaktadır. Son olarak katılımcıların %95’inin (459 kişi) erkek olduğu bilgisine ulaşılmakta ve bu bilgi havaaracı bakım mesleğinin erkek egemen bir meslek olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir.

Tablo 4. Demografik Özellikler

Değişkenler	Frekans	Sıklık (%)	Değişkenler	Frekans	Sıklık (%)
Yaş			Cinsiyet		
24 Yaş ve Altı	53	10,9	Kadın	19	3,9
25-34 Yaş Arası	259	58,7	Erkek	459	95
35-44 Yaş Arası	83	18,6	Cevap Yok	5	1,1
45-54 Yaş Arası	44	9,8	Toplam	483	100,0
55-64 Yaş Arası	9	2			
Cevap Yok	35	7,2			
Toplam	483	100,0			
Eğitim			Çalışma Durumu		
İlkokul	2	,4	Çalışmıyor	6	1,2
Ortaokul	1	,2	Sivil Havacılık Alanında		
Lise	69	14,3	Çalışmakta	470	97,4
Önlisans	54	11,2	Cevap Yok	7	1,4
Lisans	295	61,1	Toplam	483	100
Yüksek Lisans	50	10,4			
Doktora	4	,8			
Cevap Yok	8	1,7			
Toplam	483	100,0			
Bakım Pozisyonu			Çalışılan Bakım Birimi		
CS Bakım Teknisyen	174		Hat Bakım	244	
Non-CS Bakım Teknisyen	109		Hangar Bakım	164	
Yardımcı Teknisyen	101		Mühendislik Departmanı	20	
Mühendis	28		Üretim/Bakım Planlama	12	
Diğer	51		Diğer	28	
Cevap Yok	20		Cevap Yok	15	
Toplam	483		Toplam	483	
Meslekteki Görev Süresi			Mevcut Kurumdaki Süre		
5 Yıl ve Altı	231	51,6	5 Yıl ve Altı	318	65,6
5-10 Yıl Arası	99	22,1	5-10 Yıl Arası	71	14,7
10-20 Yıl Arası	66	14,7	10-20 Yıl Arası	38	8,1
20-40 Yıl Arası	52	11,6	20 Yıl ve Üzeri	6	1,2
Cevap Yok	35	0,6	Cevap Yok	50	10,4
Toplam	483	100,0	Toplam	433	100,0

3.3. Faktör Analizi

Sosyal bilimlerde ölçek geliştirme ya da uyarlama çalışmalarında ve bir ölçeğin farklı bir amaç ya da farklı bir örneklem için kullanıldığı araştırmalarda, yapı geçerliliğine ilişkin kanıt elde etmek amacıyla en sık kullanılan yöntem faktör analizidir. Bu çalışmada örgütsel sessizliğin nedenlerinin havacılık bağlamındaki yapısına ilişkin geçerliliğine kanıt elde etme amacı güdüldüğünden faktör analizi kullanılmıştır.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişkenler bulmayı (faktörler, boyutlar), keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir (Çokluk vd., 2014: 177).

Daha basit bir ifade ile faktör analizi, birçok maddeden oluşan bir ölçme aracını, alt başlıklara bölmeye ve maddelerin özelliklerine göre alt gruplara ayırmaya yardımcı olan bir istatistik olarak tanımlanabilir (Akbulut, 2010: 84).

Faktör analizi genel bir sınıflandırma ile açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere ikiye ayrılır (Çokluk vd., 2014: 177; Akbulut, 2010: 85). Açımlayıcı faktör analizi, belirli sayıdaki madde (gözlenen değişken) üzerinde çalışırken bu maddelerin kaç bileşen (gizil başlık) altında toplanabileceğini ve aralarında ne tür ilişki olduğunu ortaya koymak için kullanılan analizdir (Akbulut, 2010: 84). Ayrıca analiz sonucunda belirli bir faktör altında toplanan maddelerin, kuramsal yapının göstergeleri olup olmadığı sorgulanır. Doğrulayıcı faktör analizinde ise kuramsal bir yapı dikkate alınarak geliştirilen ölçme aracından elde edilen verilere dayanarak ilgili yapının doğrulanıp doğrulanmadığı test edilir (Çokluk vd., 2014: 177).

Kısaca ifade edilecek olunursa, açımlayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya, teori üretmeye çalışılırken; doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotez test edilmeye çalışılır (Büyüköztürk, 2002: 472). Bu bağlamda çalışmada öncelikle açımlayıcı faktör analizi yapılarak maddelerin hangi faktörler altında toplandığı ve hangi maddelerin veri toplama aracından çıkarılması gerektiği test edilmiştir.

3.3.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizinde araştırmacı, araştırma yaptığı konuyla ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak herhangi bir fikir ya da öngörü sahibi değildir. Araştırmacının amacı, ilgili değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya koymaktır (Altunışık vd., 2007: 224). Örneğin herhangi bir konuyla ilgili ölçek geliştirmek isteyen araştırmacı, yapacağı açımlayıcı faktör analizinde maddelerin ilgili faktörler altında çıkmasını ve yüksek faktör yükü almasını arzu eder. Maddelerin gerçekten hangi faktör altında ölçme yaptıkları konusunda fikri olmayan araştırmacılar için bu analiz yöntemi açımlayıcı ya da keşfedici olarak tanımlanır (Çokluk vd., 2014:189).

Açımlayıcı faktör analizine başlamadan önce ortaya çıkabilecek sorunları en aza indirebilmek ve veri setinin açımlayıcı faktör analizine uygunluğunu test etmek için bazı temel kavramların sorgulanması gerekmektedir (Çokluk vd., 2014: 205; Akbulut, 2010:

86). Bu doğrultuda dikkat edilmesi gerekenler şunlardır: Örneklem büyüklüğü, Bartlett Testi ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), korelasyon matrisi ve kayıp değerler.

Örneklem büyüklüğü ile ilgili farklı yaklaşımlar vardır. Toplamda 300 katılımcıya ulaşılan kadar veri toplama aracındaki her bir soru için beş ile on arasında katılımcıya ulaşılması gerekmektedir. Katılımcı sayısının 300'ü geçmesi durumunda madde sayısı ne olursa olsun test sonuçları güvenilir olacaktır (Kass ve Tinsley'den aktaran Akbulut, 2010: 86). Bir başka görüşe göre, örneklem büyüklüğü madde sayısının on katı kadar olmalıdır (Kline, 2005'den aktaran Çokluk vd., 2014: 206). Bu görüşler doğrultusunda araştırma dahilinde 483 katılımcıya ulaşılmıştır. Bu çalışmadaki veri toplama aracı 43 madde bulunmaktadır. Bu durumda en muhafazakar olan Kline'in kistası dikkate alındığında 430 katılımcıya ulaşılması gerekmektedir. Çalışma kapsamında ulaşılan 483 katılımcı yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşıldığını göstermektedir.

Örneklem büyüklüğü açısından veri yapısının uygunluğunu test etmeye yarayan bir başka ölçüt ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. KMO değeri 0 ile 1 arasında olabilir. Değer 1'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin net olduğu ve faktör analizinin güvenilir sonuçlar vereceği söylenebilir. KMO değeriyle ilgili yorumlar aşağıdaki ölçütlere göre yapılmaktadır (Çokluk vd., 2014: 207):

- $KMO < 0.50$ ise kabul edilmez,
- $0.50 < KMO \leq 0.60$ ise kötü,
- $0.60 < KMO \leq 0.70$ ise zayıf,
- $0.70 < KMO \leq 0.80$ ise orta,
- $0.80 < KMO \leq 0.90$ ise iyi,
- $0.90 < KMO$ ise mükemmel.

Verilerin çok değişkenli dağılımdan geldiği Bartlett Küresellik Testi ile ortaya konur. Bartlett Küresellik Testi sonucu ne kadar yüksek ise manidar olma olasılığı o kadar yüksektir (Çokluk, vd., 2014: 208).

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının tespit edilmesinde diğer bir adım, korelasyon matrisinin oluşturulması; değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının incelenmesidir. Değişkenler arasında yüksek korelasyonların varlığı, değişkenlerin ortak faktörlerin değişik biçimlerdeki ölçümleri olduğunu gösterir. Bartlett testi, korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı

korelasyonlar olduğu olasılığını test etmektedir. Analize devam edilebilmesi için “Korelasyon matrisi birim matristir” sıfır hipotezinin ret edilmesi gerekmektedir.

Tablo 5. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Uygunluk Ölçüsü		,923
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	8454,126
	Serbestlik Derecesi (df)	231
	Anlamlılık	,000

Bu doğrultuda KMO ve Bartlett testi analizi yapılmıştır. KMO testi sonucunun 0,923 olduğu belirlenmiştir. $KMO > 0,50$ olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmekte ve $KMO > 0,90$ olduğu için mükemmel sonuç yorumu yapılabilmektedir. Daha sonra Bartlett testi sonucu incelenmiştir. Tablodan görüldüğü gibi Bartlett testi anlamlıdır ($Sig. = 0,001 < \alpha = 0,05$). Hipotezin ret edilmesi değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ve veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Kayıp verilerin rastsal bir şekilde mi yoksa sistematik bir şekilde mi dağıldığını belirleyebilmek amacıyla SPSS 15.0’da kayıp veri analizi işlemi gerçekleştirilmiştir. Kayıp veri analizi sonucu elde edilen EM değerleri incelendiğinde anlamlılık değerinin sağlandığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle veri setindeki kayıp verilerin rastsal dağıldığı görülmektedir. Rastsal dağılım, verilerin bloklar halinde sistematik bir şekilde oluşturulmadığını ifade etmektedir.

Faktör sayısı belirlemede değişik yöntemler söz konusudur. Bunlardan en sık kullanılanı özdeğer istatistiğidir. Özdeğer istatistiği (eigenvalue), analize 1’den büyük olan faktörlerle devam edilmesi anlayışına dayanmaktadır (Kaiser, 1970: 401). Diğer bir yöntem ise yamaç birikinti grafiğidir (scree plot). Özdeğer 1 ya da 1’in üzerindeki değerlere göre faktör sayısına karar vermektedir. Ancak bu grafik faktör sayısını özdeğerden daha başarılı bir şekilde belirlemektedir (Çokluk vd., 2014: 191-193).

Yamaç birikinti grafiğinde iniş eğilimi, varyansa yaptıkları katkı çerçevesinde noktalarla gösterilir ve belli bir noktada genellikle keskin bir şekilde plato yapar. Bu nokta

faktör sayısına karar verilmesi gereken noktadır (Çokluk, vd., 2014: 193; Akbulut, 2010: 88).

Bu doğrultuda yapılan analizlerle elde edilen tabloların sunduğu veriler sonucu yapılacak yorumlarla faktör sayısı belirlenmiştir.

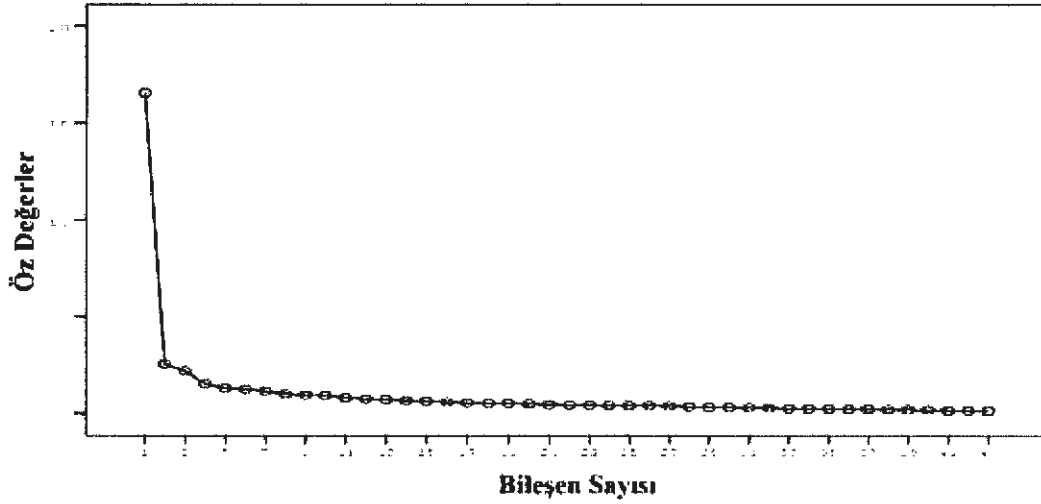
Tablo 6. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktörler	İlk özdeğerler			Çevrilmiş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	16,536	38,456	38,456	16,536	38,456	38,456
2	2,560	5,953	44,408	2,560	5,953	44,408
3	2,207	5,132	49,540	2,207	5,132	49,540
4	1,539	3,579	53,120	1,539	3,579	53,120
5	1,314	3,055	56,175	1,314	3,055	56,175
6	1,267	2,947	59,122	1,267	2,947	59,122
7	1,177	2,737	61,860	1,177	2,737	61,860
8	1,002	2,329	64,189	1,002	2,329	64,189
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
43	0,149	0,346	100,00	...	...	...

Tablo 6’da açıklanan toplam varyans değerleri görülmektedir. Tablo 6’nın, ilk sütununda faktör sayısı verilmektedir. İlk özdeğerler adı altındaki ikinci sütun grubunda, her bir faktörün toplam varyansa katkıları açısından toplam özdeğer, varyans katkısına ilişkin yüzdesi ve varyans katkısına ilişkin birikimli yüzdesi verilmektedir. Çevrilmiş kareli ağırlıklar toplamı adı altındaki sütun grubunda ise faktör sayısı için öneri sunulmaktadır.

Çevrilmiş kareli ağırlıklar toplamı sütununda görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi için 8 faktör önerilmektedir. Sekiz faktör önerilmesinin nedeni, özdeğerleri 1’in üzerinde çıkan 8 bileşen olmasıdır. Diğer bir ifadeyle ilk özdeğer sütunundaki toplam değerlere bakıldığında özdeğeri 1’in üzerinde 8 bileşen olduğu görülmektedir. Bu sekiz faktörün varyansa yaptığı katkı %64,189’dur. Ancak faktör sayısına karar verilirken değerlendirilmesi gereken önemli husus, her bir faktörün toplam varyansa yaptığı

katkının önemidir. İlk özdeğerler sütununda varyans yüzdesine bakıldığında, birinci faktörün toplam varyansa %38,456'lık bir katkı yaptığı görülmektedir. İkinci faktörde bu oran %5,953'tür ve bu oran giderek azaldığı görülmektedir. Bu nedenle faktör sayısına karar verilmeden önce Şekil 8'deki yamaç birikinti grafiği (scree plot) de incelenmiştir.



