

**T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GÜVENİLİRLİĞİ YÜKSEK ÖRGÜTLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve  
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KABİLİYETİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA: TÜRK HAVA TRAFİK KONTROL ÖRGÜTLENMELERİ  
ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
EYÜP BAYRAM ŞEKERLİ**

**DANIŞMAN  
DOÇ.DR. SONER TASLAK**

**Eylül, 2014**

**MUĞLA**

T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

GÜVENİLİRLİĞİ YÜKSEK ÖRGÜTLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE  
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KABİLİYETİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA: TÜRK HAVA TRAFİK KONTROL ÖRGÜTLENMELERİ  
ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN  
EYÜP BAYRAM ŞEKERLİ

Sosyal Bilimler Enstitüsünce  
“Doktora”  
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :

Tezin Sözlü Savunma Tarihi :

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Soner TASLAK

Juri Üyesi : Doç. Dr. Ender GEREDE

Juri Üyesi : Doç. Dr. Umut AVCI

Juri Üyesi : Doç. Dr. Ömer GİDER

Juri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Serkan DİRLİK

Enstitü Müdür V. : Yrd.Doç. Dr. Aytekin FIRAT

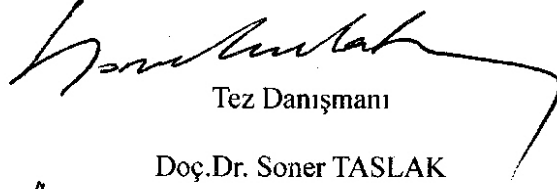
Eylül, 2014


MUĞLA

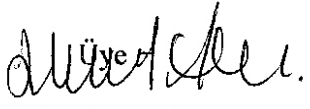
## TUTANAK

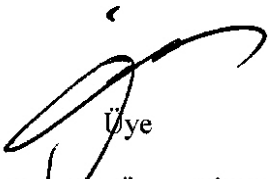
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 11.../09/2014 tarih ve 647/2. sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 38. maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Eyüp Bayram ŞEKERLİ'nin "Güvenilirliği Yüksek Örgütlerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Türk Hava Trafik Kontrol Örgütlenmeleri Örneği" adlı tezini incelemiş ve aday 25/09/2014 tarihinde saat 10:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.


Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 120 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin başarılı... olduğu oy birliği ile karar verildi.

  
Tez Danışmanı  
Doç.Dr. Soner TASLAK

Üye  
  
Doç. Dr. Ender GEREDE

Üye  
  
Doç. Dr. Umut AVCI

Üye  
  
Doç. Dr. Ömer GİDER

Üye  
  
Yrd. Doç. Dr. Serkan DİRLİK

## YEMİN

Doktora tezi olarak sunduğum ‘‘Güvenilirliği Yüksek Örgütlerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Türk Hava Trafik Kontrol Örgütlenmeleri Örneği’’ adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

21.10.2014

Eyüp Bayram ŞEKERLİ



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKUMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ GİRİŞ FORMU		
<b>YAZARIN</b>		
Soyadı : ŞEKERLİ	Kayıt No:	
Adı : Eyüp Bayram		
<b>TEZİN ADI</b>		
Türkçe : "Güvenilirliği Yüksek Örgütlerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Türk Hava Trafik Kontrol Örgütlenmeleri Örneği"		
Y.Dil: "Research of Organizational Commitment Effect on Organizational Learning Capability at High Reliability Organizations: Turkish Air Traffic Control Organizations Sample"		
<b>TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans</b>	<b>Doktora</b>	<b>Sanatta Yeterlilik</b>
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>TEZİN KABUL EDİLDİĞİ</b>		
Üniversite	: <i>Muğla Sıtkı Koşman Üniversitesi</i>	
Fakülte	:	
Enstitü	: <i>Sosyal Bilimler Enstitüsü</i>	
Diğer Kuruluşlar	:	
Tarih	:	
<b>TEZ YAYINLANMIŞSA</b>		
Yayımlayan	:	
Basım Yeri	:	
Basım Tarihi	:	
ISBN	:	
<b>TEZ YÖNETİCİSİNİN</b>		
Soyadı, Adı	: TASLAK, Soner	
Ünvanı	: Doç. Dr.	

TEZİN YAZILDIĞI DİL: Türkçe	TEZİN SAYFA SAYISI: 282
TEZİN KONUSU (KONULARI): 1. Güvenilirliği Yüksek Örgütler, 2. Örgütsel öğrenme, 3. Örgütsel bağlılık.	
TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER : 1. Güvenilirliği Yüksek Örgütler, 2. Hava trafik kontrol Örgütlenmeleri 3. Seyrüsefer Hizmet Örgütlenmeleri, 4. Örgütsel öğrenme, 5. Örgütsel öğrenme kabiliyeti.	
İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER: 1. High Reliability Organizations, 2. Organizational learning, 3. Air traffic control organizations, 4. Air navigation organizations, 5. Organizational learning capability.	
1. Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum	0
2. Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir	0
3. Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir	0
Yazarın İmzası:	Tarih: 21.10.2014

## **TEŐEKKÖR**

Tez çalıőmam süresince varlıkları ile bana kuvvet veren Annem Nurdan ŞEKERLİ ve Babam Osman ŞEKERLİ'ye, engin akademik bilgi ve tecrübesi ile beni yönlendiren Danıőmanım Doç. Dr. Soner TASLAK'a, saha araőtırmalarımın gerçekleştirilmesinde yardımlarını esirgemeyen Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü'ne ve tüm Hava Trafik Kontrolörlerine teőekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

Bu doktora tez çalışmasında Güvenilirliği Yüksek Örgütlerde (GYÖ) “örgütsel öğrenme kabiliyeti” araştırılmıştır. Yoğun risklerin yer aldığı çevrelerde görev yapan GYÖ’lerin nispeten düşük kaza rakamlarına sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda GYÖ’lerin, yoğun riskli bir çevrede operasyonlarını sürdürülebilir emniyet seviyesi ile devam ettirebilmeyi öğrenmekte (öğrenmiş) oldukları düşünülmektedir. Bu çalışmada tahmin edilmesi zor riskler ve hızlı değişen şartların mevcut olduğu çevrede emniyetli çalışabilen hava trafik kontrol birimlerinde örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarının neler olduğu araştırılmaktadır. Bunların yanı sıra, araştırma kapsamında Ülkemiz alanyazını için yeni bir kavram olan GYÖ olarak adlandırılan örgüt tipinin genel özellikleri hakkında bilgiler verilmekte ve literatürde ifade edilen özellikleri anlatılmaktadır. Ayrıca araştırmanın temel amaçlarından birisi de hava trafik kontrolörlerin sahip oldukları örgütsel bağlılık düzeyinin örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutları üzerindeki etkisinin araştırılmasını kapsamaktadır.

GYÖ’lerin öğrenme kabiliyeti boyutları üzerinde örgütsel bağlılığın etkisi olduğu varsayılmakta ve bu varsayım yol analizi ile incelenmektedir. Elde edilen sonuçlar literatüre paralel olarak örgütsel bağlılığın öğrenme kabiliyeti üzerinde etkili olduğu göstermektedir. Bu sonuçlara ek olarak hava trafik birimleri coğrafi konumları, görev yapılan birimler ve çalışma sürelerine göre örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutları ve örgütsel bağlılık değişkenlerindeki durumları betimsel analiz yöntemleri ile incelenmiştir. Ayrıca farklı istasyonlar, çalışma süreleri, çalışılan departmanlar, öğrenme kabiliyeti ve örgütsel bağlılık açısından karşılaştırılmıştır.



## **ABSTRACT**

This study aims to explore dimensions of organizational learning capabilities of High Reliability Organizations. High Reliability Organizations proceeds with relatively low accident-incident rates in spite of risky environment. Consequently, it is assumed that High Reliability Organizations had learned to keep on its works with satisfactory and sustainable safety records. Furthermore, theory of High Reliability Organizations which has not dealt in any scientific article in Turkey detailed in this study. Therefore, in this study air traffic control organization which operates in risky environment and fixed as a High Reliability Organization is chosen as a research sample to find out its learning capabilities. Thus, learning capabilities of air traffic organizations examined and evaluated on each dimension. Additionally, another main objective is proving the effect of organizational commitment on organizational learning capability which is literally supported. Therefore, an effect size of organizational commitment on each organizational capability dimensions is being researched by structural equation method.

Finally, the organizational learning capability structured of air traffic organization explored in this study literally explored. Managerial Commitment, Focus of Learning, Open Dialog and Leadership Support dimensions are statistically defined as organizational learning capabilities of the air traffic system. Evaluation scores of air traffic organization at each organizational learning capability dimensions produced mostly low scores. Also, organizational commitment scores of air traffic controllers found low, and has an impact on organizational learning capabilities as literally claimed.

## **İÇİNDEKİLER**

ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
GİRİŞ.....	1

## **I BÖLÜM**

### **ÖĞRENME, ÖĞRENME DÜZEYLERİ ve BAZI ÖRGÜTSEL KAVRAMLAR İLE İLİŞKİLERİ**

1. ÖĞRENME KAVRAMI .....	5
1.1. Öğrenmenin Tanımı ve Öğrenme Kuramları.....	5
1.1.1. Davranışsal Öğrenme Kuramı .....	6
1.1.2. Sosyal Bilişsel Öğrenme Teorileri .....	13
1.2. Örgüt Düzeyinde Öğrenme.....	14
1.2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı.....	15
1.2.2. Bireysel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi .....	16
1.2.3. Grup Olarak Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi .....	18
1.2.4. Grup Olarak Öğrenme, İletişim ve Uygulama Toplulukları .....	19
1.3. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları .....	24
1.3.1. Örgütsel Öğrenme Konusunda Davranışsal ve Bilişsel Yaklaşım .....	24
1.3.2. Davranışsal Bakış Açısı .....	25
1.3.3. Bilişsel Bakış Açısı .....	26
1.3.4. Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme .....	28
1.4. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri.....	29
1.5. Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme Ayrımı.....	31
1.6. Örgütsel Öğrenme Modelleri.....	32
1.6.1. Watkins ve Marsick Öğrenme Modeli .....	32
1.6.2. Peter Senge .....	34
1.6.3. Crossan .....	36
1.6.4. Nonaka.....	40

1.6.5. Cook ve Brown .....	42
1.6.6. March.....	44
1.6.7. Huber .....	48
1.6.8. Schein .....	52
1.7. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Kavramı .....	54