Şekil 8. Yamaç-Birikinti Grafiği

Yamaç-birikinti grafiğine bakıldığında Y eksenindeki bileşenlerin, X eksenine doğru bir iniş yaptığı görülmektedir ve bu iniş eğilimi bileşenlerin varyansa yaptıkları katkı çerçevesinde noktalarla gösterilmektedir. Her bir nokta bir faktör anlamına gelmektedir. Dördüncü noktaya dikkat edildiğinde eğimin bir plato yaptığı görülmektedir. Bu noktadan sonraki faktörlerin varyansa yaptıkları katkı hem küçük hem de yaklaşık olarak aynıdır. Bu nedenle faktör sayısının dört olması gerektiğine karar verilmiştir. Bu aynı zamanda veri toplama aracının kuramsal açıdan yazındaki açıklamalara göre beklenen faktör sayısı ile de örtüşmektedir.

Faktör sayısına karar verildikten sonra faktörleşmenin daha iyi yorumlanabilmesi ve bilimsel yararının geliştirilmesi için döndürme işlemleri kullanılmıştır. Döndürme işlemi ile faktörler, kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulurlar ve daha kolay yorumlanabilirler (Çokluk vd., 2014: 201). Tablo 7'de döndürülmüş faktör matrisi görülmektedir.

Tablo 7. Döndürülmüş Faktör Matrisi

Maddeler	Döndürülmüş Faktör Yükleri			
	1	2	3	4
S12	,764			
S11	,673			
S27	,652	,308		
S23	,633	,328		
S43	,632			
S10	,603		,305	
S36	,600		,309	
S42	,584		,335	
S34	,583		,312	
S24	,573		,364	
S40	,562		,443	
S6	,558			,399
S8	,534			,377
S14	,525	,388	,344	
S25	,507		,417	,347
S9	,496	,380		,351
S13	,467	,454		
S32	,437	,327	,397	
S33	,381			
S31		,775		
S30		,719		
S22		,715		
S28		,713		
S38	,306	,658		
S19		,589		
S7	,335	,492		,408
S39		,462	,339	
S18			,670	,341
S29			,637	
S20	,320		,631	
S17			,630	
S37	,398		,583	
S35			,559	
S21			,547	
S15	,383		,471	
S26		,431	,499	
S16	,336		,471	,363
S41			,418	,380
S1				,739
S2				,696
S4				,641
S5		,423		,545
S3	,368			,530

Yapılan faktör analizine göre maddelerin dört ayrı boyut altında toplandığı görülmektedir. Maddelerin binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeyinin karşılanıp karşılanmaması açısından değerlendirildiğinde bazı maddelerin diğer maddeler ile binişik olduğu, bazı maddelerin ise faktör yük değeri için kabul düzeyini karşılamadığı görülmektedir. Binişiklik iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi maddenin birden fazla faktörde kabul düzeyinden yüksek yük değeri alması olarak ifade edilmektedir. İkincisi ise maddenin iki ya da daha fazla faktörde sahip olduğu yük değerleri arasındaki farkın 0,1'den küçük olmasıdır. Bu bilgiler doğrultusunda ilgili maddelerin söz konusu gizil değişkenin varyansını açıklama konusunda yeterince katkı yapmadıkları söylenebilir (Çokluk, vd., 2014: 233). Bu nedenle ilgili maddelerin analizden çıkarılmasına karar verilmiştir.

Bu maddelerden 40 numaralı madde, 1. faktöre ,562, 3. faktöre ise ,443 oranında yük vermektedir. 6 numaralı maddenin 1. faktöre ,558, 4. faktöre ise ,399 oranında yük verdiği görülmektedir. 8 numaralı maddenin 1. faktöre ,534, 4. faktöre ise ,377 oranında yük verdiği görülmektedir. 14 numaralı maddenin ise 1. faktöre ,525, 2. faktöre ,388 ve 3. faktöre de ,344 oranında yük verdiği görülmektedir. 25, 9, 32, 7, ve 16 numaralı maddelerin de benzer şekilde üç faktöre birden madde yükü verdikleri görülmektedir. 13, 39, 37, 15, 26, 41, ve 5 numaralı maddeler ise 2'şer faktöre yük vermektedir. Maddelerin birden fazla faktöre yük vermesi ya da faktör yükleri arasındaki değerlerin istenilen değerlerin altında olması nedeniyle çıkarılmalarına karar verilmiştir. 10 ve 33 numaralı madde ise kabul düzeyinden daha az değer alması nedeniyle analiz dışında tutulmuştur.

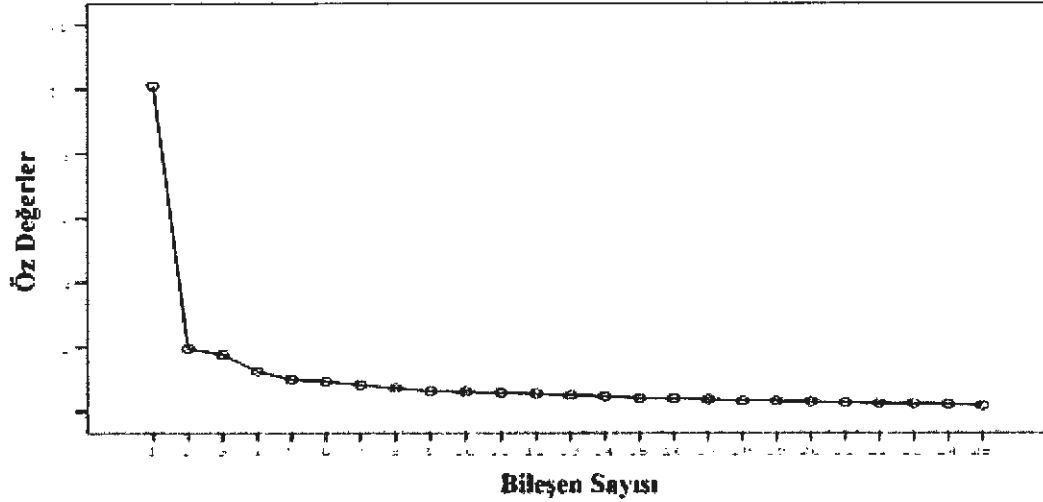
Döndürme işlemi sonrası yapılan faktör analizine göre elde edilen dört faktörün toplam varyansın %53,120'sini açıkladığı görülmektedir. Her bir işlem sonrası veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda tekrar KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır.

Madde çıkarılmasına karar verilmesi ve ilgili maddelerin çıkarılmasından sonra yeni bir faktör analizi yapılmıştır. 43 madde ile başlatılan analiz, yukarıda verilen maddelerin çıkarılması sonrasında 25 maddeye indirilmiş ve veri toplama aracının nihai hali ortaya çıkarılmıştır. Tablo 8'de madde çıkarımı sonrası elde edilen döndürülmüş faktör analizinin ilgili değerleri görülmektedir.

Tablo 8. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Uygunluk Ölçüsü		,922
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	5607,065
	Serbestlik Derecesi (df)	300
	Anlamlılık	,000

Binişik ve düşük faktör yüklü maddelerin çıkarılması sonrası elde edilen KMO testi sonucunun 0,922 olduğu belirlenmiştir. $KMO > 0,50$ olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu ayrıca $KMO > 0,90$ olduğu için mükemmel bir sonuç elde edildiği yorumu yapılabilmektedir. KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir (Çokluk vd., 2014: 207).



Şekil 9. Yamaç-Birikinti Grafiği

Şekil 9'daki Yamaç-birikinti grafiğine bakıldığında Y eksenindeki bileşenlerin, X eksenine doğru bir iniş yaptığı görülmektedir. Dördüncü noktaya dikkat edildiğinde ise eğim bir plato yapmaktadır. Bu noktadan sonraki faktörlerin varyansa yaptıkları katkı hem küçük hem de yaklaşık olarak aynıdır. Bu nedenle faktör sayısının dört olması uygun görülmüştür.

Tablo 9. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktörler	İlk Özdeğerler			Çevrilmiş Kareli Ağırlıklar			Rotasyon Kareli Ağırlıklar		
	Toplamı			Toplamı			Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	10,104	40,416	40,416	10,104	40,416	40,416	4,973	19,892	19,892
2	1,955	7,818	48,235	1,955	7,818	48,235	3,892	15,567	35,459
3	1,762	7,049	55,283	1,762	7,049	55,283	3,441	13,764	49,223
4	1,248	4,993	60,276	1,248	4,993	60,276	2,763	11,054	60,276
...	...	...	...						
...	...	...	...						
...	...	...	...						
...	...	...	...						
...	...	...	...						
...	...	...	...						
...	...	...	...						
...	...	...	...						
25	0,172	,689	100,00						

Binişik ve faktör yük değerini karşılamayan maddelerin çıkarılması sonrası yapılan faktör analizine göre elde edilen dört faktörün toplam varyansın % 60,276'sını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 10. Döndürülmüş Faktör Matrisi

Maddeler	Döndürülmüş Faktör Yükleri			
	1	2	3	4
S12	,776			
S27	,697			
S11	,694			
S43	,681			
S23	,664			
S42	,655			
S34	,641			
S24	,640			
S36	,634			
S20		,716		
S29		,682		
S18		,679		
S37		,651		
S17		,638		
S21		,590		
S35		,568		
S31			,803	
S30			,756	
S28			,744	
S22			,726	
S19			,573	
S2				,803
S1				,756
S4				,700
S3				,651

Analiz sonrası tüm maddelerin faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşıladığı görülmektedir. Faktör desenini ortaya koymak için faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi; döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) seçilmiştir. Dik döndürme seçilmesinin en önemli nedeni ise dik döndürmenin, yorumlama, tanımlama ve sonuçları kolay raporlaştırma imkânı sunmasıdır (Büyüköztürk, 2002: 120).

Toplam varyansa %60,276 katkı yaptığı görülen dört faktör ayrı ayrı ele alındığında toplam varyansa:

- a) Birinci faktörün %19,892
- b) İkinci faktörün %15,567
- c) Üçüncü faktörün %13,764
- d) Dördüncü faktörün ise %11,054 katkı yaptığı görülmektedir.

Dunteman (1989'dan aktaran, Akbulut 2010: 103) sosyal bilimlerde gerçekleştirilen faktör analizlerinde açıklanan varyansın yüzde 40-60 arasında olabileceğini belirtmektedir. Ancak daha güncel kaynaklarda daha sıkı limitlere rastlanabilir. Örneğin, Stevens ideal açıklanan varyans değerini %75 ve üzeri olarak kabul etmektedir. Öte yandan Henson ve Roberts (2006'dan aktaran Akbulut, 2010: 103) açıklanan varyansın rapor edildiği 43 açımlayıcı faktör analizi makalesinden hareketle, bu makalelerdeki ortalama açıklanan varyansın yüzde 52'nin biraz üzerinde olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda yüzde 75'lik bir varyansın elde edilmesi zor ve ütöpik bir değer olduğu düşünülebilir. Yüzde 40 ise oldukça düşük bir değerdir. Açıklanamayan varyansın açıklanan varyanstan yüksek olması istenen bir durum değildir. Bu nedenle en az yüzde 50 varyans açıklama amacını gütmek doğru bir yaklaşım olacaktır (Akbulut, 2010: 103). Bu bağlamda araştırmada ulaşılan bu dört faktörün toplam varyansı açıklamada yaptığı %60,276'lık katkı oldukça yeterlidir. Açıklanan toplam varyansın yüksekliği, havacılıkta gönüllü raporlamama nedenlerine ilişkin geliştirilen yapının iyi ölçüldüğünü ortaya koymaktadır (Büyüköztürk, 2002: 479).

Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan dört faktör isimlendirildiğinde aşağıdaki gibi bir yapı ortaya çıkmaktadır:

1. faktör örgütsel sessizlik yazınında yer alan ilişkisel ve prososyal sessizlik boyutuna karşılık gelmektedir. Bu sebeple faktör ilişkisel ve prososyal eğilime dayalı sessizlik olarak isimlendirilmiştir. Faktör yük değerleri incelendiğinde en düşük faktör yükünün ,634 ile "Arkadaşlarımla hatalarını ortaya çıkarıp zarar görmelerini istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam" maddesinin oluşturduğu görülmektedir. En yüksek faktör yükü ise ,776 ile " Raporun konusu olan çalışmada arkadaşım/arkadaşlarımla gerilim yaşamak istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam" maddesidir. Çalışmada havaaracı bakım faaliyetleri kapsamında çalışan işgörenlerin, ilişkisel ve prososyal eğilime dayalı olarak gönüllü raporlamada bulunmamaları toplam varyansı %19,892 oranında açıklamakta ve bu oran dört faktör içinde gönüllü raporlamamayı açıklayan en güçlü faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm maddeler içinde en yüksek

madde yükü alan “Raporun konusu olan çalışma arkadaşım ile gerilim yaşamak istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam” ifadesi ya da “Raporun konusu olan çalışma arkadaşım ile ilişkimi bozmak istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam” ifadeleri işgörenlerin örgüt içindeki ilişkilerine zarar gelmesini istemedikleri için sessiz kaldıklarını göstermektedir. Ayrıca işgörenlerin sadece kendi çıkarlarını değil aynı zamanda örgüt ya da çalışma arkadaşlarını düşünmeleri nedeniyle de sessiz kaldıkları bilinmektedir (Dyne vd., 2003: 1360). “Şirketimin hatasını ortaya çıkarıp SHGM tarafından cezalandırılmasını istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam” ve “Arkadaşlarımdan hatalarını ortaya çıkarıp zarar görmelerini istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam” ifadelerinin yüksek madde yükü almaları işgörenlerin prososyal davranışlar da sergilediğini ve bu durumun işgörenleri yine sessizlik davranışında bulunmalarına neden olduğunu ortaya koymaktadır. İlişkisel ve prososyal eğilime dayalı sessizlik boyutu işgörenlerin ilişkilerin bozulacağı korkusu, damgalanma korkusu, insanlar üzerinde negatif etki bırakma korkusu gibi unsurlardan kaynaklı sessiz kalma nedenleri ile ilişkilidir (Milliken vd., 2003: 1462). Elde edilen bu veriyle, işgörenlerin çalışma arkadaşları ile ilgili konularda gönüllü raporlama yapmak istemedikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Türk kültürünün yüksek bağımlı ve dışı kültür özellikleri taşıması, toplumda ya da iş ortamında, bireylerin ya da işgörenlerin insan ilişkilerine verdikleri öneme yansımaktadır. Türk kültüründeki bu özellikler işgörenlerin söylemek istediklerini, karşısındaki bireylere doğrudan söyleyememelerini ve kasıtlı bir şekilde sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Sargut, 2001’den aktaran Alparslan, 2010: 11). Diğer bir deyişle, işgörenlerin dört boyut içinde en çok ilişkisel ve prososyal nedenlerden dolayı sessiz kalarak gönüllü raporlamada bulunmamaları, Türk insanının taşıdığı bu özelliklerin sonucu olduğu görülmektedir. Bu faktör altında toplanan 9 madde ise Tablo 11’de görülmektedir.