## II. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLİŞKİSİ .....	60
2.1.1. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti ve Örgütsel Öğrenme Psikolojisi .....	60
2.1.2. Örgütsel Bağlılık.....	61
2.1.2.1. Tutumsal Bağlılık Biçimleri.....	62
2.1.2.1.1. Etzioni Tarafından Yapılan Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması. 63	
2.1.2.1.2. Kanter Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	65
2.1.2.1.3. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	66
2.1.2.1.4. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	67
2.1.2.2. Davranışsal Bağlılık Biçimleri.....	70
2.1.2.2.1. Becker Yan Bahis Teorisi Yaklaşımı .....	71
2.1.2.2.2. Salancik Yaklaşımı .....	73
2.1.2.2.3. Schol Yaklaşımı .....	74
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri .....	75
2.1.3.1. Örgütsel Bağlılığın Demografik Öncülleri .....	78
2.1.3.2. Yaş-Cinsiyet Değişkenleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .. 81	
2.1.3.3. Eğitim Düzeyi Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....	81
2.1.3.4. Örgütte Geçirilen Süre ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....	82
2.1.3.5. Örgütsel Bağlılık Öncülü Olarak İş Tatmini .....	83
2.1.3.6. Örgütsel Bağlılık ve Liderlik İlişkisi .....	83
2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	85
2.1.5. Mesleki Bağlılık .....	86
2.1.6. Psikolojik İklim .....	89
2.1.7. Psikolojik Emniyet Kavramı .....	90
2.1.7.1. Psikolojik Emniyetin Öncülleri.....	94

2.1.7.2. Psikolojik Emniyet ve Güven İlişkisi .....	97
2.1.7.3. Psikolojik Emniyet ve Öğrenme İlişkisi .....	99

### III. BÖLÜM

#### KARMAŞIK SİSTEMLER ve GÜVENİLİRLİĞİ YÜKSEK ÖRGÜTLER

3. KARMAŞIK SOSYAL SİSTEMLER.....	102
3.1. Karmaşık Sistemlerde Risk ve Emniyet Kavramları .....	103
3.2. Örgütsel Kazalar .....	105
3.2.1. Hata kavramı .....	107
3.2.1.1. “İsviçre Delikli Peyniri” Modeli.....	107
3.2.1.2. SHELL Modeli ve Hata Tipleri.....	109
3.3. Güvenilirliği Yüksek Sistemlerin tanımlanması .....	112
3.3.1. Normal Kaza Teorisi (NKT) Charles Perrow .....	112
3.3.2. Güvenilirliği Yüksek Örgüt Teorisi.....	116
3.3.2.1. Güvenilirlik Kavramı .....	116
3.3.2.2. Güvenilirliği Yüksek Örgütler .....	117
3.3.2.3. Güvenilirliği Yüksek Örgütlerin Özellikleri .....	120
3.3.2.4. Güvenilirliği Yüksek Örgütler ve Örgütsel Dikkatlilik .....	125
3.3.2.5. Güvenilirliği Yüksek Örgütler ve Esneklik Mühendisliği .....	129

### IV. BÖLÜM

#### GÜVENİLİRLİĞİ YÜKSEK SİSTEMLER OLARAK TÜRKİYE’DEKİ HAVATRAFİK BİRİMLERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE KÜLTÜR ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ

4. HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN FAALİYET ALANI .....	134
4.1. Hava Seyrüsefer Faaliyetleri.....	136
4.1.1. DHMİ Genel Müdürlüğü’nün Genel Yapısı .....	137
4.1.2. DHMİ Hava Trafik Birimleri Örgütsel Yapı Özellikleri .....	139
4.1.3. DHMİ Genel Müdürlüğü Seyrüsefer Dairesi .....	141
4.1.4. Hava Trafik Yönetimi.....	144
4.1.5. Güvenilirliği Yüksek Örgütler Olarak Hava Trafik Örgütleri .....	147

4.1.5.1. Hava Trafik Örgütlerinde “Tehdit ve Hata” Yönetimi .....	148
4.1.5.2. Hava Trafik Hizmet Örgütleri İçin Mevcut Tehditler .....	149
4.1.5.3. Hava Trafik Hizmeti Sağlayan Örgütlerde “Hata” .....	153
4.1.5.4. Hava Trafik Hizmetlerinde İstenmeyen Durumlar .....	155
4.1.6. Hava Trafik Örgütlerinde Emniyet ve Güvenilirlik Araçları.....	158
4.1.6.1. Ekip Kaynak Yönetimi.....	158
4.1.6.2. Hat Operasyon Emniyet Denetimi .....	162
4.1.6.3. Adil Kültür Uygulamaları .....	163

## **V. BÖLÜM**

### **GÜVENİLİRLİĞİ YÜKSEK ÖRGÜT OLARAK HAVA TRAFİK ÖRGÜTLERİNDE ÖĞRENME KABİLİYETİ BOYUTLARININ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

5. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ .....	168
5.1. Araştırmanın Modeli.....	168
5.2. Veri Toplama Aracı .....	170
5.3. Anakütle ve Örneklem .....	171
5.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler .....	172
5.5. Hipotezler.....	172
5.6. Bulgular ve Değerlendirme.....	173
5.6.1. Demografik Veriler.....	173
5.6.2. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti (ÖÖK) Boyutlarının Belirlenmesi .....	175
5.6.2.1. Faktör Analizi Sonuçları .....	175
5.6.2.2. Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen “Öğrenme Kabiliyeti ve Örgütsel Bağlılık Boyutları” .....	179
5.6.3. Yapısal Eşitlik Modeli .....	198
5.6.3.1. Gözlenen ve Örtük Değişkenler.....	199
5.6.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	200
5.6.3.3. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Faktör Yapısının Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	201
5.6.4. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	203

5.6.4.1.Örgütsel Bağlılık ve ÖÖK İlişkisi Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi .....	208
5.6.4.2. Örgütsel Bağlılık ve ÖÖK İlişkisi-Yol Analizi .....	210
5.6.4.3. Öğrenme Kabiliyeti Boyutlarının Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	217
5.6.5. Liderlik Desteği Algısı, Açık İletişim Algısı ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Örgütsel Öğrenme Üzerinde Etkisinin Araştırılması .....	220
5.6.6.Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi.....	223
5.6.6.1. Görev Yapılan İstasyon Esasına Göre Farklılıkların İncelenmesi	223
5.6.6.2. Çalışma Süresi Esasına Göre Farklılıkların İncelenmesi.....	240
5.6.6.3. Çalışılan Birim Esasına Göre Farklılıkların İncelenmesi .....	252
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	265
KAYNAKÇA .....	282

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Watkins ve Marsick Öğrenen Organizasyonların Yedi Boyutu.....	33
Tablo 2.Örgütsel Öğrenmenin Dört Boyutu.....	39
Tablo 3. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Boyutları.....	56
Tablo 4. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri.....	79
Tablo 5. GYÖ' lerin Karmaşıklık ve Yüksek Bağımlılığa Karşılık Geliştirmiş Oldukları Özellikler .....	123
Tablo 6. Genel Müdüre Bağlı Taşra Teşkilatında Yer Alan Birimler .....	141
Tablo 7. Sharrock ve Kirwan (2002) Hava Trafik Birimleri Hata Sınıfları .....	154
Tablo 8. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Türkiye Geneli Hava Trafik Kontrolör Sayısı.....	171
Tablo 9. Hava Trafik Kontrolörlerinin Medeni Durumları .....	174
Tablo 10.KMO Referans Değerleri .....	177
Tablo 11.ÖÖK Faktör Analizi KMO ve Bartlett Testi .....	177
Tablo 12.ÖÖK Faktör Analizi Başlangıç Ortak Değerleri .....	178
Tablo 13. ÖÖK Faktör Analizi Öz Değerleri ve Açıklanan Toplam Varyans .....	179
Tablo 14.Örgütsel Öğrenme Kabiliyet Döndürülmüş Faktör Yükleri.....	180
Tablo 15. ÖÖK Faktör Bileşenleri ve Güvenilirlik Değerleri.....	181
Tablo 16. Öğrenme Odaklılık Algısı-Betimsel Analiz Sonuçları.....	183
Tablo 17. Öğrenme Odaklılık Algısı İfadeleri Sıklık Analizi .....	184
Tablo 18. Açık İletişim Algısı-Betimsel Analiz Sonuçları.....	189
Tablo 19. Açık İletişim Algısı İfadeleri Sıklık Analizi.....	190
Tablo 20. Öğrenme Desteği Algısı -Betimsel Analiz Sonuçları.....	193
Tablo 21. Öğrenme Desteği Algısı İfadeleri Sıklık Analizi .....	194
Tablo 22. Liderlik Desteği Algısı -Betimsel Analiz Sonuçları.....	196
Tablo 23. Liderlik Desteği Algısı İfadeleri Sıklık Analizi .....	197

Tablo 24. Yapısal Eşitlik Modeli Referans Uyum İndeksleri.....	200
Tablo 25.ÖÖK Boyutları Doğrulamaya Faktör Analizi YEM Uyum Değerleri.....	201
Tablo 26. ÖÖK ve Örgütsel Bağlılık DFA KMO Değerleri.....	203
Tablo 27. ÖÖK-Örgütsel Bağlılık Döndürülmüş Faktör Yükleri.....	204
Tablo 28. Örgütsel Bağlılık Boyutu Güvenilirlik.....	205
Tablo 29. Hava Trafik Kontrolörlerinin Duygusal Bağlılıkları-Betimsel Analiz Sonuçları .....	205
Tablo 30. Örgütsel Bağlılık İfadeleri Sıklık Analizi .....	205
Tablo 31. Örgütsel Bağlılık ve ÖÖK Faktör Analizi Uyum Değerleri.....	209
Tablo 32. Örgütsel Bağlılığın ÖÖK Üzerindeki Etkisi-Yol Katsayıları.....	211
Tablo 33. Örgütsel Bağlılığın ÖÖK Üzerindeki Etkisi-Faktör Analizi .....	211
Tablo 34. Açık İletişimin Aracılık Rolü Etki Değerleri .....	213
Tablo 35. Açık İletişimin Aracılık Rolü Uyum Değerleri .....	213
Tablo 36. Liderlik Desteği Aracılık Rolü Uyum Değerleri.....	214
Tablo 37. Liderlik Desteği Algısının Aracılık Rolü Uyum Değerleri .....	215
Tablo 38. Açık İletişim ve Liderlik Desteği Algılamaları Aracılık Rolü Uyum Değerleri.....	215
Tablo 39. Açık İletişim ve Liderlik Desteği Algısı Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Uyum Değerleri.....	218
Tablo 40. Öğrenme odaklılık ve Öğrenme Desteği Algısı Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi-Uyum Değerleri .....	220
Tablo 41. Liderlik Desteği Algısı, Açık İletişim Desteği ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Öğrenme Odaklılık ve Öğrenme Desteği Algısı Üzerindeki Etkisi- Uyum Değerleri.....	220
Tablo 42. Liderlik Desteği Algısı, Açık İletişim Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Örgütsel Öğrenme Üzerinde Etkisi İlişki Katsayıları .....	222