2. faktör örgütsel sessizlik yazınında yer alan umursamaz davranışa bağlı sessizlik boyutuna karşılık gelmektedir. Bu nedenle faktör umursamazlık yaklaşımına dayalı sessizlik olarak isimlendirilmiştir. Faktör yük değerleri incelendiğinde en düşük faktör yükü ,568 ile “Raporlamaya konu olan durum ya da olay başkası tarafından zaten raporlanmıştır düşüncesiyle gönüllü raporlamada bulunmam” maddesidir. En yüksek faktör yükünün ise ,716 ile “Boş zamanımı raporlama yapmakla geçirmek istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam” maddesinin olduğu görülmektedir. Toplam

varyansın %15,567'sini açıklayarak varyans açıklamaya ikinci olarak katkıda bulunan umursamazlık yaklaşımı boyutuna bakıldığında “Boş zamanımı raporlama yapmakla geçirmek istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam” maddesinin en yüksek madde yükünü aldığı görülmektedir. Yine “Raporlamayı nasıl yapacağımı öğrenmekle uğraşmak istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam” maddesinin yüksek madde yükü aldığı görülmektedir. Bu durum işgörenlerin gönüllü raporlamaya olan bakış açılarını özetlemektedir. Diğer yandan “Bana bir fayda sağlamayacağını düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam” maddesi de işgörenlerin gönüllü raporlama yapma konusunda çıkarıcı bir davranış sergilediğini göstermektedir. Premeaux (2001, s.11) bu doğrultuda işgörenin fayda maliyet analizi yaparak, konuşmasından bir değer elde edemeyeceğini düşünmesi halinde sessiz kalacağını söylemektedir. Bir diğer yüksek madde yükü alan “Raporlama yapmanın benim görevim olmadığını düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam” ifadesi ise işgörenlerin karşılaştıkları sorunları görmezden geldiklerini ortaya koymaktadır. Bir başka ifadeyle işgörenler sağır kulak sendromuna bağlı olarak umursamazlık yaklaşımında bulunma ve gönüllü raporlama yapmama eğilimindedirler. Bu durum işgörelere ait karakteristik özelliklerin bir sonucudur şeklinde yorumu yapılabilir. Faktör Tablo 11’de görüldüğü üzere 7 maddeden oluşmaktadır.

3. faktör örgütsel sessizlik yazınında yer alan kabullenici sessizlik boyutuna karşılık gelmektedir. Bu sebeple faktör boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı sessizlik olarak isimlendirilmiştir. En düşük faktör yük değerinin ,573 ile “Müdürlerimizin olumsuz şeyleri duymaktan hoşlanmadıklarını düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam” maddesinin olduğu görülmektedir. En yüksek faktör yük değerinin ise ,803 ile “Daha önce yapılan raporlamaların üstününü örtüldüğünü düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam” maddesi oluşturmaktadır. Boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı sessiz kalma toplam varyansın %13,764’ünü açıklamaktadır. Tüm maddeler içinde en yüksek madde yükünü alan faktörlerden olan “Daha önce yapılan raporlamaların üstününü örtüldüğünü düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam” ve “Daha önce yapılan raporlamalara herhangi bir geri bildirimde bulunulmadığı için gönüllü raporlamada bulunmam” maddeleri işgörenlerin neden bu davranış eğilimine girdiklerini açık bir şekilde ifade etmektedir. “Müdürlerimizin raporlama yapmamızı istemesinin sadece lafta kaldığını düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam.” maddesi de

işgörenlerin sahip oldukları, raporlarına değer verilmediği ve bu raporların sadece nicel bir unsur olarak görülmesi nedeniyle bir işe yaramayacağı düşüncesini destekler niteliktedir. Bu durumun ise işgörenlerin düşüncelerine değer verilmediği fikrine kapılmalarına neden olduğu yorumu yapılabilir. Çünkü, örgütler yapılan gönüllü raporlamalarla ilgili herhangi bir işlem yapmadıklarında çalışanlar raporlama ile hiçbir şeyin değişmeyeceği inancına kapılmaktadırlar. Dahası raporlamada bulunan işgörene de herhangi bir geri bildirimde bulunulmaması, çalışanın fikrini ve kendisini değersiz hissetmesine neden olmaktadır. Sonuç olarak fikirlerine değer verilmediğini düşünen işgörenin emniyete katılımı düşecek ve belki o işgörenden gelecek başka bir gönüllü rapor muhtemel bir tehlikenin önlenmesi aşamasında çok kıymetliken daha önce raporuna değer verilmeyen işgören yine işlem yapılmayacağını düşündüğü için raporlamada bulunmayabilir yorumu yapılabilir (Wood, 2003: 110). Erdoğan (2011, s.22), amirlerin ya da diğer üstlerin verilen raporları dikkate almaması nedeniyle çalışanların cesaretinin kırılarak raporlama yapma konusundaki eğilimlerinin azaldığını iddia etmektedir. Tüm bu nedenler birlikte ele alındığında işgörenlerin boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı sessiz kalma davranışının altında yatan nedenler açıkça görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 707; Dyne vd., 2003: 1363). Bu faktör Tablo 11'deki gibi 5 maddeden oluşmaktadır.

Son olarak 4. faktör örgütsel sessizlik yazınında yer alan korkuya ve kendini korumaya dayalı sessizlik boyutuna denk gelmektedir. Bunun için bu faktör korkuya ve korunmaya dayalı sessizlik olarak isimlendirilmiştir. Faktör yük değerlerine bakıldığında en düşük faktör yükünün ,651 ile "İleride bir kaza olması halinde savcılık soruşturmasında beni koruyacak mevzuat olmadığını düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam" maddesi oluştururken; en yüksek faktör yükünün ,803 ile "SHGM'nin beni cezalandıracağını düşündüğüm gönüllü raporlamada bulunmam." maddesi oluşturmaktadır. Toplam varyansın %11,054'ünü açıklayan korkuya ve kendini korumaya dayalı sessizlik faktörü ölçme aracında yer alan tüm maddeler içindeki en yüksek madde yükleri ile de dikkat çekmektedir. Korkuya ve korunmaya dayalı sessizliğe neden olan en önemli unsur şüphesiz örgütlerde zayıf olan olumlu adalet kültürünün varlığı olduğu yorumu yapılabilir. Tüm maddeler içinde en yüksek madde yükünü alan "Şirketimin beni cezalandıracağını düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam ya da SHGM'nin beni cezalandıracağını düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam"

maddeleri olumlu adalet kültürünün eksikliğinin raporlamayı olumsuz bir şekilde etkilediği söylenebilir. Konuşmanın riskli görülmesi ve işgörenlerin konuşmaları durumunda zarar göreceklərini düşünmeleri işgörenleri sessiz kalma davranışına itmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 721). Yirmi yıldır aktif bir şekilde havaaracı bakım teknisyenliği yapan bir teknisyen: "...Örgütte var olan ve ileride emniyeti etkileyeceğini düşündüğüm bazı sorunları ifade etme ihtiyacı duydum ve üst yönetime ilgili durumu bildirdim. Ancak ertesi gün kendimi kapının önünde buldum..." ifadesiyle örgütlerde olumlu adalet kültürünün olmadığını dile getirmiştir. Bu durumun diğer çalışanlara olan etkisinin ise şüphesiz karşılaşılan emniyetsiz olaylar karşısında sessiz kalma davranışı sergileme olduğu düşünülmektedir. Bunun nedeni, örgütlerin raporlamada bulunan kişilere karşı, raporda yer alan bilgileri koz olarak kullanma ve ilgili kişileri cezalandırmaları olduğu düşünülmektedir. İlgili maddelerin yüksek madde yükü almaları ise bu durumun bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Faktör Tablo 11'den de görüldüğü üzere 4 maddeden oluşmaktadır.

Tablo 11. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu Oluşan Faktörler ve Faktörleri Oluşturan Maddeler

İlişkisel ve Prososyal Eğitime Dayalı Sessizlik	• Raporun konusu olan çalışma arkadaşım ile gerilim yaşamak istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam. • Raporun konusu olan çalışma arkadaşım ile ilişkimi bozmak istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam. • Çalışma arkadaşlarımdan beni dışlamasından endişe ettiğim için gönüllü raporlamada bulunmam. • Raporun konusu olan müdür(lerim)le gerilim yaşamak istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam. • Şirkette/çalışma arkadaşlarım arasında şikayet eden kişi olarak damgalanmak istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam. • Şirketimin hatasını ortaya çıkarıp SHGM tarafından cezalandırılmasını istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam. • Raporun konusu olan müdür ve müdürlerimle ilişkimi bozmak istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam. • Şirketimin hatasını ortaya çıkarıp EASA tarafından cezalandırılmasını istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam. • Arkadaşlarımdan hatalarını ortaya çıkarıp zarar görmelerini istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam.
---	---

Umursamazlık Yaklaşımına Dayalı Sessizlik	• Boş zamanımı raporlama yapmakla geçirmek istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam. • Raporlamayı nasıl yapacağımı öğrenmekle uğraşmak istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam. • Raporlama yapmanın benim görevim olmadığını düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam. • Kendi işimi bile zor yetiştirirken bir de raporlama ile vakit kaybetmek istemediğim için gönüllü raporlamada bulunmam. • Bana bir fayda sağlamayacağını düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam. • Raporlamayı nasıl yapacağımı bilmediğimden gönüllü raporlamada bulunmam. • Raporlamaya konu olan durum ya da olay başkası tarafından zaten raporlanmıştır diye düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam.
Boyun Eğmeye ve Kabullenmeye Dayalı Sessizlik	• Daha önce yapılan raporlamaların üstününü örtüldüğünü düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam. • Daha önce yapılan raporlamalara herhangi bir geri bildirim yapılmadığı için gönüllü raporlamada bulunmam. • Müdürlerimizin raporlamayı teşvik etmediğini düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam. • Müdürlerimizin raporlama yapmamızı istemesinin sadece lafta kaldığını düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam. • Müdürlerimizin olumsuz şeyleri duymaktan hoşlanmadıklarını düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam.
Korkuya ve Korunmaya Dayalı Sessizlik	• SHGM'nin beni cezalandıracağını düşündüğüm gönüllü raporlamada bulunmam. • Şirketimin beni cezalandıracağını düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam. • Daha önce raporlamada bulunan çalışma arkadaşlarımın başına gelen olumsuzlukların kendi başıma da gelebileceğini düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam. • İleride bir kaza olması halinde savcılık soruşturmasında beni koruyacak mevzuat olmadığını düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam.

Faktör yük değerleri büyüklük açısından incelendiğindeyse en düşük değerin ,568 ve en yüksek değerinse ,803 olduğu göz önüne alındığında, faktörlerin yük değerlerini iyiden mükemmele doğru nitelendirmek mümkündür.

Bu bağlamda geliştirilmiş örgütsel sessizlik yazını incelendiğinde genel kabul görmüş birkaç farklı ölçek olduğu görülmektedir. Dyne ve arkadaşları (2003), Pinder ve Harlos'un çalışmalarını bir adım öteye taşıyarak işgörenlerin aynı zamanda korumacı davranışlar da sergilediklerini ve bu durumun onları sessizleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu çalışmada Dyne ve arkadaşları (2003: 1386), işgörenlerin üç farklı boyuta dayalı sessizleştiklerini ileri sürdükleri 15 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Aşağıda ilgili ölçeğin boyutları yer almaktadır:

- Kabullenici sessizlik (Acquiescent silence)
- Korunmacı sessizlik (Defensive silence)
- Başkalarını ya da örgüt çıkarını düşünme (Prosocial silence)

Bir başka çalışmada Brinsfield (2009), 59 maddede işgören sessizliğini ölçen bir araç geliştirmiştir. Yazar yaptığı araştırma neticesinde 6 farklı sessizlik boyutu olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar:

- Sapkın davranış (Deviant silence)
- İlişkisel sessizlik (Relational silence)
- Korunmacı sessizlik (Defensive silence)
- Özgüven eksikliği (Diffident silence)
- İşe yaramayacağı düşüncesi (Ineffectual silence)
- Umursamazlık (Disengaged silence)

Çakıcı sessizliği örgütsel düzeyde ele aldığı çalışmasında 30 maddeden oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Türkiye’de yapılan çalışmalarda sıklıkla başvurulanan ölçeğe göre örgütlerde 5 boyuta bağlı olarak sessizlik davranışının oluştuğu iddia edilmektedir:

- Yönetmel ve örgütsel nedenler,
- İşle ilgili korkular,
- Tecrübe eksikliği,
- İzolasyon korkusu,
- İlişkileri zedeleme korkusu.

Sessizliği bireysel düzeyde ele alan Alparslan (2010) ise 4 faktör altında oluşturduğu ölçekte 36 madde yer almaktadır. Örgütlerde işgörenlerin sessizlik davranışı sergilemelerine neden olan 4 faktör şu şekildedir:

- Üst yönetimin ilgisizliğine ve kabullenmeye dayalı sessizlik,
- Korkuya dayalı sessizlik,
- İlişkileri bozmamaya dayalı sessizlik,
- Prososyal eğilime dayalı sessizlik.

Bu çalışmada elde edilen veriler ile yapılan faktör analizleri sonucunda ise, yazında daha önce ortaya koyulmuş bazı faktörlerin birleştiği (ilişkisel ve prososyal eğilime dayalı sessizlik), bazı faktörlerin ise yazınla uyumlu bir şekilde ayrı bir faktör olarak ortaya çıktığı (umursamazlık yaklaşımına dayalı sessizlik, boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı sessizlik ve korkuya ve korunmaya dayalı sessizlik) görülmüştür. Bu bağlamda

Çalışma kapsamında havaaracı bakımında çalışan işgrenlerin ilişkisel ve prososyal eēilime dayalı, umursamazlık yaklaşımına dayalı , boyun eēmeye ve kabullenmeye dayalı ve korkuya ve korunmaya dayalı olmak üzere dört farklı boyut sebebiyle sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.2. Doērulayıcı Faktör Analizi

Doērulayıcı faktör analizi, daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş yapıların, araştırmanın yapıldığı rnekleimde de benzer olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan bir tekniktir (Meydan ve şeşen, 2001: 21). Doērulayıcı faktör analizinde, araştırmacı tarafından daha önceden belirlenen bir ilişkinin doēruluēunun test edilmesi amaçlanmaktadır (Altunışık, vd., 2007: 224). Başka bir ifadeyle, doērulayıcı faktör analizi ile klasik yöntemle belirlenmiş faktör yapıları test edilebildiēi gibi, teorik olarak belirlenmiş yapılar da test edilebilmektedir (şimşek, 2007: 5).

Doērulayıcı faktör analizinde gizil ve gözlenen olmak üzere iki deēiřken söz konusudur. Gizil deēiřkenler doērudan gözlenemeyen ancak var olduēu düşünülen deēiřkenlerdir. Gözlenen deēiřkenler ise bir takım göstergeler ile ölçülebilen deēiřkenlerdir. Başka bir deyişle, açımlayıcı faktör analizinde faktör olarak ifade edilen deēiřkenler gizil deēiřkenleri oluştururken, madde ya da ifade olarak nitelendirilen ēeler ise gözlenen deēiřkenleri oluşturmaktadır. Araştırmada gizil deēiřkenler sırasıyla; ilişkileri korumaya ve prososyal eēilime dayalı sessizlik, korkuya ve korunmaya dayalı sessizlik, umursamazlık yaklaşımı baēlı sessizlik ve boyun eēmeye ve kabullenmeye dayalı sessizliktir. Gözlenen deēiřkenler ise gizil deēiřkenleri ölçmek için oluşturulmuş ifadelerdir.

Doērulayıcı faktör analizini gerçekleştirebilmek için veri setinde kayıp veri olmaması gerekmektedir. Bu nedenle kayıp veriler için kayıp veri analizi gerçekleştirilmiş ve kayıp veri analizi sonucu elde edilen deēerlerin anlamlı olduēu görülmüştür. Başka bir ifadeyle kayıp verilerin sistematik olmadıēı belirlenmiştir. Bu bilgi, kayıp veri ataması yapabilineceēi anlamına gelmektedir. Bu doērultuda kayıp veri ataması, ortalama deēerlerin atanması yönünde gerçekleştirilerek doērulayıcı faktör analizine başlanmıştır. Analizler LISREL 9.10 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Sürekli verilerden oluşan ve normal daēılan bir veride en çok kullanılan kestirim yöntemi Maksimum Likelihood'dur. Bu yöntem aynı zamanda LISREL programı tarafından da

otomatik olarak seçilir. Ancak kullanıcı, veri seti başka bir kestirim yöntemi gerektiriyorsa bunu değiştirebilir (Çapık, 2014: 198). Örneklem sayısının 483 olması da bu yöntem için yeterli görülmektedir (Erenler, 2010: 138).

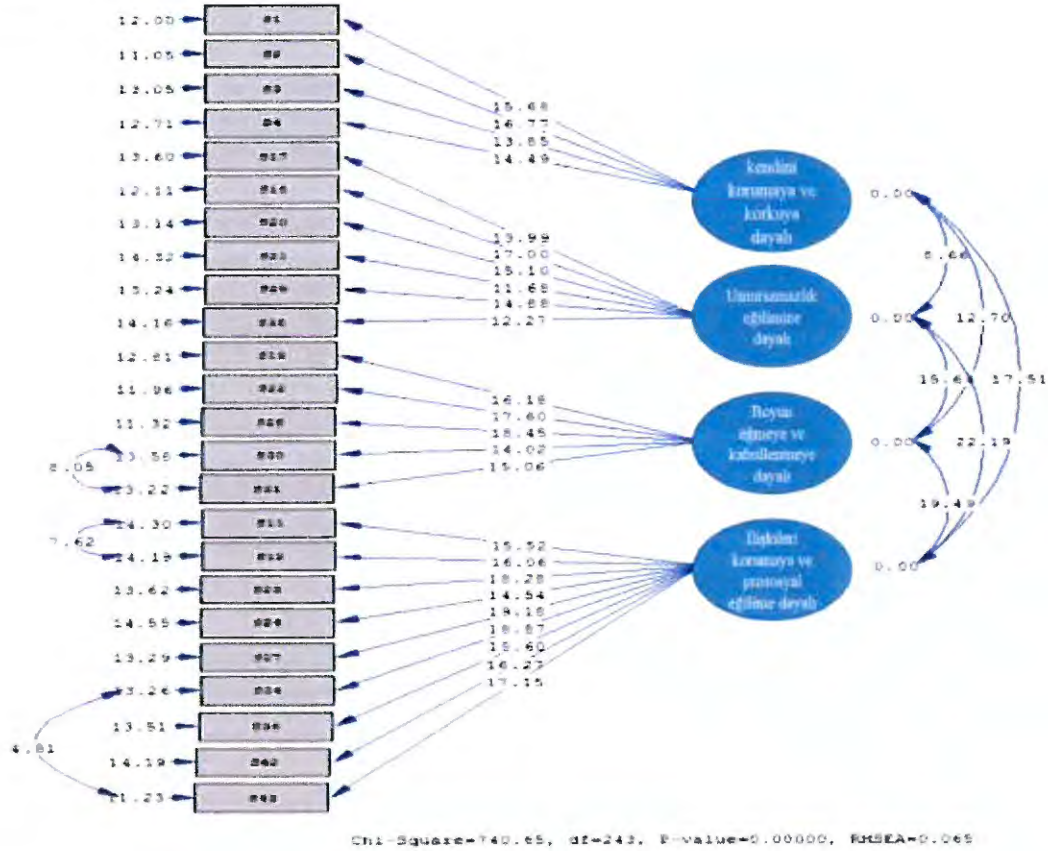
Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen dört faktörlü yapının test edilmesi amacıyla birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği istatistikleri, veri setinin açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktörlere ne kadar uyum sağladığını göstermektedir. Analiz sonuçlarının kabul edilmesi de elde edilen uyum değerlerinin belirli değerleri karşılamasına bağlıdır. Bu bağlamda araştırmada başvuru uyum indeksleri sırasıyla açıklanmıştır:

1. Ki-Kare uyum indeksi en yaygın kullanılan ve başlangıç uyum indeksi olarak nitelendirilebilecek olan istatistiktir. Veri ile model arasındaki uyumu ortaya koyar. Hesaplanan ki-kare istatistiğinin küçük olması uyuşmanın iyi olduğu anlamına gelmektedir. Bu değer farklılık ifade ettiği için anlamlı çıkmaması ve 3'ten küçük olması gerekmektedir (Meydan ve Şeşen, 2001: 32). Ancak pek çok doğrulayıcı faktör analizinde, örneklemin büyük olması nedeniyle ki-kare değeri anlamlı çıkmaktadır. Bu nedenle alternatif uyum indekslerine de bakılması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle ki-kare'nin anlamlı olması tolere edilebilmektedir (Çokluk vd., 2014: 307). Değerlendirmeye alınan bir diğer uyum indeksi serbestlik derecesidir (SD). SD değerlendirmeye alınırken ki-kare ile oranına bakılmaktadır. Ki-kare/SD değerinin 3'ten küçük olması modelin mükemmel uyumu olması anlamına gelmektedir. 5'ten küçük olması ise orta düzeyde uyumu ifade etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2001: 32; Çokluk vd., 2014: 307).
2. Bir diğer uyum indeksi yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA)'dür. RMSEA değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. RMSEA değerinin 0'a yakın olması gözlenen ve üretilen matrisler arasında minimum hata olması anlamına gelmektedir. RMSEA'nın 0,05'ten küçük olması mükemmel, 0,08'den küçük olması ise iyi uyum olarak ifade edilmektedir (Hair vd., 2010: 667; Çokluk vd., 2014: 307; Meydan ve Şeşen, 2001: 34).

3. İyilik uyum indeksi (Goodness of Fit Index-GFI), mevcut model ile açıklanan varyans ve kovaryans miktarı ile ilgili ölçüdür. 0 ile 1 arasında değişmektedir. GFI'nın 0,95 ve üzerinde olması mükemmel uyuma işaret etmektedir. 0,90 ve üzerindeki değerler ise iyi uyum anlamına gelmektedir (Hair vd., 2010: 667; Çokluk vd., 2014: 312; Meydan ve Şeşen, 2001: 34).
4. Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (Adjustment Goodness of Fit Index-AGFI), daha fazla değişkenin serbest bırakılması ile modeldeki serbestlik derecesinin düzeltilmesine dayanmaktadır. GFI'dan farklı olarak örneklem genişliği dikkate alınmaktadır. 0 ile 1 arasında değişmektedir. AGFI'nin 0,95 ve üzerinde olması mükemmel uyuma işaret etmektedir. 0,90 ve üzerindeki değerler ise iyi uyum anlamına gelmektedir (Hair vd., 2010: 669; Çokluk vd., 2014: 312; Meydan ve Şeşen, 2001: 35).
5. Ortalama hataların karekökü (Root Mean Square Residual-RMR), elde edilen ve kapsayan korelasyonlar arasındaki farkların karelerinin aritmetik ortalamasının karekökü anlamına gelmektedir (Meydan ve Şeşen, 2001: 35). 0 ile 1 arasında değer alan RMR, 0,05 in altında ise mükemmel uyum, 0,08'in altında ise iyi uyum anlamına gelmektedir (Hair vd., 2010: 667; Çokluk vd., 2014: 312). Yine aynı şekilde standardize edilmiş RMR de 0 ile 1 arasında değer almakta ve elde edilen değer 0'a yakın olması istenmektedir.
6. Normlaştırılmamış uyum indeksi (Non-Normed Fit Index-NNFI), örneklem sayısının etkisi azaltılarak iyi uyum gösteren küçük örneklemelerin reddedilmesini engellemektedir. 0 ile 1 arasında değerler alan NNFI değerinin, 0,95'in üzerinde olması mükemmel uyuma, 0,90'ın üzerinde olması ise iyi uyuma işaret etmektedir (Çokluk vd., 2014: 312; Meydan ve Şeşen, 2001: 33).
7. Son olarak karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index-CFI) değerleri incelenmiştir. Örneklem sayısına duyarlı olan ancak örneklem küçüklüğünden çok etkilenen CFI değerinin, 1'e yakın olması istenmektedir. CFI değerinin 0,95 ve üzerine olması mükemmel uyuma, 0,90 ve üzerinde olması ise iyi uyuma işaret etmektedir (Hair vd., 2010: 669; Çokluk vd., 2014: 312; Meydan ve Şeşen, 2001: 35).

3.3.2.1. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan dört faktörlü yapının test edilmesi için öncelikle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonrası öncelikle t değerlerine ve ki-kare ile SD'ye bakılmıştır. Ardından uyum iyiliği değerlerine bakılarak dört faktörlü yapı test edilmiştir.



Şekil 10. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Modifikasyon indeksleri tarafından önerilen düzeltmeler ışığında, s30 ile s31, s11 ile s12 ve s34 ile s42 hata terimleri birbirlerine bağlanmıştır. Modelin öngöremediği bir takım ilişkilerin model uyumuna katkıları modifikasyon indeksleri ile ortaya koyulur (Şimşek, 2007: 89). Düzeltme sonrası dört faktörlü yapı tekrar test edilmiştir. Tekrar test sonrası elde edilen uyum indeksleri sonucu dört faktörlü yapı kabul edilmiştir.

Gözlenen değişkenlerin t değerlerinin 2,56 değerinden yüksek olması, elde edilen t değerlerinin 0,01 düzeyinde manidar olduğu anlamına gelmektedir. P değerinin ise 0,01 düzeyinde manidar olduğu görülmektedir ancak bu durum örneklemin büyük olması ile

ilişkilendirilebilir (Çokluk vd., 2014: 307). Analizin bu aşamasında her bir uyum değeri incelenerek dört faktörlü yapı test edilmiştir.

İlk olarak ki-kare değeri ile birlikte incelenmesi gereken sd'ye bakılmıştır. Ki-kare=740,65 ve sd=243'tür. Bu değerler birbirine oranlandığında ki-kare/sd'nin 3,04 olduğu görülmektedir. 3'ün altındaki değerlerin mükemmel ve 5'in altındaki değerlerin iyi uyuma işaret ettiği göz önüne alındığında ilgili değer mükemmel yakın uyuma işaret ettiği söylenebilir. RMSEA değeri incelendiğinde 0,06 düzeyinde bir uyum indeksi elde edilmiştir. RMSEA değerinin 0,08'den küçük olması iyi uyuma işaret ettiğinden RMSEA uyum indeksinin iyi olduğu ifade edilebilir. GFI ve AGFI değerleri incelendiğinde ise GFI'nın 0,87 ve AGFI'nin 0,86 olduğu görülmektedir. GFI ve AGFI indekslerinin 0,90 ve üzeri olması iyi uyuma işaret ettiğinde, analiz sonucu elde edilen değerlerin orta düzeyde uyum sağladığı yorumu yapılabilir. RMR uyum indeksi değerine bakıldığında ise 0,07 değerinin iyi uyuma karşılık geldiği söylenebilir. Son olarak NNFI ve CFI uyum indekslerine bakılmıştır. NNFI'nın 0,96 ve CFI'nın ise 0,97 olduğu görülmektedir. Her iki uyum indeksi değerinin 0,95'den yüksek olması mükemmel uyuma karşılık gelmektedir.

Sonuç olarak açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen 4 faktörlü yapı önce birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılarak test edilmiştir. İlgili değerler göz önüne alındığında uyum indekslerinin genel olarak iyi uyuma karşılık geldiği görülmektedir. Uyum değerlerinin iyiliği ise havacılıkta gönüllü raporlamamanın nedenlerine ilişkin sınanmaya çalışılan modelin toplanmış olan veriler için uygun olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Tablo 12'de ilgili uyum değerleri görülmektedir.