Tablo 43. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarında İstasyonlar Arası Farklılıklar .....	224
Tablo 44. Liderlik Desteği Algısı İfadeleri İstasyon Katılım Düzeyleri .....	226
Tablo 45. Açık İletişim Algısı İfadeleri İstasyon Katılım Düzeyleri .....	228
Tablo 46. Öğrenme Odaklılık Algısı İfadeleri İstasyon Katılım Düzeyleri .....	232
Tablo 47. Öğrenme Odaklılık Algısı İfadeleri İstasyon Katılım Düzeyleri .....	235
Tablo 48. Örgütsel Bağlılık İfadeleri İstasyon Katılım Düzeyleri-I.....	238
Tablo 49. Örgütsel Bağlılık İfadeleri İstasyon Katılım Düzeyleri-II .....	239
Tablo 50. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıklar.....	241
Tablo 51. Örgütsel Bağlılık İfadeleri Çalışma Süreleri Katılım Düzeyleri .....	243
Tablo 52. Liderlik Desteği İfadeleri Çalışma Süreleri Katılım Düzeyleri .....	245
Tablo 53. Açık İletişim Desteği İfadeleri Çalışma Süreleri Katılım Düzeyleri .....	246
Tablo 54. Öğrenme Odaklılık Desteği Çalışma Süreleri Katılım Düzeyleri.....	249
Tablo 55. Öğrenme Desteği Algısı İfadeleri Çalışma Süreleri Katılım Düzeyleri ...	251
Tablo 56. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Birimler Arasındaki Farklılıklar .....	252
Tablo 57. Liderlik Desteği İfadeleri Çalışılan Birimler-Katılım Düzeyleri.....	254
Tablo 58. Açık İletişim İfadeleri Çalışılan Birimlere Göre Katılım Düzeyleri.....	256
Tablo 59. Öğrenme Desteği İfadeleri Çalışılan Birimler-Katılım Düzeyleri.....	258
Tablo 60. Öğrenme Odaklılık İfadeleri Çalışılan Birimler-Katılım Düzeyleri .....	260
Tablo 61. Öğrenme Odaklılık İfadeleri Çalışılan Birimler-Katılım Düzeyleri .....	263

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Gomez ve Simon Örgütsel Öğrenme Düzeyleri .....	17
Şekil 2. Bireysel Öğrenmeden Kolektif Öğrenmeye.....	22
Şekil 3. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri .....	27
Şekil 4. Bilme Eylemi Süreci .....	43
Şekil 5. Birey ve Gurup Düzeyinde Öğrenme .....	43
Şekil 6. Allen ve Mayer Örgütsel Bağlılık Modeli.....	68
Şekil 7. Schol Bağlılık ve Beklenti İlişkisi .....	75
Şekil 8. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri.....	78
Şekil 9. Reason Örgütsel Kazalar Modeli .....	108
Şekil 10. İnsan Hataları .....	112
Şekil 11. Havacılık Faaliyetlerinin Sınıflandırılması .....	135
Şekil 12. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Örgüt Şeması .....	140
Şekil 13. Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı Örgüt Yapısı.....	142
Şekil 14. Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı Taşra Örgüt Yapısı .....	143
Şekil 15. Hava Trafik Birimlerinde Hata ve Tehditler .....	156
Şekil 16. Hava Trafik Birimlerinde Emniyet Kültürü Bileşenleri.....	165
Şekil 17. Araştırmanın Amacı- Örgütsel Bağlılığın Öğrenme Kabiliyeti Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi .....	169
Şekil 18. Araştırmanın Amacı- Öğrenme Kabiliyeti Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi .....	169
Şekil 19. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	202
Şekil 20. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Değerler .....	203
Şekil 21. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Değerler .....	209

Şekil 22. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Boyutları Üzerindeki Etkisi .....	210
Şekil 23. Açık İletişim Algısının Aracılık Etkisi Standardize Edilmiş Değerler.....	212
Şekil 24. Liderlik Desteği Algısının Aracılık Standardize Edilmiş Değerler.....	214
Şekil 25 Açık İletişim ve Liderlik Desteği Algılamaları Aracılık Rolü .....	216
Şekil 26. Açık İletişim ve Liderlik Desteği Algısı Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	218
Şekil 27. Öğrenme Desteği Algısı ve Öğrenme Odaklılık Algısı Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	219
Şekil 28. Liderlik Desteği Algısı, Açık İletişim, Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Öğrenme Desteği Algısı ve Öğrenme Odaklılık Algısı Üzerindeki Etkisi.....	221

## GİRİŞ

Küreselleşme ve sürekli artan rekabet, örgütlerin sürdürülebilirliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütler, değişen çevreye hızlı bir şekilde ayak uydurabilmeli ve gelecekte meydana gelebilecek değişiklikler için doğru stratejileri geliştirebilmelidirler. Ayrıca, örgütler varlıklarını devam ettirebilmek ve değişen çevreye uyum sağlayabilmek için sistematik olarak bilgi toplamalı ve kullanabilmelidirler. Bu anlamda, günümüzün örgütlerinin öğrenme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Örgütsel öğrenme genel olarak bilginin sistematik bir biçimde tüm örgüte aktarılması çabasını kapsayan enformasyon yönetim stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Spector ve Davidsen, 2006: 64).

Yüksek riskli işlemler gerçekleştiren örgütler de diğerleri gibi kar elde etmeyi ve varlıklarını sürdürmeyi amaçlamaktadırlar. Diğer yandan, tehlikenin yüksek olduğu bir çevrede faaliyetlerini sürdüren yüksek riskli sistemlerin süreklilikleri, emniyet seviyelerini azami düzeyde gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. Bu nedenle, diğer örgüt tiplerine göre karmaşık bir yapıya ve yüksek riskli süreçlere sahip olan petrol rafinerileri, nükleer santraller, havacılık işletmeleri, uzay araştırmaları kuruluşları, kimya firmaları ve askeri örgütlerdeki öğrenme bozuklukları örgütün tamamının varlığını tehdit etmektedir. Bu tip örgütlerde, örgütsel süreçlerdeki hataların tespit edilmesine yönelik bilgilerin elde edilememesi, yorumlanamaması ve örgüt içerisinde yayılamaması “felaketlere” neden olabilmektedir. Değişik tarihlere meydana gelen birçok endüstriyel kaza, önemli miktarlarda can ve mal kaybına neden olurken aynı zamanda etkisi uzun yıllar süren çevresel etkiler yaratmıştır.

Yüksek risklerle çalışan sistemlerde meydana gelen kazalar, bu örgütlerin varlıklarını ortadan kaldırmakta ve içerisinde yer aldıkları sektörlerle büyük zararlar vermektedirler. Özellikle, ülkeler için stratejik açıdan önemli olan savunma amaçlı askeri havacılık ve sivil havacılık sektörlerinde kaza ve kırımların olduğu görülmektedir. Meydana gelen her bir kaza havacılık örgütlerinin can kayıpları ile karşı karşıya kalmalarına ve bu nedenle uluslararası anlaşmalar çerçevesinde önemli tazminatlar ödemelerine neden olmuştur. Bunun yansısı örgütler üretim araçlarını kaybetmekte, marka itibarı yitirilmekte ve artan sigorta maliyetlerine katlanmaktadır.

1943 yılından günümüze tüm dünyada 12.366 adet havacılık kazası gerçekleşmiştir. Ülkemizde ise, 2001 ve 2011 yılları arasında 16 adet kaza meydana gelmiş ve bu kazalarda 145 kişi hayatını kaybetmiş 18 kişi yaralanmıştır. 1950 ile 2011 yılları arasında Türk işletmeleri tarafından düzenlenen uçuşlarda 1179 kişi hayatını kaybetmiştir (<http://aviation-safety.net/database/operator/airline-country.php?id=TC;02.10.2011>). Yaşanan kazalar, ders alınacak önemli öğrenme fırsatları olarak değerlendirilmesine rağmen kazaya dönüşmeyen birçok olay (kırımlar, atlatılan hadiseler) da öğrenme açısından oldukça önemlidir. Bu anlamda yüksek riskli sistemlerin birçoğunun örgüt içerisinde meydana gelen hataları, tehlikeli durumları kaza öncülü kabul ettikleri ve bunları sistem seviyesinde inceledikleri görülmektedir. Bu özelliği sayesinde birçok yüksek riskli sistem kaza ve kırımlara neden olabilecek riskleri de etkin bir şekilde yönetebilmektedir.

Yüksek riskli operasyonel çevreleri içeren havacılık sektöründe meydana gelen kaza miktarlarının mevcut risk faktörleri ile karşılaştırıldığında oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, petrol rafinerileri, nükleer santraller, askeri örgütlerde de gözlemlenmektedir. Bu iş kollarındaki örgütler yüksek riskler ve çok çeşitli risklerle çalışmalarına rağmen çok az kaza ve kırım yaşamaktadırlar. Bu yeteneğe sahip olan örgütler Güvenilirliği Yüksek Örgütler-GYÖ (High Reliability Organizations-HRO) olarak ifade edilmektedirler.

Güvenilirliği Yüksek Örgütlerin yoğun ve çeşitli risklerin yer aldığı bir çevrede yüksek emniyet düzeyi ile faaliyet göstermek için geliştirdikleri öğrenme yeteneklerinin kavranması önemlidir. Bu anlamda güvenilirliği yüksek örgütlerin üzerinde uzmanlaştıkları öğrenme kabiliyetleri geliştirdikleri düşünülmektedir (La Porte ve Consolini, 1991; Roberts ve Bea, 2001; Weick ve Sutcliffe, 2001). Örgüt için atlatılan hadiseler ve hatalar önemli bir öğrenme potansiyeli yaratmaktadır. Bu potansiyelin değerlendirilebilmesi için örgüt içerisinde emniyet odaklı bir öğrenme kültürü ve atmosferi olması gerekmektedir. Bu anlamda, örgütsel öğrenmenin temel bileşeni olan bireysel öğrenmeyi etkilediği düşünülen örgütsel bağlılık ve psikolojik emniyet faktörlerinin etkilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu anlamda araştırmanın amacı “güvenilirliği yüksek örgüt” olarak hava trafik birimlerinde örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarının ve örgütsel bağlılığın bu boyutlar üzerindeki etkisinin araştırılmasını içermektedir.

Araştırmanın en temel problemi olarak hava trafik örgütlenmelerinin öğrenme kabiliyeti boyutlarını tespit edecek ölçeğin oluşturulmasıdır. Bu anlamda, öğrenme kabiliyeti ile ilgili yapılan farklı araştırmalardaki ifadeler görüşmeler ile hava trafik birimlerine uyarlanmaya çalışılmıştır. Elde edilen ifadelere kapsam geçerlilik analizi uygulanarak soru formu oluşturulmuştur. Devlet Hava Meydanları İşletmesinde faaliyet gösteren hava trafik kontrolörler anakütle olarak kabul edilmiş ve İstanbul (Atatürk), Ankara, İzmir, Antalya, Dalaman, Bodrum’da görev yapan hava trafik kontrolörler örneklem olarak kabul edilmiştir. Elde edilen 243 soru formu üzerinden yapılan faktör analizi sonuçlarına göre hava trafik kontrol örgütlenmelerinde öğrenme kabiliyeti boyutları; **“Öğrenme Desteği”**, **“Öğrenme Odaklılık”**, **“Liderlik Desteği”** ve **“Açık İletişim”** olarak belirlenmiştir.