Tablo 11. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Oluşan Uyum İyiliği Değerleri

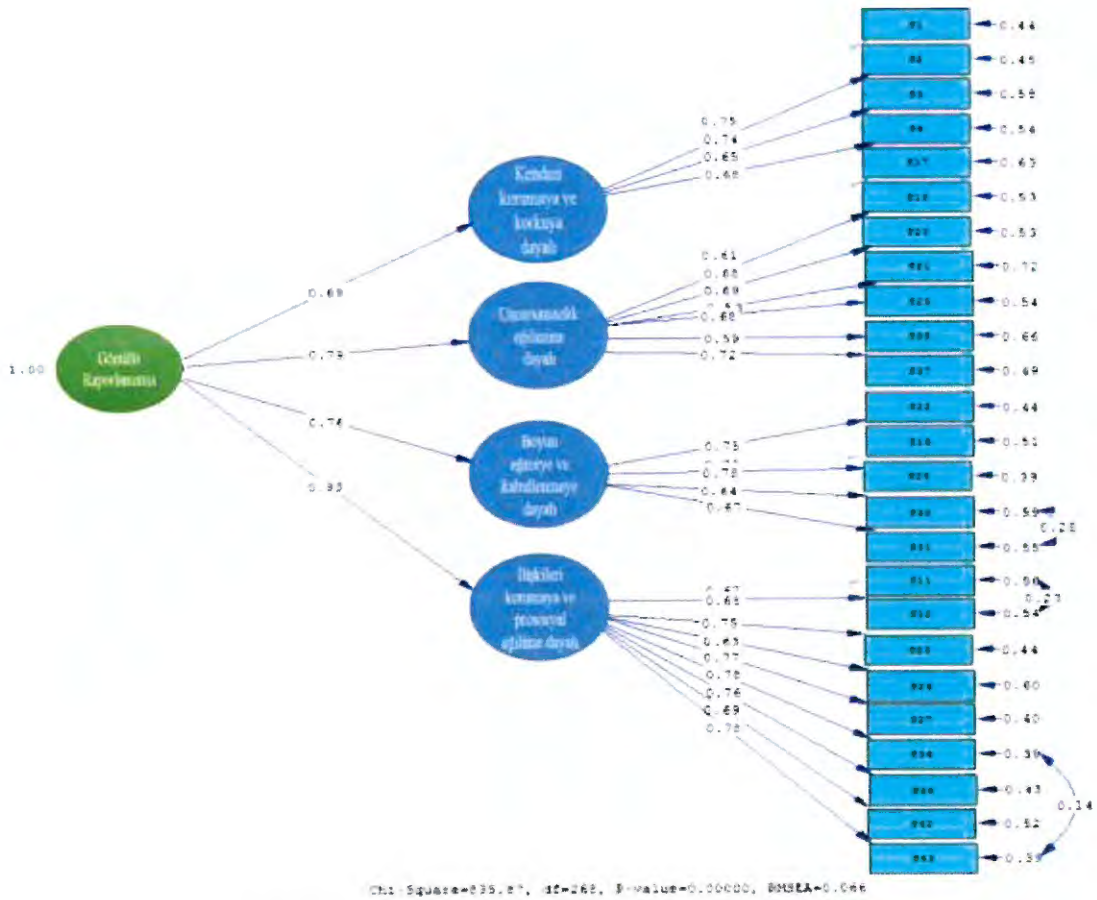
Genel Yapı Uyum İndeksleri	Ki- kare/df	GFI	AGFI	CFI	NNFI	RMSEA	RMR
	3,04	0,87	0,86	0,97	0,96	0,06	0,07

3.3.2.2. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde 4 boyutun bir araya gelerek havacılıkta gönüllü raporlama değişkenini oluşturduğu belirtilmiştir. Ancak bu analizde havacılıkta

gönüllü raporlamama değişkeni yer almamaktadır. Modele bu değişken eklenerek, diğer bir ifadeyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden sonra elde edilen dört faktörün (gizil değişkenlerin) havacılıkta gönüllü raporlamama gizil değişkenini açıklayıp açıklamadığını görmek için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Birinci düzey analizde birbirinden göreceli olarak bağımsız ancak birbiriyle ilişkili birer temel olarak görülebilecek 4 faktör daha üst düzeyde bir yapı olarak varsayılan “Gönüllü Raporlamama” örtük değişkeninin birer bileşeni konumundadır. Birinci düzey analizde gözlenen değişkenlerden örtük değişkenlere tek yönlü doğrusal ilişkiler tanımlanmıştır. İkinci düzey analizde de gözlenen değişkenlerden yine gözlenen değişkenlere tek yönlü doğrusal ilişkiler tanımlanmıştır (Şimşek, 2007: 11). Tek yönlü doğrusal ilişkiler, örtük değişkenlerin gözlenen değişkenleri yordadığını ifade etmektedir. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili sonuçlar Şekil 11’de verilmiştir.



Şekil 11. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Birinci düzey faktör analizinde olduğu gibi modifikasyon indeksleri tarafından önerilen düzeltmeler ışığında s30 ile s31, s11 ile s12 ve s34 ile s42 hata terimleri birbirlerine bağlanmıştır. Düzeltme sonrası dört faktörlü yapı tekrar test edilmiştir. Tekrar test sonrası elde edilen uyum indeksleri sonucu dört bileşenin (dört faktörlü yapının) bir araya gelerek “Havacılıkta gönüllü raporlamama” gizil değişkenini açıkladığı kabul edilmiştir. Başka bir ifadeyle havaaracı bakımı çalışanlarının, gönüllü raporlamada bulunmamalarının nedenleri ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş ve 4 gizil değişkenin havacılıkta gönüllü raporlamamaya sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gözlenen değişkenlerin t değerlerinin 2,56 değerinden yüksek olması, elde edilen t değerlerinin 0,01 düzeyinde manidar olduğu anlamına gelmektedir. P değerinin ise 0,01 düzeyinde manidar olduğu görülmektedir ancak bu durum örneklemin büyük olması ile ilişkilendirilebilir (Çokluk vd., 2014: 307). Analizin bu aşamasında her bir uyum değeri incelenecek ve dört gizil değişkenin, havacılıkta sessizlik değişkeni ile olan ilişkisi test edilecektir.

İlk olarak ki-kare değeri ile birlikte incelenmesi gereken SD’ne bakılmıştır. Ki-kare=835,87 ve sd=268’tir. Bu değerler birbirine oranlandığında ki-kare/sd’nin 3,11 olduğu görülmektedir. 3’ün altındaki değerlerin mükemmel ve 5’in altındaki değerlerin iyi uyuma işaret ettiği göz önüne alındığında ilgili değer mükemmel yakın uyuma işaret ettiği söylenebilir. RMSEA değeri incelendiğinde 0,06 düzeyinde bir uyum indeksi elde edilmiştir. RMSEA değerinin 0,08’den küçük olması iyi uyuma işaret ettiğinden RMSEA uyum indeksinin iyi olduğu ifade edilebilir. GFI ve AGFI değerleri incelendiğinde ise GFI’nin 0,87 ve AGFI’nin 0,85 olduğu görülmektedir. GFI ve AGFI indekslerinin 0,90 ve üzeri olması iyi uyuma işaret ettiğinde, analiz sonucu elde edilen değerlerin orta düzeyde uyum sağladığı yorumu yapılabilir. RMR uyum indeksi değerine bakıldığında ise 0,06 değeri elde edilmiştir ve 0,08’in altında bir değer olması iyi uyuma karşılık geldiği söylenebilir. Son olarak NNFI ve CFI uyum indekslerine bakılmıştır. NNFI’nin 0,96 ve CFI’nin ise 0,97 olduğu görülmektedir. Her iki uyum indeksi değerinin 0,95’den yüksek olması mükemmel uyuma karşılık gelmektedir.

Sonuç olarak açılımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen 4 faktörlü yapı önce birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılarak test edilmiştir. Dört faktörlü yapıya ilişkin uyum değerlerinin verildiği Tablo 12 incelendiğinde, uyum değerlerinin genel olarak iyi olduğu görülmektedir.

Tablo 12. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Oluşan Uyum İyiliği Değerleri

Genel Yapı Uyum İndeksleri	Ki- kare/df	GFI	AGFI	CFI	NNFI	RMSEA	RMR
	3,11	0,87	0,85	0,97	0,96	0,06	0,06

Birinci düzey analiz sonrası ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve dört faktörlü gizil değişkenin temelde “havacılıkta sessizlik” gizil değişkeni ile olan ilişkisi test edilmiştir. İkinci düzey faktör analizi sonucu elde edilen veriler doğrultusunda dört gizil bileşenin; ilişkisel ve prososyal eğilime dayalı sessizlik, korkuya ve korunmaya dayalı sessizlik, umursamazlık yaklaşımına bağlı sessizlik ve son olarak boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı sessizlik, temelde gönüllü raporlamama değişkenini açıkladığı görülmüştür.

4. Sonuç ve Öneriler

Örgütler sorunlarını çözebilmek, gelişim gösterebilmek ve başarıya ulaşabilmek için işgörenlerinden gelecek olan bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. İşgörenlerin ilgili bilgileri örgütlerine ya da karar alıcılara bildirmeleri ortaya çıkmış veya ortaya çıkması muhtemel sorunların üstesinden gelebilme ve daha büyük sorunların oluşmasını engelleme noktasında büyük önem arz etmektedir. Ancak araştırmalar işgörenlerin çeşitli sebeplerle, karşılaştıkları sorunları ilgili yerlere bildirme ya da bilgi ve tecrübelerinden, gözlemlerinden kaynaklanan önerilerini aktarmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Özellikle son dönemlerde örgütlerde yaygın olarak görülen bu durum, örgütleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Havacılık örgütlerinde çalışan işgörenlerin gördükleri emniyetsiz olaylara ilişkin kritik bilgileri ilgili yerlere bildirme ya da sessiz kalarak bildirmeme tercihleri, ölümle yaşam arasındaki ince çizgiyi belirleyebilmektedir. Çünkü işgörenlerin sessiz kalma davranışları havacılık emniyetinde bir zaaf oluşturabilmekte ve telafisi mümkün olmayan kazalara sebebiyet verebilmektedir (Bienefeld ve Grote, 2012: 1-6).

Zorunlu raporlamalar aracılığıyla zaten raporlanan önemli olaylar öneylemci tedbirler alma yolunda çok büyük katkılar sağlayamamaktadır. Bunun yanında henüz önemli bir olaya dönüşmemiş olan küçük olayların, eksikliklerin veya tanık olunan durumların gönüllü olarak raporlanması öneylemci bir şekilde, büyük olaylar oluşmadan önce ilgili tedbirlerin alınması yönünde kıymetli veriler sağlamaktadır. Tüm bu nedenlerle havacılık örgütlerinde ortaya çıkabilecek işgören sessizliğinin emniyeti doğrudan etkileyeceği düşünülmektedir. Gönüllü raporlamaların teşvik edilebilmesi adına ise işgörenlerin neden sessiz kaldıklarının tespit edilmesi öncelikli önem taşımaktadır. Bu motivasyonla bu araştırmada havacılık emniyetini doğrudan etkileyecek faaliyet alanlarının başında gelen havaaracı bakım kuruluşlarında görev alan işgörenlerin neden sessiz kalarak gönüllü raporlamada bulunmadıklarının ortaya konması amaçlanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin kuramsal yapının havacılıkta gönüllü raporlamama ile örtüşüp örtüşmediğinin, örtüşmüyor ise hangi noktalarda farklılaştığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için ise ilgili alan yazından, uzman görüşlerinden ve örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin daha önceden geliştirilmiş ölçeklerden faydalanarak bir veri toplama aracı geliştirilmiştir. Geliştirilen veri toplama aracı hem mail aracılığıyla Türkiye'nin en yoğun

havalimanlarına sahip İstanbul, Antalya, İzmir ve Ankara meydanlarında faaliyet gösteren havaaracı bakım kuruluşları ile havayollarının havaaracı bakım departmanlarına hem de yüzyüze uygulama aracılığıyla modül sınavlarına giren katılımcılara uygulanmıştır.

Geliştirilen veri toplama aracı ile toplanan veriler öncelikle açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuş 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. İlgili alan yazın incelendiğinde ilişkisel ve prososyal eğilime dayalı sessizlik boyutunun kimi yazarlar tarafından (Alparslan, 2010) ayrı ayrı ele alındığı görülmektedir. Çalışma kapsamında ise gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi neticesinde ilgili boyut tek bir faktör altında toplanmıştır. Yine Alparslan (2010) tarafından tek bir faktör altında ele alınan üst yönetimin ilgisizliğine ve kabullenmeye dayalı sessizlik boyutu, Brinsfield (2009)'ın yapmış olduğu çalışma sonucuna paralel olarak iki farklı faktör altında ele alınmış ve umursamazlık yaklaşımına bağlı sessizlik ile boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı sessizlik olarak farklı boyutlar halinde isimlendirilmiştir. Dyne vd. (2003) ve Brinsfield (2009) tarafından korunmacı sessizlik, Çakıcı (2008) tarafından işle ilgili korkular ve Alparslan (2010) tarafından korkuya dayalı sessizlik olarak ele alınan faktör, çalışmada benzer şekilde tek bir faktör altında toplanmıştır. Yazın ve ilgili faktör altında toplanan maddeler dikkate alınarak faktöre korkuya ve korunmaya dayalı sessizlik adı verilmiştir. Elde edilen dört faktörlü yapı birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde oluşturulan modelde test edilmiş ve 25 gözlenen değişkenin ilişkisel ve prososyal eğilime dayalı sessizlik, umursamazlık yaklaşımına dayalı sessizlik, boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı sessizlik ve korkuya ve korunmaya dayalı sessizlik gizil değişkenlerini açıkladıkları sonucuna ulaşılmıştır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde ise gönüllü raporlamanın dört gizil değişken ile ölçüldüğü kabul edilmiş ve hiyerarşik modelleme yapılmıştır. Elde edilen uyum iyiliği değerleri neticesinde dört gizil değişkenin gönüllü raporlamama gizil değişkenini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, havaaracı bakımında çalışan işgörenlerin sessiz kalma davranışı sergilemelerine ve gönüllü raporlamada bulunmamalarına neden olan faktörlerin başında ilişkisel ve prososyal eğilime dayalı sessizlik gelmektedir. İnsanların ilişkilerinin bozulacağı korkusu, damgalanma korkusu, diğer insanlar üzerinde negatif etki bırakma korkusu gibi unsurlar nedeniyle sessiz kaldığı bilinmektedir (Milliken vd., 2003: 1462). Bunlara ek olarak Türk kültürünün dışılık özelliklerinin yanı sıra toplulukçu

ve bireycilik özellikleri de taşıması (Göregenli, 1997: 793) işgörenlerin sessiz kalmalarında önemli rol oynamaktadır. Gönüllü raporlamada bulunarak arkadaşlarının hatalarını bildirmeleri kimi işgörenler için ispiyonculuk, yönetime yalakalık gibi anlamlara gelmektedir (Çakıcı, 2010a: 91). Ayrıca havaaracı bakımının takım çalışması gerektirmesi ve bu takımların küçük gruplardan oluşması, hangi işgörenin, neyi bildiği ya da raporladığının belli olmasına; dolayısıyla gönüllü raporlamada bulunursa kendisinin yaptığının ortaya çıkacak olmasına neden olmaktadır. Bazı işgörenler ise örgütü raporlamanın ekmek yedikleri yere ihanet etmek olacağını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan Sargut'un (Sargut, 2001:156-162) da belirttiği gibi Türkiye'de iş yapma süreçlerinde tımar ya da klan tipi örgütlenme bilginin yayılmasını ve paylaşılmasını engellemekte; gerçek anlamda işleyen bir bürokrasinin olmaması kuralların mevcut ilişkileri korumak pahasına ihlal edilmesine neden olmaktadır. Sonuç olarak Türk kültürünün bir takım özellikleri işgörenler üzerinde bir baskı unsuru olarak karşımıza çıkmakta ve işgörenlerin örgütleri ya da arkadaşları ile ilgili konularda gönüllü raporlamada bulunmamalarına neden olmaktadır.

Araştırma kapsamında işgörenlerin gönüllü raporlamada bulunmamalarına neden olan bir diğer faktör umursamazlık yaklaşımına dayalı sessizliktir. İşgörenlerin çıkarıcı davranışlar sergiledikleri (Premeaux, 2001: 11) ve sessiz kalma ile gönüllü raporlamada bulunma arasında fayda maliyet analizi yaptıklarında sessiz kalmayı daha avantajlı buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Türk insanının bana dokunmayan yılan bin yaşasınca özelliği düşünüldüğünde elde edilen bulgunun hiç de şaşırtıcı olmadığını söylemek mümkündür. İşgörenler kendileri zarar göreceğine susmayı tercih etmekte ve çoğu zaman önemsiz gibi görünen olay ve durumları önemsememektedir. Ayrıca Türk kültürünün yüksek belirsizlikten kaçınan bir topluluk olduğu göz önünde bulundurulduğunda gönüllü raporlamada bulunma davranışının ona maliyetini hesap edemeyen işgören bu riskten kaçınarak sineye çekmeyi tercih etmektedir. Benzer şekilde örgütlerdeki psikolojik sözleşme ihlalleri ve işlem adaletsizliği işgörenler üzerinde hayal kırıklığı yaratmakta ve işgören sinizmine yol açmaktadır. Bu deneyimi yaşayan işgörenler sinik davranışlar sergilemekte (Özgener, vd., 2008: 57) bu durum ise işgörenlerin umursamazlık yaklaşımına dayalı olarak sessiz kalmasına neden olmaktadır. Bunun yanında işgörenlerin nasıl raporlama yapacağını bilmemesi veya nasıl raporlama

yapacağını öğrenmek için uğraş sarfetmek istememesi de umursamaz olmasına sebep olmaktadır.

İşgörenlerin gönüllü raporlamada bulunmalarını olumsuz yönde etkileyen diğer faktör ise boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı sessizliktir. Özgan ve Külekçi (2012) yapmış oldukları çalışmada öğretim elemanlarının defalarca görüş bildirdikleri halde, ilgili konuya dair herhangi bir eylem gerçekleştirilmediğini ya da kendilerine herhangi bir geri dönüş olmadığını ifade ettiklerini belirtmişlerdir. Yine benzer şekilde başka çalışmalarda da işgörenlerin benzeri durumlarla karşılaştıkları ve bu durumların işgörenlerde, düşüncelerine değer verilmediği ve herhangi bir şeyi değiştiremeyeceği inancı oluşturduğu tespit edilmiştir (Wood, 2003; Erdoğan, 2011). 2011 ve 2012 yılları arasında Türkiye çapında gerçekleştirilen Türkiye değerler atlasına göre, Türk toplumundaki işgörenlerin amirleri tarafından verilen emirleri akıllarına yatsa da yatmasada (katılımcıların %40'ı talimatlara uyulması gerektiğini ifade etmektedir) uygulanması gerektiğini düşündüklerini ortaya koymaktadır. Bu oran Avrupa ortalamasının 10 puan üzerindedir. Başka bir deyişle Türk toplumundaki işgörenlerin emirleri sorgusuz sualsiz yerine getirme eğilimi Avrupa ortalamasından yüksektir (Esmer, 2012: 82). Bu durum Türk toplumunda işgörenlerin uyum göstermeye başka bir deyişle boyun eğme ve kabullenmeye dayalı sessiz kalmasını açıklamaktadır. Sonuç olarak işgörenlerin duygu, düşünce ve fikirlerine değer verilmemesi onları kabullenici davranışlar sergilemeye ittiği yorumu yapılabilmektedir.

Araştırmada gönüllü raporlamada bulunmamaya neden olan son faktör ise korkuya ve korunmaya dayalı sessizlik faktörüdür. Tüm faktörler içinde en yüksek madde yüklerini alan maddelerin oluşturduğu faktör, beklenenin aksine ilişkisel ve prososyal eğilime bağlı olarak sessiz kalmanın toplam varyansa yaptığı katkıdan daha az katkı yapmaktadır. Benzer şekilde, öğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırmada Alparslan (2010) da işgörenlerin korkuya ve korunmaya dayalı olarak sessiz kalmalarının ilişkisel ve prososyal eğilimden daha az toplam varyansa katkı yaptığını belirlemiştir. Alparslan (2010)'ın da çalışmasında ifade ettiği gibi bu duruma neden olan en önemli unsur ise Türk kültürünün özellikleridir. İşgörenlerin korkuya ve korunmaya dayalı olarak sessiz kaldığı pek çok çalışmada vurgulanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Dyne vd., 2003; Brinsfield, 2013; Çakıcı, 2008). Diğer taraftan, Türk kültürünün toplulukçu özelliklerinin (Hofstede, 1980'den aktaran Tülübaş ve Celep, 2014) yanı sıra bireycilik özellikleri de

göstermesi (Göregenli, 1997: 793), işgörenlerin daha çok ilişkisel ve prososyal eğilime dayalı olarak sessiz kalmaları sonucunu ortaya çıkarmıştır yorumu yapılabilir. Bununla birlikte korkuya ve korunmaya dayalı sessizlik faktörü altında, ilişkisel ve prososyal eğilime dayalı sessizlik faktörü altında toplanan maddelerden sayıca daha az madde olmasının da bu sonuçta etkisi vardır. Bu nedenle korkuya ve korunmaya dayalı sessizliğin açıklanan toplam varyans içindeki katkısının azlığı ile ilgili unsurlar birlikte değerlendirilmeli ve korkuya ve korunmaya dayalı sessizliğin işgörenler üzerindeki etkisi en az ilişkisel ve prososyal eğilime dayalı sessizlik kadar önemsenmelidir.

Bu bağlamda örgütlerin, örgütsel sessizliğin yaygın olarak görülen bir durum olduğunu kabul etmeleri ve bu bilinçle hareket etmeleri gerekmektedir. İşgörenlere gönüllü raporlamanın önemi her fırsatta anlatılmalı ve nitelikli gönüllü raporlama sayısı artırılmaya çalışılmalıdır. Ancak bu durum her bir örgütün duvarında asılı olan “Bu iş yerinde önce emniyet gelir” ya da “Önce emniyet” sloganlarının altında yatan gerçekliğin ötesinde olmalıdır. Örgütlerin mutlak suretle olumlu adalet kültürünü örgütlerine yerleştirmeleri gerekmektedir. Olumlu adalet kültürünün varlığıyla, işgörenler raporlamada bulunmak istediklerinde cezalandırılma ya da zarar görme gibi bir endişe yaşamaktan uzak olacaklardır. Araştırmalar olumlu adalet kültürünün olumlu emniyet iklimini oluşturacağını ve raporlamayı arttıracığını ortaya koymaktadır (Chen vd., 2014: 22; Bienefeld ve Grote, 2012: 8; Elwell, 1995’den aktaran Schaaf ve Kanse, 2004: 59; Oltedal ve McArthur, 2011: 332).

Ancak olumlu adalet kültürünün yerleştirilmesi kolay olmayacaktır. Bu aşamada örgüt liderlerinin işgörenlerle güven ve saygıya dayalı ilişkiler kurarak örgüte liderlik etmesi gerekmektedir. Çünkü üst yönetim desteğinin olmaması olumlu adalet kültürünü ve olumlu emniyet iklimini olumsuz etkileyecek, dolayısı ile gönüllü raporlama konusunda istenen ilerleme gerçekleştirilemeyecektir (Kongsvik vd., 2012: 1844). Benzer şekilde amir ya da şeflerin işgörenlerle geliştirdikleri güven ve adaletli ilişkilerle sessizliğin önüne geçilebilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 452-453).

Çalışmada ele alınan raporlama türü tamamıyla gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin işgörenleri raporda yer alan bilgilerle cezalandırma eğilimi, işgörenlerin zarar görecekleri endişesine kapılmalarına ve kendilerini korumak için sessiz kalma davranışı sergilemelerine neden olacak karar ve davranışlardan mutlak suretle kaçınmaları gerekmektedir. Ayrıca işgörenlerin yaptıkları gönüllü raporlamalar örgüt içi

yönetmelik ya da tüzüklerle hukuki güvence altına alınmalıdır. Çünkü işgörenlerin gönüllü raporlamada bulunmamalarına neden olan bir diğer önemli unsur raporlama sonrası kendilerini koruyacak örgüt içi (yasal mekanizma) herhangi bir hukuki güvence olmamasıdır. İnsanlar sadece kendilerini güvende hissettikleri zaman duygu, düşünce ve fikirlerini ifade etmektedirler. Bu bağlamda örgütlerde oluşturulan yasal mekanizmalar ya da gönüllü raporlama sistemleri açıkça konuşulmasına ve işgörenlerin gönüllü raporlamada bulunması için yeterli olmayabilmektedir. Örgütlerin yönetsel ve örgütsel ortamı da oluşturmaları gerekmektedir. Kimi durumlarda tüm bu unsurlar da işgörenlerin gönüllü raporlamada bulunmaları için yeterli olmayabilir. Bu durum ülkenin, hukuk, ekonomi, siyasi, eğitim sistemi ve kültüründen bağımsız olarak düşünülemez (Çakıcı, 2010a: 72-80).

Görüldüğü üzere örgütlerde işgören sessizliği yaygın görülen bir sorun olmanın yanında örgütlere yerleşmiş olması durumunda kolaylıkla aşılamayacak bir durumdur. Çünkü düşüncelerin açıkça ifade edilmesi toplum tarafından her zaman hoş karşılanmayabilmektedir. Kültürel özelliklerden olan belirsizlikten kaçınma davranışı, işgörenlerin yeni fikirler dile getirdiklerinde ya da sorunlara çözüm önerileri sunduklarında ne ile karşılaşacaklarını bilmemeleri, üstleri ile bir sorun teşkil edebileceği düşüncesini doğurmaktadır. Bu durum “Yerimde gözün mü var?”, “Hiçbir başarı cezasız kalmaz” gibi deyimleri akıllara getirmektedir. Diğer taraftan yüksek güç mesafesinin varlığı, işgörenlerin bir konu hakkında görüş bildirirken “siz daha iyi bilirsiniz tabi” gibi ifadeleri cümle sonuna ekleme gereği duymalarına neden olmaktadır (Çakıcı, 2010a: 81).

Sonuç olarak işgörenlerin gönüllü raporlamada bulunmama eğilimine girmelerine neden olan ana sorunun yönetim kaynaklı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle örgütlerin olumlu adalet kültürünü yerleştirememeleri işgörenlerin yönetime güvenmemelerini doğurmaktadır. Bu durum ise işgörenlerin gönüllü raporlamada bulunmamalarına neden olmaktadır.

Diğer taraftan bakıldığında sessizlik davranışının incelenmesinde ülkenin, hukuk, ekonomi, siyasi, eğitim sistemi ve kültürünün de incelenmesinde fayda görülmektedir. Bu sebeple ileride yapılacak olan araştırmalarda ilgili unsurların da göz önünde bulundurulması ve sessizlikle olan ilişkisinin araştırılması önem taşımaktadır.

Bunun yanında çalışmada katılımcılara gönüllü raporlamada bulunmama nedenlerinin görüş bildirme şeklinde (katılıyorum, katılmıyorum vb.) sorulması

Çalışmanın önemli bir kısıtını teşkil etmektedir. Görüş bildirme yerine sıklık ifadelerinin kullanımı (Her zaman, bazen vb.) alışmada istenen sonuçların elde edilmesi açısından daha başarılı bir yol olacaktır. İleriki uygulamalarda bu yolla yapılacak araştırmaların daha güvenilir sonuçlar çıkaracağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın yalnızca havaaracı bakım bölümü çalışanları ile sınırlı tutulması da önemli bir sınırlılıktır. Havacılık örgütlerinde gönüllü raporlamama, sessizlik davranışının nedenlerinin daha net olarak ortaya koyulması açısından havacılık sektöründeki farklı alanlarda çalışan işgörenler ile de benzer çalışmalar yürütülmelidir.

Ekler Listesi

Ek 1. Veri Toplama Aracı	106
Ek 2. Havaaracı Bakım Personeli Gönüllü Raporlama Madde Havuzu	109

Ek 1. Veri Toplama Aracı

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında Doç. Dr. Ender Gerede danışmanlığında yürütülmekte olan yüksek lisans tezi kapsamında bakım personelinin **emniyetsiz olay** ve **durumlar** ile **emniyeti artırıcı önerilerini** gönüllü olarak neden bildirmediklerini belirlemek için geliştirilmiştir.