Öğrenme odaklılık boyutu, hava trafik birimlerinin yaşanan olaylardan ders almaları ve çıkarılan derslerden elde edilen bilgilerin biçimsel hale getirilerek yayılmasını ifade etmektedir. Öğrenme odaklılık boyutunda elde edilen veriler hava trafik birimlerinde meydana gelen hataların, atlatılan hadiselerin ve tehlikeli durumların bir öğrenme potansiyeli olarak yeterince değerlendirilmediği belirlenmiştir.

Üst yönetimin öğrenmeye destek veren politikalara sahip olmasını kapsayan öğrenme desteği boyutu ile ilgili analizler üst yönetimin hava trafik kontrolörlerine öğrenme konusunda yeterince destek olmadığını ortaya koymuştur. Buna göre, üst yönetim çalışanların öğrenmesi gerekli olan zaman ve diğer kaynakların tahsis edilmesi konusunda görevini yeterli bir şekilde yerine getirememektedir.

Liderlik desteği boyutu, ekipler halinde çalışan hava trafik kontrol birimlerinin yönetilmesinden sorumlu olan liderlerin ekipleri kararlara katması, faydalı geri bildirimler sağlamaları ve eleştirileri kabul etmeleri gibi **“demokratik lider”** tutumlarını içermektedir. Lidelerin sorgulamaları kabul etme konusunda yeterince açık olmamaları liderlik desteği boyutu kapsamında elde edilen en önemli sonuçlarından birisidir. Nitekim, sorgulayabilme aynı zamanda öğrenme kültürü için önemli bir bileşen olarak tanımlanmaktadır.

Açık İletişim Boyutu çalışanların birbirlerine güvenmelerini, birbirleri ile rahatça iletişim kurabilmelerini, birbirlerine dürüst geri bildirim sağlamalarını ve

örgüt içerisindeki yanlışları rahat bir şekilde ifade etme konusundaki algılarını kapsamaktadır. Buna göre açık iletişim boyutunda hava trafik birimlerinin bireylerin kendilerini ifade edebilmeleri, birbirlerine güvenmeleri ve geri bildirim elde edebilme konusunda yeterli seviyede olmadıkları görülmüştür.

Ayrıca araştırma süresince yüksek risk çevresi, karmaşık örgütsel ve teknolojik yapının mevcut olduğu bir ortamda hava trafik örgütlenmelerinin örgütsel öğrenme kabiliyetini meydana getiren faktörler üzerinde örgütsel bağlılığın etkisi araştırılmıştır. Bağlılığın, örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarını etkilediği gibi örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarının da örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Faktör analizi sonucu, özellikle literatürün de üzerinde durduğu duygusal bağlılık-örgütsel öğrenme kabiliyeti ilişkisinin anlamlı bir yapı oluşturduğu göstermiştir.

## I BÖLÜM

### ÖĞRENME, ÖĞRENME DÜZEYLERİ VE BAZI ÖRGÜTSEL KAVRAMLAR İLE İLİŞKİLERİ

#### 1. ÖĞRENME KAVRAMI

##### 1.1.Öğrenmenin Tanımı ve Öğrenme Kuramları

Öğrenmenin antik çağlardan itibaren üzerinde düşünülen önemli bir kavram olduğu görülmektedir. Ayrıca antik çağda filozofların öğrenmeyi daha çok bireyin doğmadan önce elde etmiş olduğu bir özellik olarak değerlendirmişlerdir. Platon'a göre ölmez ruh, pek çok kez doğmuştur. Bunun için gerek yeryüzünde gerekse Hades'te her şeyi görmüş, öğrenmediği bir şey kalmamıştır. Doğanın her yanı birbirine bağlı olduğu için, ruh da her şeyi öğrenmiş olduğundan, insan bir tek şeyi hatırlamakla bütün öteki şeyleri bulur. Öğrenme denen şey budur. Araştırma ile öğrenme belirsiz anımsamadan (anamnesis) başka bir şey değildir. Sokrates ise, "öğrenmenin anımsamaktan başka bir şey olmadığını, bütün insanlar iyice sorguya çekildiklerinde, her şey hakkında hakikati kendiliklerinden bulabileceklerini, kendilerinde birtakım bilgiler ile konuyu uygun bir biçimde kavrama olmasaydı bu şekilde öğrenmenin mümkün olamayacağını ifade etmiştir (Güzel, 2003:108). Ayrıca, çoğu düşünür'e göre öğrenme, bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişimdir. Öğrenme; kuramsal düşüncelerden, uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir (Eren, 1998:485,486).

Genel olarak öğrenme; inceleme ve deneyim yoluyla bilgi-beceri elde etme olarak tanımlanabilmektedir. Kişi, öğrenme süreciyle şu ya da bu biçimde etkilenmektedir. Hulse ve arkadaşları, öğrenmeyi, mevcut davranışta ya da potansiyel davranışta doğrudan ya da dolaylı deneyimler sonucu ortaya çıkan görece kalıcı değişme biçiminde tanımlamaktadırlar. Bütün bu bilgilerin ışığında öğrenmenin sürdürülebilir bir değişim olduğunu, davranışları etkilediğini ve deneyimler sonucu ortaya çıktığını söylemek mümkündür (Aşan ve Aydın, 2006: 140). Başka bir tanıma göre öğrenme, "bireyin davranışlarında değişiklik yaratan, yeni bilgi ve



anlayış elde etme süreci” veya “bilgi ve becerilerin kazanılması süreci” olarak tanımlanabilmektedir (Yazıcı, 2001:63).

Sonuç olarak, öğrenmenin insanı diğer canlılardan ayıran bir özellik olduğu anlaşılmaktadır. İnsan, örgüt ve örgütlenme kavramlarının temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu aşamasında örgütsel öğrenme süreçleri için oldukça önemli olan insan unsurunun ve öğrenme süreçlerinin kavramlaştırılması ile ilgili çalışmaların incelenmesi gerektiği düşünülmüştür.

### 1.1.1. Davranışsal Öğrenme Kuramı

Davranışsal öğrenme kuramlarına göre öğrenme, “uyarıcı” ve “davranışlar” arasında kurulan bir ilişkidir. Dolayısıyla öğrenmeyi, açıklamak için uyarıcı ve davranışlar arasındaki ilişkilerin nasıl olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Davranışsal öğrenme kuramı savunucularına göre, öğrenmeyi açıklayan değişken “çevre”dir ve öğrenmeyi anlamak için, çevrenin insan üzerindeki etkileşimlerini bilmek gerekir (Güney, 2000:144). Diğer bir deyişle, çevresel etkenler sahip oldukları uyarıcılar sayesinde bireyin davranışlarını şekillendirmekte ve öğrenmesini sağlamaktadır.

Davranışsal öğrenme kuramları, öğrenmenin uyarıcı ile davranış arasında bir bağ kurarak geliştiğini ve pekiştirme yoluyla davranışı değiştirmenin gerçekleştiğini öne sürmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 143). Davranışsal öğrenme kuramını; “*klasik koşullandırma kuramı*”, “*bitişiklik kuramı*”, “*edimsel koşullandırma*” ve “*bağlaşımıcılık kuramları*” ifade etmek mümkündür:

a) **Klasik koşullandırma kuramı:** Öğrenme kuramlarından en çok bilinenlerden biri olan “**klasik koşullandırma**” yaklaşımı, Rus bilim adamı Ivan Pavlov (1849-1936) tarafından 1900’lerin başında ortaya atılmıştır (Aşan ve Aydın, 2006: 145). Pavlov’un uyarıcı-tepki arasında bağ kurma deneylerinde temel amaç, refleksif davranışların oluşmasında dış uyarıcıların etkili olabileceğinin belirlenmesidir. Basit bir refleks hareketi, belli bir uyarıcı karşısında istem dışı gerçekleşen bir tepkidir. Diğer yandan, şartlanmış refleks araştırmaları böyle bir öğrenmenin çok genel bir süreç olduğunu göstermiştir (Güney, 2000: 145).

Yaygın olarak bilinen “**Pavlov Deneyi**”nden önce köpeğin ağzının yan tarafı alınarak ağızındaki salya miktarı kolayla ölçülebilecek duruma getirilmiştir. Daha

sonra sestem yalıtılmış bir laboratuvarında, kaçamayacak bir şekilde sabitlenmiş ve bu duruma alıştıktan sonra deneye başlanmıştır. Köpeğin görebileceği yerde bir ışık yanmış ve ışıktan birkaç saniye sonra köpeğe et verilmiştir. Işık yandığında köpek herhangi bir salgılamada bulunmamıştır. Fakat et verildiğinde köpek normal salgılamasını yapmıştır. Bu düzen defalarca tekrar edildikten sonra, yalnız ışık yandığında, sanki kendisine et verilmiş gibi köpek salgılamada bulunmuştur (Cüceloğlu, 2004: 141). Oldukça bilindik olan bu deney koşullu-koşulsuz uyarıcı, koşullanma ve pekiştirme ilişkisinin öğrenmede etkisini ortaya koymaktadır.

Pavlov, köpeğin ışığa yaptığı salgılama davranışına koşullu tepki adını vermiştir. Köpek ışıkla yiyecek arasında bir ilişki kurmuş, diğer bir deyişle ışığa koşullanmıştır. Et verildiği zaman köpek doğal olarak salgılamada bulunur. Pavlov, buna doğal tepki adını verir. Aynı düşünce çerçevesi içinde et, doğal uyarıcıdır, çünkü et uyarıcısına salgısal tepkide bulunmak için köpeğin herhangi bir eğitimden geçmesine gerek yoktur. Bir koşullanma süreci sonucunda ışık, et gibi salgılama davranışını ortaya çıkardığından ışığa da koşullu uyarıcı adını verilir (Cüceloğlu, 2004: 141).

Zihinsel yaklaşım, klasik koşullanmanın temelini algılama ve belleğe dayandığını savunur. Bu görüşe göre, köpek ışıktan sonra etin geleceğini “bilir”, çünkü denemeler sonucunda ışıktan sonra et geldiğini belleğine kaydetmiştir. Bir başka deyişle köpek koşullu tepki yapar, çünkü koşullu uyarıcıdan sonra doğal uyarıcının geleceğiyle ilgili bir “beklenti” geliştirmiştir (Cüceloğlu, 2004: 143).