Vermiş olduğunuz cevaplar etik kurallar gözetilerek gizli tutulacak, kişisel yanıtlar kesinlikle üçüncü şahıslarla paylaşılmayacak ve araştırmanın amaçları dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Bu nedenle lütfen kimlik bilgilerinizi yazmayınız.

Çalışmaya verdiğiniz destek için şimdiden en içten teşekkürlerimi sunarım.

Araş. Gör. İlker ÜNDER
Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzak Bilimleri Fakültesi

Gördüğüm emniyetsiz olaylar/durumlar ve emniyeti artırıcı önerilerim için GÖNÜLLÜ RAPORLAMADA BULUNMAM ÇÜNKÜ;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Şirketimin beni cezalandıracağını düşünüyorum.					
SHGM'nin beni cezalandıracağını düşünüyorum.					
İleride bir kaza olması halinde savcılık soruşturmasında beni koruyacak mevzuat olmadığını düşünüyorum.					
Daha önce raporlamada bulunan çalışma arkadaşlarıma başına gelen olumsuzlukların kendi başıma da gelebileceğini düşünüyorum.					
Müdürlerin (üst düzey yöneticilerimizin) raporlamada <u>bulunmamamız</u> yönündeki baskıları ve tehditlerinden endişe ediyorum.					
Şirkette/çalışma arkadaşları arasında "ispiyoncu" olarak damgalanmak istemem.					
Şirketimizde kimliğimizin gizliliğini güvence altına alacak bir sistem olmadığını düşünüyorum.					
Yaptığım hatanın ortaya çıkacağından endişe duyarım.					
Raporlama yaptığımda sürekli şikâyet eden birisi olarak tanınmamın diğer şirketlerde iş bulmama engel olacağını düşünürüm.					
Raporlamaya konu olan durum ya da olay hakkındaki bilgisizliğimin ortaya çıkmasını istemem.					
Çalışma arkadaşlarıma beni dışlamasından endişe ediyorum.					
Raporun konusu olan çalışma arkadaşım/arkadaşlarımla gerilim yaşamak istemem.					
Şirketimizde disiplin soruşturmasını yürütenlerle raporları değerlendirenlerin aynı kişiler olmasından endişe duyuyorum.					
Başıma iş almak istemem.					

“Neden ben raporlayayım ki, başkası raporlasın” diye düşünürüm.					
Raporlamaların ülkemizi EASA nezdinde emniyetsiz olarak göstereceğini düşünürüm.					
Bana bir fayda sağlamayacağını düşünürüm.					
Raporlama yapmanın benim görevim olmadığını düşünürüm.					
Müdürlerimizin olumsuz şeyleri duymaktan hoşlanmadıklarını düşünüyorum.					
Boş zamanımı raporlama yapmakla geçirmek istemem.					
Raporlamayı nasıl yapacağımı bilmiyorum.					
Müdürlerimizin raporlama yapmamızı istemesinin sadece lafta kaldığını düşünüyorum.					
Şirkette/çalışma arkadaşlarım arasında “şikayet eden kişi” olarak damgalanmak istemem.					
Şirketimin hatasını ortaya çıkarıp EASA tarafından cezalandırılmasını istemem.					
Raporlamaların şirketimizi sektörde emniyetsiz göstereceğini düşünürüm.					
Raporlamanın hiçbir yarar sağlamayacağını düşünüyorum.					
Raporun konusu olan çalışma arkadaşım/arkadaşlarımla ilişkimi bozmak istemem.					
Müdürlerimizin raporlamayı teşvik etmediğini düşünüyorum.					
Raporlamayı nasıl yapacağımı öğrenmekle uğraşmak istemem.					
Daha önce yapılan raporlamalara herhangi bir geri bildirimde bulunulmadı.					
Daha önce yapılan raporlamaların üstünün örtüldüğünü düşünüyorum.					
Raporlamanın konusu benim görev alanımla birebir ilgili olmadığı zaman gönüllü raporlamada bulunmam.					
Raporlanacak riskli durumların/olayların havacılık işinin zaten doğal bir parçası olduğunu düşünüyorum.					
Raporun konusu olan müdürle/müdürlerimle ilişkimi bozmak istemem.					
Raporlamaya konu olan durum ya da olay başkası tarafından zaten raporlanmıştır diye düşünürüm.					
Arkadaşlarımın hatalarını ortaya çıkarıp zarar görmelerini istemem					
Kendi işimi bile zor yetiştirirken bir de raporlamayla vakit kaybetmek istemem.					
Gelecekte raporladığım konu SHGM’ye yansıdığında müdürlerimin arkamda durmayacağını düşünüyorum.					
Şeflerimin raporlamada <u>bulunmamam</u> yönündeki baskıları ve tehditlerinden endişe ediyorum.					
Raporlamaya konu olan durum ya da olay hakkındaki deneyimsizliğimin ortaya çıkmasını istemem.					
Çalışma arkadaşlarım raporlamada bulunmamam yönünde baskı yapıyorlar.					
Şirketimin hatasını ortaya çıkarıp SHGM tarafından cezalandırılmasını istemem.					
Raporun konusu olan müdürle/müdürlerimle gerilim yaşamak istemem.					

1. Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız
3. Eğitim durumunuz
- ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Önlisans
- ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
4. Çalışma durumunuz

- ☐ Sivil havacılık alanında çalışmaktayım. ☐ Askeri havacılık alanında çalışmaktayım.
- ☐ Öğrenciyim. ☐ Çalışmıyorum
5. Havaaracı bakımındaki pozisyonunuz (birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)
- ☐ CS Bakım Teknisyeni ☐ Non-CS Bakım Teknisyeni ☐ Yardımcı Teknisyen ☐ Komponent Teknisyeni ☐ Mühendis ☐ Yönetici
- ☐ Üretim/Bakım Planlamacısı ☐ Diğer, lütfen belirtiniz
6. Havaaracı bakımında çalıştığınız birim
- ☐ Hat bakım ☐ Hangar Bakım
- ☐ Mühendislik Departmanı ☐ Üretim/Bakım Planlama Departmanı
- ☐ Atölyeler ☐ Diğer, lütfen yazınız.
7. Meslekteki görev süreniz (yıl).....
8. Şu anda görev yaptığınız havayolu/havaaracı bakım kuruluşundaki çalışma süreniz.....
-

İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİZ.

Ek 2. Havaaracı Bakım Personeli Gönüllü Raporlama Madde Havuzu

HAVAAARACI BAKIM PERSONELİ GÖNÜLLÜ RAPORLAMA MADDE HAVUZU

Sayın Alan Uzmanı,
“Havacılıkta Örgütsel Sessizlik ve Gönüllü Raporlama: Havaaracı Bakım Personeli Neden Gönüllü Raporlamada Bulunmaz” adlı yüksek lisans tezimi Doç. Dr. Ender GEREDE danışmanlığında yürütmekteyim.

Bu amaçla bir ölçek hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılması planlanan ölçeğin geliştirilmesi sürecinde konuyla bağlantılı literatürden ve daha önce yapılmış araştırmalardan ve ölçeklerden yararlanılmıştır. Ölçeğin birinci bölümü söz konusu ölçeğin neden raporlama yapmadığı ile ilgili maddelerini, ikinci bölümü ise katılımcının genel özelliklerini ile havaaracı bakım personeli konusuna ilişkin görüş ve deneyimlerini belirlemek üzere hazırlanmış soruları içermektedir. Türkiye’de çalışma hayatlarına aktif bir şekilde devam eden tüm dar ve geniş gövdeli lisanslı havaaracı bakım personeli araştırmanın hedef kitlesidir. **Araştırma konusunun Örgütsel Davranış ve Havacılık Emniyeti gibi iki uzmanlık gerektiren alanını kapsaması sebebiyle İİBF ve Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi öğretim üyelerine başvurulmuştur.** Siz uzmanlarla yürütülecek bu aşama, geliştirilen madde havuzunun kapsam geçerliliğini sınamaya yöneliktir. Bu amaçla her bir maddenin/sorunun anlaşılabilirliğine ve söz konusu kavramı ölçme becerisine yönelik yapılacak istenen değerlendirmede maddelerin yanındaki ölçek üzerinde

- **Uygun** (Madde Ölçekte Kalsın)
- **Uygun Değil** (Madde Ölçekten Çıksın)
- **Biraz Uygun-Düzeltilme** (Madde Düzeltilecek Ölçekte Kalsın) seçeneklerinden birini “çarpı” (X) ile işaretlemeniz beklenmektedir.

Değerlendirme sırasında taslak maddelerin aşağıda belirtilen özelliklere uyup uymadığını lütfen sorgulayınız. Uymama durumunda ölçütün yanında yer alan harf kodunu “Sorun Kodu ve Düzeltme için Öneriler” bölümünde de belirtiniz.

- A. Madde ölçülmek istenen konu ile ilgili değildir.
- B. Madde anketin uygulanacağı hedef kitle için uygun değildir.
- C. Madde açık ve anlaşılır değildir. İfadede kullanılan dil yalın değil ve sözcükler hedef kitle için tek bir anlama sahip değildir. İfadede teknik bir dil (jargon) veya kısaltma vardır.
- D. Madde uzundur (bir maddenin 20’den fazla sözcük içermemesi idealdir).
- E. Madde birden fazla şeyi ölçmektedir (birden fazla fikri yansıtmaktadır).
- F. Maddenin yanıt seçenekleri birbiriyle çakışmaktadır.
- G. Madde uzmanlık alanım dışındadır.

Yukarıdaki sorunlar dışında belirtmek istediklerinizi “Sorun Kodu ve Düzeltme için Öneriler” bölümüne yazabilirsiniz. Değerli görüşlerinizi bizimle paylaştığınız için teşekkür ederiz.

HAVAARACI BAKIM PERSONELİ GÖNÜLLÜ RAPORLAMA MADDE HAVUZU

MADDE	Uygun	Uygun Değil	Biraz Uygun- Düzeltilme	Sorun Kodu ve Düzeltilme İçin Öneriniz
1. Üst yönetimin raporlamaya değer vermemesi nedeniyle gönüllü raporlamada bulunmam.				
2. Üst yönetimin raporlamaya destek vermemesi nedeniyle gönüllü raporlamada bulunmam.				
3. Üst yönetime güven duymadığım için gönüllü raporlamada bulunmam.				
4. Gönüllü raporlama sonrası beni koruyacak herhangi bir sistem (kural, yönetici) olmadığı için gönüllü raporlamada bulunmam.				

MADDE	Uygun	Uygun Değil	Biraz Uygun- Düzeltilme	Sorun Kodu ve Düzeltilme İçin Öneriniz
5. Cezalandırılma korkusu ile gönüllü raporlamada bulunmam.				
6. Yaptığım hatanın ortaya çıkacağı korkusu ile gönüllü raporlamada bulunmam.				
7. Zarar göreceğim korkusu ile gönüllü raporlamada bulunmam.				
8. Örgüt tarafından herhangi bir soruşturmaya maruz kalma endişesi ile gönüllü raporlamada bulunmam.				
9. Otorite tarafından herhangi bir soruşturmaya maruz kalma endişesi ile gönüllü raporlamada bulunmam.				

MADDE	Uygun	Uygun Değil	Biraz Uygun- Düzeltilme	Sorun Kodu ve Düzeltilme İçin Öneriniz
10. Daha önce raporlamada bulunan meslektaşlarımın kötü deneyimlerinin kendi başıma da gelmemesi için gönüllü raporlamada bulunmam.				
11. Amirlerim ile olan ilişkilerimin zayıf olması nedeniyle gönüllü raporlamada bulunmam.				
12. Raporlama yapacağım kişi ile aramdaki statü farkından dolayı gönüllü raporlamada bulunmam.				
13. Eğitimlerde raporlama yapılması gerekliliği vurgusunun sadece sözde kalması nedeniyle gönüllü raporlamada bulunmam.				
14. Raporlama yapılacak durum ya da olayın beni ilgilendirmedigini düşündüğüm için gönüllü raporlamada bulunmam.				

MADDE	Uygun	Uygun Değil	Biraz Uygun- Düzeltilme	Sorum Kodu ve Düzeltilme İçin Öneriniz
15. Raporlama yapılacak durum ya da olayın başkası tarafından çoktan raporlanmıştıdır düşüncesi nedeniyle gönüllü raporlamada bulunmam.				
16. Raporlama yapılacak durum ya da olay lehime bir değişiklik yaratmayacağı için gönüllü raporlamada bulunmam.				
17. Raporlamada bulunmamın hiçbir işe yaramayacağından gönüllü raporlamada bulunmam.				
18. Raporlamada bulunmam için herhangi bir teşvik olmaması sebebiyle gönüllü raporlamada bulunmam.				

MADDE	Uygun	Uygun Değil	Biraz Uygun- Düzeltilme	Sorun Kodu ve Düzeltilme İçin Öneriniz
19. Raporlamada bulunarak meslektaşlarım tarafından misillemeye maruz kalacağım için gönüllü raporlamada bulunmam.				
20. Raporlama yaparak, sorumluluk almak istemediğimden dolayı gönüllü raporlamada bulunmam.				
21. Daha önce yaptığım raporlamalara herhangi bir geri bildirimde bulunulmadığından gönüllü raporlamada bulunmam.				
22. Raporlama yapmak stres yaratacağından gönüllü raporlamada bulunmam.				
23. Meslektaşlarımın raporlamada bulunmamam yönündeki baskıları nedeniyle gönüllü raporlamada bulunmam.				

MADDE	Uygun	Uygun Değil	Biraz Uygun- Düzeltilme	Sorun Kodu ve Düzeltilme İçin Öneriniz
24. Arkadaşlarım tarafından dışlanma korkusu ile gönüllü raporlamada bulunmam.				
25. Raporlamada bulunarak herhangi bir arkadaşımı zor durumda bırakmak istemediğimden gönüllü raporlamada bulunmam.				
26. Raporlamada bulunarak örgütü zor durumda bırakmak istemediğimden gönüllü raporlamada bulunmam.				
27. Raporlamada bulunarak örgütte şikayet eden kişi olarak damgalanmak istemediğimden gönüllü raporlamada bulunmam.				
28. Raporlamada bulunma zaman alacağından gönüllü raporlamada bulunmam.				