Klasik koşullanma, insan yaşamındaki birçok öğrenme sürecine ışık tutsa da öğrenmenin doğasını tamamen açıklayabilen bir kuram değildir. Öğrenmenin ancak sınırlı bir parçasını açıklamaktadır. Kuram özellikle toplumsal ortamdaki insan davranışını açıklamada görece olarak basit bir tepkiye dayanmaktadır. Belki basit öğrenme biçimlerini anlamada yardımcı olabilir ama belli aralıklarla güçlendirilmediğinde bu tepkilerin yok olması kaçınılmazdır. Bu nedenle, birçok insan etkileşim ve deneyimlerinin kendiliğinden oluşan, dinamik ve rasgele olması özellikleri nedeni ile öğrenme fırsatlarını nasıl açıklayacağı konusunda yetersiz kalmaktadır. Nitekim, Skinner ise, klasik koşullanmanın daha çok bir uyarıcıya verilen istemsiz, reflekse dayanan davranışları açıklamaya odaklandığını ve daha

karmaşık öğrenme biçimlerini açıklamada yetersiz kalacağını savunmaktadır. Bu açıdan öğrenmenin doğasıyla başka kuramlar da geliştirilmiştir (Aşan ve Aydın:2006, 147).

**b) Bitişiklik kuramları:** Watson, Pavlov'un koşullu refleksle ilgili görüşlerini kendine uygun bir model olarak almıştır (Senemoğlu, 2002: 118). Watson, Pavlov'un koşullanma modelinin insan davranışını açıklamada uygun bir model olarak değerlendirmiştir. Watson, Pavlov'un gözlemlenebilen davranışların kesin ölçümünden etkilenmiştir. Watson, Pavlov'un modelinin çeşitli öğrenme şekilleri ve kişilik özelliklerine kadar uzanabileceğine inanmıştır. Örneğin, yeni doğanlar üç tür duygu gösterebilirler. Bunlar; sevgi, korku ve öfkedir. Watson'a göre Pavlov koşullanmasıyla birlikte, bu duygular karmaşık bir yetişkin duygusal yaşamının oluşturabilmesi için uyarıcıya eklenebilir (Senemoğlu, 2002: 118). Koşulsuz uyarıcılarla eşleştirilerek nesnelere ve yerlere, koşullu uyarıcılara dönüşebilir. Ormanda ebeveynlerinden ayrılan çocuklar ormana karşı koşullu bir korku geliştirebilir. Üst düzey koşullanma ayrıca koşullu tepkiler üretebilir. Watson'un belirttiği gibi (Schunk, 2009: 39) :

*“Bana bir düzine iyi yapılı, sağlıklı çocuk verin ve onları kendi oluşturduğum özel dünyama getirin, size garanti ederim ki onlardan herhangi birini rasgele seçeceğim; herhangi birini bir doktor, avukat, ressam, tüccar olabilmesi için eğitirim ve evet, yetenekleri, eğilimleri, becerileri, kabiliyetleri ve atalarının ırkı ne olursa olsun onları bir dilenci ya da hırsız bile yapabilirim.”*

Watson, eğer bir köpek koşullanabiliyorsa bir bebeğin de koşullanabileceğini öne sürmüştü ve bu öneriyi arkadaşı Rayner ile Albert isimli on bir aylık bir bebeğe koşullanma yoluyla korku terapisi kazandırarak test etmişlerdir. Oldukça bilindik olan bu deneyde Albert, beyaz fare (nötr uyarıcı) ile ilgilenirken başının arkasında çekiç ve örs ile yüksek bir ses (koşulsuz uyarıcı) meydana getirilmiştir. Albert korkmuş ve ağlamaya (koşulsuz tepki) başlamıştır. Birkaç gün Albert, fareyi gördüğünde yüksek sesle korkutulmuştur. Bir başka deyişle, koşullu uyarıcı olan fare ile korkuyu yaratan koşulsuz uyarıcı olan yüksek ses birlikte verilerek, bebeğin fare ile yüksek ses arasında ilişki kurması sağlanmış; çocuğun yüksek sese duyduğu korku, fareye de geçmiştir. Daha sonra Albert, uyarıcı genellemesi nedeniyle beyaz

fareye benzeyen her şeyden korkar hale gelmiştir (Curzon, 1991: 50). Watson ve Jones aynı yöntemi, korkuları yok etmek için de kullanmışlardır. Böylece davranış terapisinin ilk örnekleri oluşturulmuştur. Watson ve Jones tarafından kullanılan bu yöntem, daha sonra geliştirilen sistematik duyarsızlaştırmaya çok benzemektedir (Senemoğlu, 2002: 119).

Bitişiklik kuramının öncülerinden olan Watson, öğrenmede pekiştirme ya da ödüllendirmeden söz etmemiştir. Watson'a göre bir uyarıcıya verilecek tepki, o uyarıcıya karşı en son yapılmış ve en sık tekrarlanmış tepkidir. Bu ilkeye “**en son ve en sık tepki**” adı verilmiştir. Örneğin, okulda matematik problemi çözmekten hoşlanmayan bir öğrenci, karşılaştığı benzer bir başka matematik problemini de çözmekten hoşlanmamaktadır (Senemoğlu, 2002: 119).

Sonuç olarak; klasik koşullandırmadan farklı olarak Watson, koşullandırmanın pekiştirmeye bağlı olmadığına inanmaktadır. Watson'a göre öğrenme koşullu ve koşulsuz uyarıcıların birbirlerine çok yakın zamanlarda verildiğinde meydana gelmektedir. Pekiştirici uyarıcı olan koşullu uyarıcı önce, koşulsuz uyarıcı sonra verildiğinde koşullanma oluşmaktadır. Ayrıca bu uyarıcılar ne kadar sık birlikte verilirse, aralarındaki ilişki de o kadar güçlenmektedir. Buna göre, Watson öğrenmede, sadece bitişiklik ve sıklık ilkelerini kabul etmekte, pekiştirmenin gereğine inanmaktadır.

Watson'un yanı sıra Guthrie'nin öğrenmeye dair fikirleri de bitişiklik kuramı içerisinde değerlendirilmektedir. Guthrie, Thorndike, Skinner, Hill, Pavlov ve Watson gibi öğrenme konusunda çalışanları fazla subjektif bularak, öğrenmenin tek bir ilke ile açıklanabileceğini savunmaktadır. Ona göre bu yasa Watson'un da vurguladığı bitişikliktir (Senemoğlu, 2002: 121).

Guthrie'ye göre, bir uyarıcıya karşı yapılan tepkinin, daha sonra aynı uyarıcıyla karşılaştırıldığında da gösterilme eğilimi bulunmaktadır. Bir başka deyişle, Guthrie'nin bitişikliği uyarıcı-tepki bitişikliğidir. Bir kişi belli koşullar altında yaptığı bir davranışı, bir başka zaman aynı koşullarla karşılaştığında da gösterme eğilimindedir. Belli bir uyarıcı örüntüsüne karşı bir tepki gösterildiğinde bu ikisi arasında çağrışım meydana gelmektedir. Aynı uyarıcılar tekrar ortaya çıktığında aynı tepkiyi gösterme eğilimi görülmektedir (Senemoğlu, 2002: 121).

Guthrie, Aristoteles'in; bitişiklik, sıklık, dikkat, haz-acı ve benzerlik ilkelerinin bileşiminden oluşan "bağlantı yasalarını" sıklık dışında kabul etmektedir. Guthrie, Aristoteles'in iddia ettiği gibi sık tekrar yerine uyarıcıya verilen başarılı bir tepkinin öğrenmeyi sağladığını belirtmektedir. Buna göre, bir uyarıcıya verilen en son başarılı bir tepki öğrenmeyi sağlamakta ve davranışın tekrar meydana gelmesine neden olmaktadır (Leonard, 2002: 40). Bir başka deyişle, Guthrie'ye göre öğrenme, uyarıcı örüntüsü ile tepki arasındaki bitişikliğin bir sonucudur ve öğrenme, uyarıcı görüntüsü ile tepki arasındaki bir eşleşmeden sonra tamamlanır; yapılan tekrarlar bağın gücünü artırmaz (Senemoğlu, 2002: 122).

Guthrie, belli bir uyarıcı örüntüsüne karşı yapılan sonuncu tepkinin, aynı uyarıcı örüntüsü ile karşılaştırıldığında tekrar gösterilmesi eğiliminde olduğunu bildirmektedir. Guthrie bunu sonunculuk ilkesi olarak adlandırılmaktadır. Buna göre, organizmanın belli bir durumda son olarak hangi davranışı göstermişse, aynı durumla tekrar karşılaştığında aynı davranışı gösterme eğilimindedir (Senemoğlu, 2002: 122). Sonuç olarak bitişiklik kuramı, klasik koşullanmadan farklı olarak tekrarın öğrenmeyi kuvvetlendirmede ifade etmektedir. Bunun yerine uyarıcıya verilen cevabın etkisinin öğrenmeyi belirleyen önemli bir etken olduğu savunulmaktadır.

**c) Edimsel koşullanma:** Edimsel ya da araçsal koşullanma kuramı, en basit şekliyle davranışı, sonuçlarının bir işlevi olarak tanımlayan ve yalnızca tepkilerin değil edimlerin de koşullanabileceğini savunan bir yaklaşımdır. Kavram olarak B. Frederick Skinner tarafından literatüre kazandırılmıştır. Skinner, klasik koşullanmada olduğu gibi yalnız uyarılara karşılık gelen davranışların değil, kişinin belli durumlarda kendiliğinden yaptığı hareketlerin de koşullanmakta olduğu düşüncesinden hareketle çalışmalarını sürdürmüştür. Yapılan her davranışı doğal bir uyarıcıya bağlamak ve bütün öğrenme süreçlerini klasik koşullanma ile açıklamak olanaksızdır. Edimsel koşullanma kuramına göre, bazen öğrenme, olumlu sonuçlar alınan bir davranışın tekrar edilme eğiliminin yüksek olmasıyla ya da olumsuz sonuçlar doğuran davranışlardan kaçınma yoluyla da gerçekleşmiş olabilmektedir (Aşan ve Aydın:2006, 148). Edimsel davranışta önce tepki yapılmakta daha sonra tepkinin doğurduğu sonuç uyarıcı gelmektedir ve tepki bu uyarıcılar tarafından kontrol edilmektedir. Davranıştan sonra gelen uyarıcı organizmada acı, elem

yaratırsa tekrar edilmez. Oysa tepkisel davranış tamamen kendinden önceki uyarıcıya bağlı olarak meydana gelmektedir (Skinner: 1953; aktaran, Senemoğlu, 2002: 153).

Skinner, fare ile yönettiği bilindik deneyi için ön kısmında bir yiyecek kabı konulduğunda bu yiyecek kabından bir parça yiyeceği hortum yoluyla getiren bir manivela kutu düzeneği kurulmuştur. Skinner kutusu denilen bu kutuya konulan fare tipik olarak sağa sola gezmekte, her şeyi koklamakta ve her şeye dokunmaktadır. Bu sırada maniveleya dokunduğunda yiyecek tanesi hortum yardımı ile kutuya ulaşmaktadır. Fare bu yiyeceği yedikten sonra manivelaya bir kere daha basmakta ve her basışta bir süre yiyecek verilmeye devam etmektedir. Böylece farenin manivelaya basma sayısında artış gözlemlenmiştir (Aşan ve Aydın, 2006: 148).