MADDE	Uygun	Uygun Değil	Biraz Uygun- Düzeltilme	Sorun Kodu ve Düzeltme İçin Öneriniz
29. Yaşanan durum ya da olaya ilişkin bilgi eksikliğimden raporlamaya gerek duymamam nedeniyle gönüllü raporlamada bulunmam.				
30. Örgüt hedeflerini birincil görev kabul etmem nedeniyle gönüllü raporlamada bulunmam				
31. Raporlamada bulunmanın sorumluluğumda olduğunu bilmediğimden gönüllü raporlamada bulunmam.				
32. Raporlama yapılacak durum ya da olayı raporlamaya değer görmediğimden gönüllü raporlamada bulunmam.				
33. Yaşanan durum ya da olaya ilişkin tecrübe eksikliğimden raporlamaya gerek duymamam nedeniyle gönüllü raporlamada bulunmam				

MADDE	Uygun	Uygun Değil	Biraz Uygun- Düzeltilme	Sorum Kodu ve Düzeltilme İçin Öneriniz
34. Raporlamada bulunursam bunun örgüt dışına çıkabileceği endişesi ile gönüllü raporlamada bulunmam.				
35. Raporlamayı nasıl yapacağımı bilmediğimden gönüllü raporlamada bulunmam.				
36. Raporlamada bulunma ile operasyonel hedefler arasındaki çelişki nedeniyle gönüllü raporlamada bulunmam.				
37. Raporlamayı nereye yapacağımı bilmediğimden gönüllü raporlamada bulunmam.				
38. Raporlamada bulunmak için herhangi bir kanıt bulamadığımdan gönüllü raporlamada bulunmam				

MADDE	Uygun	Uygun Değil	Biraz Uygun- Düzeltilme	Sorun Kodu ve Düzeltme İçin Öneriniz
39. Kimliğimin ortaya çıkmasına engel olacak bir sistemin olmamasından gönüllü raporlamada bulunmam.				
40.				

BÖLÜM II

9. Cinsiyetiniz
a. Kadın ()
b. Erkek ()
10. Yaşınız (Lütfen yazınız)
11. Eğitim durumunuz
a. İlkokul ()
b. Ortaokul ()
c. Lise ()
d. Önlisans ()
e. Lisans ()
f. Yüksek Lisans ()
g. Doktora ()
12. Havaaracı Bakımındaki Yeriniz (Lütfen yazınız)
Yönetici/Bakım Teknisyeni/Bakım Planlamacısı
Biriminiz (örneğin; Hat bakım, üs bakım vb.)
Görev yaptığınız havaalanı
13. Teknisyenlikteki görev süreniz
14. Mevcut çalıştığınız havayolu/havaaracı bakım kuruluşundaki görev süreniz
15. Emniyet sizin için önemli bir faktör müdür?
a. Evet
b. Hayır

16. Daha önce hiç emniyetsiz bir olayla karşılaştınız mı?

- a. Hayır ise 11. soruya geçebilirsiniz.
- b. Evet ise raporlamada bulundunuz mu?
 - i. Evet
 - ii. Hayır

17. Havaaracı bakım teknisyenlerini ilgilendiren yenilikleri ve yasa-mevzuat değişikliklerini takip ediyor musunuz?

- a. Evet ()
- b. Hayır ()

18. Havaaracı bakım teknisyeni denilince aklına ilk olarak
geliyor.

Kaynakça

- Abell, N., Springer, D. W., & Kamata, A. (2009). *Developing and Validating Rapid Assessment Instruments*. Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aircraft Accident Investigation Commission Ministry of Transport. (1987). *Aircraft Accident Investigation Report*.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2013). Örgütsel Sessizlik Ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz! *21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 630-635). Nobel Yayıncılık.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Bir Uygulama*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(6), 136-147.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arlı, D. (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). Örgüt Kültürü. Ö. Aşan, & E. M. Aydın içinde, *Örgütsel Davranış* (s. 469). İstanbul: Arıkan Basım.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. 2011: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G., & Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 248-266.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- 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.

- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Bok, S. (1983). *Secrets: On the Ethics of Concealment and Revelation*. New York: Vintage Books.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003, Eylül). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- 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, September). 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.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*(32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket Geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151.
- Can, A., & Alparslan, A. M. (2012). Hemşireler Neden Sessiz Kalırlar? Bir İçerik Analizi Çalışması. 6. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiri Kitabı, (s. 261-266).
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış* (1. b.). İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- 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.
- Creswell, J. W. (2014). *Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. (M. Bütün, Çev.) Ankara: Eğiten Kitap.
- Çakıcı, A. (2006). Örgütlerde Sessiz Kalma ve Sesini Çıkartma. *Önce Kalite Dergisi*, 15(106), 42-47.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010a). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* (1. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2010b). İşgörenlerin Yöneticileriyle Açıkça Konuşmak İstedikleri Konular Üzerine Bir Araştırma. A. Çakıcı içinde, *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* (s. 65-71). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2010c). Örgütlerde Açıkça Konuşma: Üniversiteler İçin Bir Açıkça Konuşma Mekanizması Örneği. A. Çakıcı içinde, *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* (s. 75-105). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çakıcı, A., & Çakıcı, A. C. (2007). İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor? 15. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi* (s. 389-400). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17-3, 196-205.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, Ç., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları* (3. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Dekker, S. W. (2005). Why We Need New Accident Models. D. Harris, & H. C. Muir içinde, *Contemporary Issues in Human Factors and Aviation Safety*. England: Ashgate Publishing.
- Dekker, S. W., & Breakey, H. (2016). Just Culture: Improving Safety By Achieving Substantive, Procedural And Restorative Justice. *Safety Science*, 85, 187-193.
- Demir, M. (2010). Algılanan Adalet Algılamaları Kapsamında Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi. 11. *Ulusal Turizm Kongresi* (s. 577-589). Kuşadası: Detay Yayıncılık.
- Demir, M. (2014). İşgörenlerin Adalet Algılamaları Kapsamında Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisi ile İlişkisi. *International Journal of Human Sciences*, 11(1), 1095-1113.
- Demir, M., & Demir, Ş. Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği. *Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*(193), 184-198.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 691-700.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted rules of Self-Censorship at Work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale Development: Theory and Applications*. London: SAGE Publications.
- Doganis, R. (2002). *Flying Off Course, The Economics of International Airlines* (3. b.). New York: Routledge.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü* (2. b.). İstanbul: Beta Basım.
- Durak, İ. (2013). Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-110.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context For Selling Issues To Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-425.

- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003, Eylül 6). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ehtiyar, R., & Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism & Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Emre, O. (2010). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2011). *Best Practises in Near-Miss Reporting: the Role of Near-Miss Reporting in Creating and Enhancing the Safety Culture*. Göteborg, Sweden: Chalmers University of Technology.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- 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 İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- FAA. (2009). *A Practical Guide to Maintenance ASAP Programs*, DOT/FAA /AR-09/28. Washington, DC: Federal Aviation Administration. Federal Aviation Administration. adresinden alındı
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3. b.). California: SAGE Publications.
- GAIN. (2004). *A Roadmap to A Just Culture: Enhancing the Safety Environment*. Airbus.
- Gerede, E. (2002). *Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri THY AO'da Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gerede, E. (2006). Havacılık Emniyeti ve Havacılık Güvenliği Kavramları Arasındaki İlişki ve Farkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 17(54), 26-37.
- 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* (1. b.). 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.

- Göregenli, M. (1997). Individualist-Collectivist Tendencies in a Turkish Sample. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(6), 787-794.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7. b.). New Jersey: Pearson.
- Heinrich, H. W. (1959). *Industrial Accident Prevention* (4. b.). New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (2001). *Culture at Work in Aviation and Medicine : National, Organizational and Professional Influences*. United Kingdom: Taylor & Francis Ltd.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. İngiltere: Harward Universty Press.
- Hofstede, G., & Soaters, J. (2002). Consensus Societies with their own Character: National Cultures in Japan and The Netherlands. *Comparative Sociology*, 1(1), 3.
- Huang, X., Vliert, E. V., & Vegt, G. V. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- 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. (2009). *Safety Management Manual, Doc 9859 AN/474* (2. b.). Montreal: International Civil Aviation Organization.
- ICAO. (2013). *Safety Management Manual, Doc 9859 AN/474* (3. b.). Montréal: International Civil Aviation Organization.
- İftar, G. K. (1999). Bilim ve Araştırma. A. A. Bir içinde, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (s. 12-22). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Janic, M. (2000). An Assessment of Risk and Safety in Civil Aviation. *Journal of Air Transport Management*, 6, 43-50.
- Jensen, J. V. (1973, Eylül). Communicative Funtions of Silence. *ETC: A Review of General Semantics*, 30(3), 249-257.
- 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.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kaiser, H. F. (1970). A Second Generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415.
- Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 700-708). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (24. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S., & Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kılıç, R., Keklik, B., & Yıldız, H. (2013). Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkili Liderlik Tarzlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 636-641). Kütahya: Nobel Yayıncılık.
- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kjellen, U. (2000). *Prevention of Accidents Through Experience Feedback* (1. b.). New York: CRC Press.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Kozlu, C. (2013). *Bulutların Üstüne Tırmanırken, THY Bir Dönüşüm Öyküsü* (10. b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kumar, R. (1999). *Research Metodology: A Step-by-step Guide for Beginners* (2. b.). London: SAGE publications.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık Ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük Yılmaz, A. (2003). *Havacılıkta Emniyet Açısından Risk Yönetimi ve Havacılık Örgütlerinden Uygulama Örnekleri*. Eskişehir: anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lee, W.-K. (2006). Risk Assessment Modeling in Aviation Safety Management. *Journal of Air Transport Management*, 12, 267-273.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal Of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-6.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- 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.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2001). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* (1. b.). Ankara: Detay.
- 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., & 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.
- Morrison, E. W. (2011, Haziran). 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, Ekim). 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, September). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- 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.
- Neuman, W. L. (2007). *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches* (2. b.). Boston: Pearson International Education.
- Noella-Nuemann, E. (1974). The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Noelle-Nuemann, E. (1997). *Medya, Kültür, Siyaset* (1. b.). (S. İrvan, Çev.) Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- O'Connor, W. E. (2001). *An Introduction to Airline Economics* (6. b.). America: Greenwood Press.
- Olteidal, H., & McArthur, D. (2011). Reporting Practices in Merchant Shipping, and the Identification of Influencing Factors. *Safety Science*, 49, 331-338.
- Oruç, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma*. 2013: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi* (5. b.). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, L., & Sarıoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özgan, H., & Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *E-İnternational Journal Of Educational Research*, 4(3), 33-49.
- Özgener, Ş., Ögüt, A., & Kaplan, M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. M. Özdevcioğlu, & 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.
- Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). The Dynamics of Silencing Conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195-223.

- Perlow, L., & Williams, S. (2003, May). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*, 52-59.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001, Aralık). 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*, 26(3), 513-563.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up in The Workplace*. Louisiana State University.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003, Eylül). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. (D. Bayrak, H. B. Arslan, & Z. Akyüz, Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. America: Ashgate.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior* (12. b.). New Jersey: Prentice Hall.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Sakarya Üniversitesi Örneği*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (2. b.). Ankara: İmge Kitabevi.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri Ve Örgütsel Sessizlik*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarioğlu, G. S. (2013). *Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5. b.). Essex: Pearson Education Limited.
- Schaaf, T. v., & Kanse, L. (2004). Biases in Incident Reporting Databases: an Empirical Study in the Chemical Process Industry. *Safety Science*, 42, 57-67.
- Schaaf, T. W. (1995). Near Miss Reporting in the Chemical Process Industry: An Overview. *Microelectronics Reliability*, 35, 1233-1243.
- SHGM. (2012). Emniyet Yönetim Sistemi, Temel Esaslar. *Yayın No:HAD/T-18, 1*. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- SHGM. (2016). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü*. web.shgm.gov.tr: <http://web.shgm.gov.tr/tr/raporlama/2248-raporlama> adresinden alındı
- Soycan, Ş. H. (2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sözen, H. C., Yeloğlu, H. O., & Ateş, M. F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- Şahin, A. (2015). Bekleyiş Teorisi. M. İ. Yağcı, & S. Çabuk içinde, *Pazarlama Teorileri* (s. 67). İstanbul: Media Cat Kitapları.

- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. Gebze-Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şekerli, E. B. (2006). *Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları ve Kültürel Farklılıklar: Türli Pilotları Üzerinde Bir Araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LİSREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- 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 Etkisinden Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TDK. (2015). *Güncel Türkçe Sözlük*. 12 1, 2015 tarihinde Türk Dil Kurumu: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.565d90f23e28b3.57654871 adresinden alındı
- Tikici, M., Derin, N., & Kalkın, G. (2011). Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi. 7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi (s. 253-261). İstanbul: TC İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları .
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turhan, R., Ünlü, N. A., İlic, D. K., Çapraz, B., & Kesken, J. (2015). Çalışanların Sessizlik Davranışlarında Kültürün Etkisi: Atasözleri Üzerinden Nitel Bir Analiz. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2., s. 780-785. Muğla.
- Turhan, R., Ünnü, N. A., & İliç, D. K. (2015). Çalışanların Sessizlik Davranışlarında Kültürün Etkisi: Atasözleri Üzerinden Nitel Bir Analiz. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (s. 780-785). Muğla.
- Tülübaş, T. (2011). *Öğretim Elemanlarının Sessiz Kaldıkları Durumlar ve Sessiz Kalma Nedenleri*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tülübaş, T., & Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- UTED. (2016, Ocak). Uçak Teknisyeni Sayısı 2023'e kadar İki Katına Çıkmalı. *UTED Dergi*, s. 6-11.
- Üçok, D., & Torun, A. (2015, Nisan). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation* (3. b.). America: John Wiley and Sons Inc.
- Wagner, L. M., Capezuti, E., & Ouslander, J. G. (2006). Reporting Near-Miss Events in Nursing Homes. *Nursing Outlook*, 54(2), 85-93.
- Wood, R. H. (2003). *Aviation Safety Programs, A Management Handbook* (3. b.). America: Jeppesen.

- Wright, L., & Schaaf, T. v. (2004). Accident Versus Near Miss Causation: A Critical Review of the Literature, an Empirical Test in the UK Railway Domain, and Their Implications for Other Sectors. *Journal of Hazardous Materials*, 111, 105-110.
- Yalçın, B., & Baykal, Ü. (2012). Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(2), 42-50.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki Ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşilaydın, G., & Bayın, G. (2015). Türkiye'de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.
- Yıldız, E. (2013). Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why? *Beykent University Journal of Social Sciences*, 6(2), 30-44.
- Yüksel, Ö. (1997, Haziran). Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(2).
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1389-1404.