Farenin manivelaya basma sayısındaki artış, manivelaya basma davranışının yiyeceklerle pekiştirilmesiyle açıklanır. Belirli bir sürenin sonunda yiyecek kesilir ve fare manivelaya basınca kaba yiyecek düşmez. Farenin manivelaya basma sayısı zamanla azalarak ilk baştaki “temel sayı” ya yaklaşır. Farenin manivelaya basma sayısındaki azalma, pekiştirmenin kesilmesiyle açıklanır ve davranış azalmasına sönme adı verilir (Cüceloğlu, 2004:146). Edimsel davranışla, ilgili olan koşullanmaya edimsel koşullanma ya da “R” (Response= tepki) tipi koşullanma adı verilmektedir. “R” tipi koşullanma adı verilmesinin nedeni ise bu tür koşullanmada pekiştirmenin tepkiye bağlı olarak yapılmasıdır. Diğer bir deyişle koşullanmada tepki önemlidir. Tepki doğru olduğu takdirde pekiştirici uyarıcı verilmektedir. Skinner, yapmış olduğu deney sonucunda davranışların refleksif olmaktan çok kasıtlı olarak yapıldığı sonucunu çıkarmıştır. Skinner, deneyinde edimsel davranış olarak manivelaya basma davranışını kullanmıştır. Aç olan hayvan manivelaya basma davranışını göstererek yiyeceği elde etmiştir. Böylece manivelaya basma davranışı güçlenmiştir. Bu durumda, pekiştirme ile ilişkili olan şey, uyarıcı durumunda olan manivela değil, tepkidir; yani manivela basma davranışdır. Koşullanan tepki, klasik koşullanmada olduğu gibi pekiştirici uyarıcıya karşı yapılan tepki değildir. Edimsel koşullanmada pekiştirici uyarıcı, yapılan tepkinin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Senemoğlu, 2002: 154).

**d) Bağlaşımıcılık kuramları:** Bağlaşımıcılığın ilk temsilcileri fikirlerin birlikte nasıl ilişkilendiği üstünde durmuşlardır. Ancak, Thorndike'nin yaklaşımı çok

farklıdır ve ilk modern öğrenme kuramı olarak düşünülebilir (Senemoğlu, 2002: 137).

Thorndike öğrenmenin sıklıkla deneme yanılma yoluyla gerçekleştiğine inanmaktadır. Thorndike'ye göre öğrenmenin en temel formu deneme-yanılma öğrenmesidir (Schunk, 2009: 29). Thorndike'nin araçsal koşullanma kuramı, yani davranışın sonuçları tarafından biçimlendirildiği görüşü, Skinner'in edimsel koşullanma kuramının da temellerini oluşturmuştur (Aşan ve Aydın: 2006, 148). Thorndike yapmış olduğu deneyde aç bir kediyi, kendisini dışardaki yiyeceğe ulaştıracak ve tırmalayarak açabileceği bir mekanizmanın yer aldığı kutuya (puzzle box) koymuştur. Thorndike, kedinin dışarı çıkabileceği zamanı gözlemlemiştir. İlk denemedeki süre 160, ikinci denemede 30, üçüncü denemede ise 90 ve 24. denemede 7 saniye olarak gerçekleşmiştir (Walker, 1983: 64).

Öğrenici olan organizma; kafesten kaçma, bir yiyeceğe ulaşma, para kazanma gibi çeşitli amaçlara ulaşmak zorunda olduğu problemleri bir durumla karşılaştırılır. Bu durumda organizma, amacına ulaşmak için pek çok davranış yapar. Ancak bunlardan bazıları amacına ulaşmasına yardım eder bazıları ise onu amacına götürmez. Öğrenici olan organizma daha sonra aynı uyarıcı koşullarla kendisini amaca ulaştıran tepkileri seçer, amacına götürmeyen, başarısız olan tepkileri ise eler. Haz ile sonuçlanan, başarıya götüren tepkiler kalıcı hale gelir (Senemoğlu, 2002: 137).

Thorndike, problemi çözme süresi, ardışık denemelerin sonucunda yavaş yavaş kısaldığından öğrenmenin birdenbire iç görüsel bir şekilde değil, yavaş yavaş olduğuna karar vermiştir (Senemoğlu, 2002: 138,139). Thorndike'ye göre öğrenme, büyük atlamalardan çok, küçük sistemli adımlardan meydana gelmektedir. Ayrıca Thorndike'ye göre, öğrenme doğrudandır ve düşünme ya da usa vurma yoluyla yönlendirilemez. Kedi içinde bulunduğu durumu tam olarak gözden geçirmemektedir. İlişkileri algılayıp, karşılaştırmalar ve yorumlar yaparak sonuca ulaşmaya çalışmaz. Çok az daha düşünerek ne yapacağına karar vermektedir. Sonuç olarak, Thorndike, öğrenmede usa vurmaya reddetmektedir. Ona göre, öğrenmede doğrudan seçme ve bağlaşım vardır (Senemoğlu, 2002: 138,139).

Koşullanmayı temel alan öğrenme modelleri insanı içerisinde bulunduğu sosyal ortamın dışında ele alarak onun toplumsal bir canlı olduğunu göz ardı

etmektedirler. Öğrenmeyi ise, sadece koşulsuz ve koşullu uyarıcılara verilen bir tepki sürecinin çıktısı olarak değerlendirmekte ya da bireyin deneme yanılma süreçleri sonrasında oluşturduğu davranış kalıpları olarak ele almaktadırlar. Bu nedenle bir sonraki bölümde toplumsal süreçleri de dikkate alan sosyal öğrenme teorisi incelenecektir.

### **1.1.2. Sosyal Bilişsel Öğrenme Teorileri**

Koşullanma teorilerine ilk darbe Albert Bandura ve arkadaşlarının gözlem yoluyla öğrenme üzerine çalışmalarda geldiği görülmektedir. Bu çalışmalarda temel bulgu, insanların sadece başkalarını gözlemleyerek öğrenebileceği olmuştur. Öğrenme için yapılan hareketlerin tekrar edilmesinin gerekli olmadığı ifade edilmiştir. Bu bulgular, koşullanma teorilerinin en önemli varsayımlarını çürütmektedir (Curzon, 1991: 78).

Bandura ve arkadaşları, insanların yeni davranışları, toplumsal ortamlarda diğerlerini seyrederek ve onların davranışlarını taklit ederek öğrendiklerini söylemektedirler. Bu yazarlara göre öğrenme, bilginin bilişsel işlenmesi yoluyla edinilmesidir (Aşan ve Aydın, 2006: 156). Bir diğer deyişle, çevredeki olayları gözleme ve değerlendirmeye karar veren bilişsel süreçtir. Kurama göre insan, duyu, düşünce ve davranışları hem gözlemlerden hem de doğrudan deneyimlerden etkilenmektedir. Bireyler, yaşadıkları bilinçli deneyimleri değerlendirilmek ve iletmek için simgeler kullanmaktadırlar. Kurama göre, belirli bir durumdaki tepkinin sonuçları birden fazla amaca hizmet etmektedir. Bunların içinde en önemlisi bilgi sağlanmasıdır. Bireyler davranışlarının sonuçlarını gözlemleyerek hangi ortamda hangi davranışın uygun olduğunu belirlerler. Gözleme, kişinin eylemleri için yol göstericidir. Bireyler düşüncenin de yardımıyla elde edilen sonuca göre davranışı değiştirirler (Aşan ve Aydın, 2006: 156).

Bandura'ya göre gözlemleyerek öğrenme, sadece bir kişinin diğer kişilerin etkinlikleri basit olarak taklit etmesi değil, çevredeki olayları bilişsel olarak işlemeyle kazanılan bilgidir. Bandura, gözlem yoluyla öğrenme ile taklit yoluyla öğrenmenin birbirinin yerine kullanılacak iki kavram olmadığını açıklamaktadır (Senemoğlu, 2002: 224).



Öğrenme konusunda Bandura ile aynı fikirleri paylaşan bir diğer bilim adamı Kolb'tur. Kolb, öğrenme sürecini deneyime bağlı bir öğrenme döngüsü olarak önermektedir. Deneysel öğrenme de denilen bu yaklaşımda öğrenme dairesel ve sürekli olmaktadır. Dairenin çıktısı olan deneyimleme (experimentation=deney sonuçlarını yeni olaylara uyarlama), daireyi yeniden başlatan bir somut deneyim yaratmaktadır. Bu ise öğrenmeyi, bireysel davranışın ve onun birey için sonuçlarının, sürecin temelini oluşturduğu gelişimsel bir döngünün içine hapsetmektedir. Somut Yaşantı (SY) ile başlayan döngü sırasıyla Yansıtıcı Gözlem (YG), Soyut Kavramsallaştırma (SK) ve Aktif Yaşantı (AY) ile tamamlanmaktadır. Öğrenme döngüsü ayrıca gerçek davranışı otomatik olarak beraberinde yansıttığından ve yeni öğrenilenlerin sınanmasını gerektirdiğinden sürekli bir uyarlama içerisindedir (Kolb, 1981: 289).

Öğrenme kuramları ile örgütsel öğrenme arasındaki bağlantıyı her bir kuram açısından değerlendirmek gerekmektedir. İş görenlerin bireysel düzeyde öğrenmeleri koşullanma ve pekiştireç ilişkileri açısından değerlendirilmektedir. Diğer yandan örgüt içerisindeki çalışanların kendi yapmış oldukları hatalardan ya da diğer olumlu tecrübelerinden öğrenmeleri de edimsel öğrenmeye örnek olarak verilebilir. Bireysel düzeyde öğrenmenin örgütsel düzeyde bilgi ve politika değişimi yaratabilmesi ise sosyal öğrenme süreçlerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Sosyal öğrenmenin örgütsel öğrenme yaklaşımı için de oldukça önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Bireysel düzeyde; örgüt içerisinde bireylerin birbirlerini gözlemleyerek öğrenmeleri veya yapılan hatalardan öğrenmeleri sosyal öğrenme kapsamında değerlendirilebilir. Ayrıca örgütsel düzeyde diğer işletmelerden öğrenme ve tüketici gruplarından öğrenme de sosyal öğrenmeye örnek olarak gösterilebilir. Bütün bunların ışığında bir sonraki bölümde bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki değerlendirilecektir.

## 1.2. Örgüt Düzeyinde Öğrenme

Geçtiğimiz son on yıl içerisinde gelişen birçok ekonomik, sosyal ve teknolojik kuvvet iş çevresinin hızlı ve kayda değer bir biçimde değişmesine neden olmuştur. Bu hızlı değişimler ve giderek artan rekabet, yirminci yüzyılda yıldızı parlamış, fakat bilişsel yetenekleri gelişmemiş “**dinozor**” örgütlerin yirmi birinci yüzyıla uyum sağlayamayacaktır (Marquardt, 2000: 1, 2). Bu anlamda, çevreye en

uygun olanın yaşaması şeklinde olan paradigma günümüzde, “**öğrenmeye en uygun**” olanın yaşamını devam ettirmesi şeklinde değiştiği görülmektedir. Eğer, örgüt çevresine hızlı ve sürekli öğrenme yolu ile uyumlanamıyorsa varlığını devam ettiremeyecektir (Marquardt, 2000: 1, 2). Diğer bir deyişle, dış değişim ve kuvvetlerin örgütleri, çevrelerine uyum sağlamaya ya da yok olmaya zorladıklarını söylemek mümkündür. Günümüz örgütleri yeni çevrenin getirdiği hızlı değişimleri, daha talepkar müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve daha yetkin bilgi çalışanlarına sahip olabilmek için daha çok bilgili, esnek, hızlı, güçlü olmaları gerekmektedir. Öğrenen örgütler, sahip olduğu kollektif dehayı birey, grup ve sistem seviyesinde yönetebilmektedir (Marquardt, 2000: 1, 2).

Madsen ve Desai (2010) örgütsel öğrenmeyi, deneyimler sonucunda örgütsel bilgideki herhangi bir iyileştirme (modification) olarak tanımlamaktadır. Madsen ve Desai (2010), örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için geçmiş tecrübelerden elde edilen bilgilerin örgütsel performansa yansımaları gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre, önceki tecrübelerin örgüt üyelerini örgütsel bilgiyi değiştirmeleri için motive etmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, örgüt üyeleri deneyimlerden yeni bilgiler çıkarabilmeli ve elde edilen örgütsel bilgi örgüt üyelerinin davranışlarını değiştirmelidir (Madsen ve Desai, 2010: 453). Dibella ve diğerleri (1996: 362) de örgütsel öğrenmeyi, örgütün performansını devam ettirebilmesi ya da iyileştirebilmesi için öğrenme kapasitesi (veya süreçleri) olarak tanımlamaktadır.

### 1.2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgüt çapında öğrenme, bireylerin ve takımların duygularını, bilgilerini ve düşünsel modellerini paylaşmaları ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirmesiyle gerçekleşebilir. Bu sinerji sonucu ortaya çıkan örgütsel öğrenme ise, gerek bireysel, gerekse grup halinde öğrenme sonuçlarının toplamından daha büyük bir çıktı yaratmaktadır (Stata, 1989: 64; aktaran: Yazıcı, 2001:86). Örgüt düzeyinde öğrenme, örgütün tamamında sürekli öğrenme fırsatlarının değerlendirilmesine adanmışlık ile entelektüel düzey ve üretkenlik yeteneğinin artırılması şeklinde ifade edilmektedir (Marquardt, 2002: 25).

“**Bireysel**”, “**grup**” ve “**örgüt**” düzeyinde öğrenme, örgütsel öğrenmenin düzeyleri olarak ifade edilmektedir (Crossan ve diğerleri, 1995: 338). Koçel (2007:

332) örgüt düzeyinde öğrenmeyi, grup düzeyinde ulaşılan kolektif anlayış ve değerlerin, örgütün tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyenin kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesi olarak ifade etmektedir.

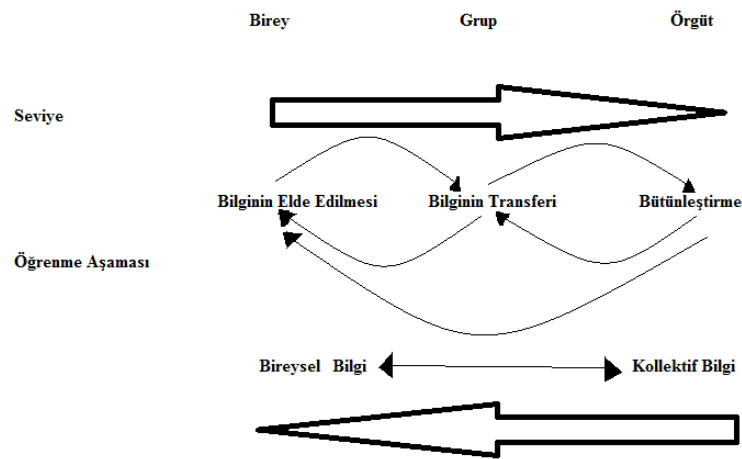
### **1.2.2. Bireysel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi**

Heikkila ve Gerlak (2013:486), öğrenmenin bireysel, örgütsel, grup ve ağ gibi birbirleriyle etkileşim içerisinde olan çok farklı seviyelerde meydana gelebileceğini ifade etmektedir. Heikkila ve Gerlak (2013:486), örgütsel öğrenmenin temel olarak öğrenmenin bireysel öğrenme düzeyinden başlayan süreç olduğunu ifade etmektedirler. Diğer yandan örgütler, bireylerden oluşan sistemler olarak örgütsel öğrenmede kilit role sahip unsurlar olarak değerlendirilebilmektedirler. Onların asıl görevleri, bilgiyi örgüt dışından örgüt içine taşımaktır. Fakat, bilgiyi sadece örgüt içine getirmek veya örgüt içinde yeni bilgi yaratmak yeterli değildir. Bu bilgi, ancak tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılıp anlaşıldığında bir anlam taşımakta ve yeni bilgini doğmasına neden olmaktadır (Yazıcı, 2001:76). Bireysel öğrenme; kişisel çaba, teknoloji temelli eğitim ve gözlem sonucunda beceri, bakış açısı, bilgi, tutum ve değerlerdeki değişim olarak tanımlanmaktadır (Marquardt, 2002: 26). Bazı araştırmacılar, öğrenmenin bir bilişsel süreç olduğunu ve sadece bireyler tarafından gerçekleştirileceğini belirtmektedirler. Buna göre, örgütsel öğrenme bir metafor olarak değerlendirilmekte ve bireysel öğrenmenin tüm örgütün performansını etkilediği bildirilmektedir (Epple Dennis, 1991; aktaran: Mahler, 2008:24). Örgütsel öğrenme, paylaşılan bilgi ve kolektif becerilerin değişen çevrelere uyumdaki önemine işaret etmekte ve bireysel düzeyde öğrenmenin önemini vurgulamaktadır (Nonaka ve Johanson,1985: 184).

Argyris (1994:80), davranışlarımızı kişisel çıkarlarımızı kontrol etme odaklı olarak geliştirdiğimizi ve bunun için azami kazanç elde etme, asgari kayıp yaşama, olumsuz duygularla karşı karşıya kalmama, mümkün olduğunca rasyonel olma tutumlarını benimsediğimizi belirtmektedir. Bu nedenle bireyler, açık ve kısa hedefler geliştirmekte ve davranışlarını bu hedefe ulaşma derecesine göre değerlendirmektedir. Bireylerin benimsedikleri bu stratejinin amacı; güvenlik tehdidini, utanma ve yetersizlik duygularını ortadan kaldırmaktır. Argyris (1994:80) bu durumu, “savunmacı strateji” olarak adlandırmakta ve etkin olmayan öğrenmenin

“reçetesi” olarak tanımlamaktadır. Argyris (1994: 81); farklı ülkelerden, yaş gruplarından, cinsiyetlerden, etnik kimliklerden, farklı eğitim, gelir ve tecrübe düzeylerinden altı bin kişi üzerinden yapmış olduğu araştırmalarda “savunmacı strateji” nin evrensel bir yapıda olduğunu belirlemiştir. Diğer bir deyişle öğrenme, “değişim teorisi” (exchange theory) açısından değerlendirilmekte ve çalışanlar kendi çıkarları doğrultusundan öğrenme davranışını göstermektedirler. Bu durumda bireyin örgütle kurmuş olduğu maddi ve manevi ilişkiler öğrenme davranışları üzerinde

### Şekil 1. Gomez ve Simon Örgütsel Öğrenme Düzeyleri



**Kaynak:** Gomez, J., Lorente, C.J., ve Cabrera, R.V. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement. *Journal of Business*

etkili olduğu düşünülmektedir.

Simon (1991: 126) öğrenmenin bireyin kafasında gerçekleştiğini ve örgütün ise iki şekilde öğrendiğini ifade etmektedir. Buna göre örgüt; çalışanların öğrenmesi ve örgütün daha önce sahip olmadığı bilgilere sahip dışarıdan kişilerin örgüte dahil edilmesi ile öğrenmektedir. Simon (1991: 126), ayrıca bireyin ne öğrendiğinin örgütte yer alan diğer kişilerin ne bildiği ile alakalı olduğunu diğer bir deyişle örgütsel çevrede yer alan bilginin bireyin öğrenmesi üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Simon (1991: 126), bireyin örgütsel öğrenmedeki yerini vurgularken örgütsel öğrenme için en önemli kaynağın, enformasyonun bir örgüt üyesinden bir diğerine iletilmesini ifade eden “içsel öğrenme” olduğunu belirtmektedir. Gomez (2005: 716), Simon (1991) tarafından ifade edilen örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme ilişkisini Şekil 1. ile aktarmaktadır.

Simon (1991) tarafından ifade edilen içsel öğrenme kapsamında bilginin örgüt içerisindeki transferi de bireysel ve örgütsel öğrenme ilişkisi içerisinde incelenmektedir. Nonaka (1985: 183), öğrenmenin örgütsel süreçler vasıtasıyla bireysel bilginin paylaşıldığı, değerlendirildiği ve diğerleri ile birleştirilmesi olarak ifade etmektedir. Nonaka (1985: 183), değişken bir çevrede örgütsel öğrenmenin kolektif becerilerin ve paylaşılan bilginin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, örgütsel öğrenmeyi oluşturan bileşenler bireysel bilgi ve becerilerden kaynaklanmaktadır. Senge (1998: 155) de, örgütlerin sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrendiğini ifade etmektedir. Diğer yandan, Senge (1998: 155), bireysel öğrenmenin örgütün öğrenmesini garanti etmediğini bildirmekte ve ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenmenin olmayacağını savunmaktadır. Nitekim Tsang (1997: 75), örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme arasında önemli bir ilişki olduğunu belirtirken, örgütsel öğrenmeyi bireysel öğrenme ile açıklama konusunda dikkatli olunması gerektiğini de ifade etmektedir. Tsang (1997: 75) bireysel öğrenme sırasında elde edilen bilgilerin düzenli bir yapıda olan beyinde depolandığını fakat örgütsel öğrenmede aynı durumun geçerli olmadığını ifade etmektedir.

Görüldüğü gibi bireyler, örgütsel öğrenme süreçlerinden önemli bir rol oynamakta fakat tamamen örgütsel öğrenmenin kendisi olarak değerlendirilmemektedirler. Bilakis, araçsallık açısından değerlendirildiğinde bireylerin öğrenecekleri unsurların çıkarlarına uygun olmaları beklenmektedir. Ayrıca bireylerin elde ettikleri bilgileri örgüt içerisinde yayabilmeleri de örgütsel öğrenme açısından oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

### **1.2.3. Grup Olarak Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi**

Senge (1990) takımlar halinde öğrenmenin örgütsel öğrenmenin etkinliği üzerindeki rolünden bahsetmektedir. Bireyler tarafından gerçekleştirilen öğrenme eylemi yine bireylerin içerisinde yer aldıkları takımın da öğrenmesini sağlamaktadır. Diğer bir deyişle bireyler tarafından elde edilen bilgini örgütsel öğrenme eylemini destekleyebilmesi için **“öğrenen takımlar”** adı verilen grupların teşkil edilmesi gerekmektedir.

Örgütler içerisinde belirli görev bilinciyle oluşturulmuş olan takımlar da birer grup olarak ifade edilmektedirler. Takımlar örgüt içerisinde formal nitelikler

taşımaktadır. Bu anlamda, kendilerine verilen görevlerin yerine getirilmesi sırasında deneyimleme sayesinde enformasyon ve bilgi elde edebilmeleri olağan olarak değerlendirilebilmektedir. Takım olarak öğrenme, takımların ve dolayısıyla örgütün performansına etkide bulunmaktadır. söylemektedirler. Takım olarak öğrenme; takım üyelerinin birbirleriyle, takımın diğer takımlar ile ve takımın çevresiyle etkileşimi sonucunda oluşmaktadır (Kayes ve Burnett, 2006: 3). Gruplar ve takımların öğrenmesinde önemli bir yere sahip olan iletişimin yanı sıra Kayes ve Burnett (2006: 2) takım olarak öğrenmenin öncüllerini; psikolojik emniyet, alt grupların sahip olduğu güç, iş birliği ve bilişsel yetenek olarak sıralamaktadırlar. Diğer yandan, grup içerisinde öğrenme üzerinde etkili olduğu ifade edilen bu sosyal etkenlerden önce temel olarak iletişim süreçlerinin önemli rol oynadığı düşünülmektedir.

#### **1.2.4. Grup Olarak Öğrenme, İletişim ve Uygulama Toplulukları**

Grup olarak öğrenmenin etkinliği ile ilgili çalışmalarda iletişimin etkisi sıklıkla ifade edilmektedir. Vashdi ve diğerleri (2013: 945) ayrıca olay ve görevlerden sonra yapılan bilgilendirmeler (brifingler) sonucunda paylaşılan bilginin takım üyelerinin olayları önceden tahmin edebilmelerine ve uyum sağlamalarına imkân vermektedir. Grup içerisinde bilginin ifade edilebilmesi ise genellikle grup içerisindeki iletişimin etkinliğine bağlanmaktadır. Grup içerisindeki iletişimin öğrenme üzerindeki öneminden bahseden Silberstang ve London (2009: 328) bireyler arasındaki doğrudan veya dolaylı iletişim şekillerinin birleşmesi durumunda yüksek performanslı gruplar için gerekli alt yapının sağlandığını ifade etmektedirler. Reagans ve Zuckerman (2001: 510,512) grup içerisindeki network yoğunluğunun bir diğer deyişle ilişki ve iletişim yoğunluğunun her zaman yüksek bir performansa neden olduğunu ifade etmektedir. Silberstang ve London, (2009: 329) grup öğrenmesinin önemli oranda ilgili grubun öğrenmeye hazır oluş durumuna bağlamaktadır. Silberstang ve London, (2009: 329), grup öğrenmesinin etkinliğini belirleyen üç boyuttan bahsetmektedirler. Buna göre grubun öğrenmeye hazır olması; belirli uyarıların farkında olmak ve tepki verebilmek (işaretlerin tanımlanması), grubun etkileşimlerini, normlarını ve davranışsal örüntülerini bağlama adapte edebilmeleri (bağlam faaliyetleri), grubun kültürler arası yanlış anlamaları engellemek ve kültürel adaptasyonu maksimize etmek (kültürel zeka) boyutlarının

oluşmasına neden olmaktadır. Silberstang ve London, (2009: 329) aynı zamanda öğrenmeye hazır olma durumunun grubun öğrenme potansiyelini artırdığını ifade etmektedir. Silberstang ve London, (2009: 329) öğrenmeye hazır olmayla ilgili boyutların doğrudan ve dolaylı iletişim şekillerinin etkin bir şekilde kullanılmasıyla daha da güçlendiğini belirtmektedirler. Meydana gelen bir arıza veya yerine getirilemeyen bir acil durum prosedürü öğrenme için bir “işaret” olarak değerlendirilebilmektedir. Öğrenme eyleminde bulunacak olan grubun tespit ettiği işaretleri daha önce elde edilmiş olan bilgilerle ilişkilendirmesi gerekmektedir. Bütün bunların yanısıra, Mittendorff ve diğerleri (2006: 299)’ne göre elde edilen dolaylı bilginin ya da başka bir deyişle biçimsel olmayan bilginin bireylerin bu süreç içerisinde tam bir bilinç oluşturamamalarından dolayı genellikle tespit edilebilme güçlüğüne ve çıktılarının kolayca belirlenememesine neden olabilmektedir. Dolaylı öğrenme sonucunda elde edilen bilgi ifade edilmeyen (tacit-açıkça paylaşılmayan) bilgi şeklinde kalmaktadır. Böyle bir bilgi; belirli bir bağlam ve kişilerle sınırlı kalırken aynı zamanda paylaşılması zor bir yapıdadır.

Edmondson (1999: 353) grup seviyesindeki öğrenmeyi; soru sorulmasını, geri bildirimlerin araştırılmasını, deneyimlemeyi, sonuçlara göre harekete geçmeyi, hataları ve beklenmeyen çıktıları tartışmayı ifade eden süreklilik gösteren bir süreç olarak ifade etmektedir. Edmondson (1999: 353) bireylerin farklı fikirleri ve kalıplaşmış uygulamaları takım içerisinde açık bir şekilde tartışabilmelerini önemli bir grup olarak öğrenme becerisi olarak ifade etmektedir. Edmondson (1999: 353,354) deneyimlemenin, yapılan işlerle ilgili geribildirim elde etmeye çalışmanın, hataların tartışılmasının bireysel ve grup düzeyinde öğrenmenin etkinliğini artırdığını ifade etmektedir.

Grup ve takım öğrenmesi üzerinde iletişimin etkisinin yanı sıra grup üyelerinin özelliklerinin de öğrenme performansına etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Reagans ve Zuckerman (2001) tarafından yapılan araştırmada bireylerin daha çok ortak özelliklere sahip oldukları takımlarda sosyal uyum, güven iletişim ve aidiyet duygularının daha gelişmiş olacağı iddiasına karşın bireysel çeşitliğin fazla olduğu takımlarda bireylerin farklı bilgileri elde etmeyle ilgili motivasyonlarının daha güçlü olduğu fikri sınanmıştır. Reagans ve Zuckerman (2001: 512) tarafından elde edilen sonuçlar farklı özelliklere sahip (demografik

özellikler ve örgütte kalış süresi gibi) olan bireylerden oluşan gruplarda farklı enformasyon setlerine, farklı deneyimlerde elde edilecek verilere ve farklı bakış açılarına ulaşmanın nispeten daha mümkün olduğunu ve buna göre de performansın daha yüksek olacağını ifade etmektedir.

Wenger (1998) uygulama gruplarını, belirli problemler ile ilgili ortak kaygılara ve belirli konularla ilgili ortak tutkulara sahip olan, bilgi ve uzmanlık düzeylerini sürekli olarak birbirleriyle etkileşim halinde artıran gruplar olarak ifade etmektedir. Uygulama grupları içerisinde bireyler arasındaki bağlar biçimsel olmayan bir niteliktedir. Bireyleri birbirlerine bağlayan yaptıkları iş ve daha önce gerçekleştirdikleri ortak eylemler esnasında öğrendikleridir. Ayrıca bu grupların kendilerine özgü uygulamaları, rutinleri, ritüelleri, maddi göstergeleri, sembolleri, hikâyeleri ve geçmişleri bulunmaktadır. Birçok örgüt uygulama gruplarını (communities of practice) örgütsel öğrenmeyi desteklemek için bilgi yönetimi aracı olarak kullanmaktadır (Heikkila ve Gerlak, 2013: 486).

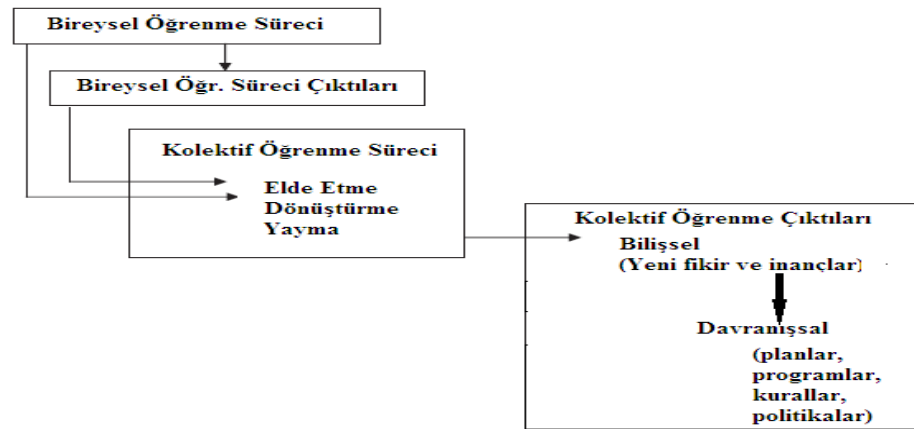
Wenger (1998) uygulama gruplarını tanımlamak için üç özelliğin bulunması gerektiğini belirtmektedir. Bu özellikler; problemlerin tanımlanmasını, ortak bir bakış açısı ve kimlik yaratılmasının sağlanmasını ifade eden “bilgi alanı”, karşılıklı bağımlılık ve güven üzerinde kurulmuş ilişkileri geliştirilmesi için çalışan “grup üyeleri”, grup üyelerinin paylaştığı kalıplar, fikirleri, enformasyon tarzları, dil, hikâyeler ve dokümanların gelişmesini sağlayan “uygulamaların” olması olarak sıralanmaktadır. Bahsedilen işlevlerin görevlerini yerine getirebilmeleri uygulama gruplarını ideal bir bilgi yapısı haline getirebilmektedir (Heikkila ve Gerlak, 2013: 486).

Enformasyonun farklı eylemlerle (deneme, yanılma gibi) elde edilmesini, “değerlendirilerek”, “dönüştürülerek”, “bilgi olarak yayılmasını” ifade etmektedir. Heikkila ve Gerlak (2013: 486), ilgili süreç sonunda oluşacak kolektif çıktılardan da bahsetmektedir. Bunlar; paylaşılan fikirler, stratejiler, kurallar veya politikalar olarak ifade edilmektedir. Wenger (1998) uygulama gruplarını örgüt içerisinde bilginin oluşturulması, biriktirilmesi ve dağıtılması konusunda oldukça önemli bir işleve sahip olduğunu söylemektedir. Buna göre uygulama grupları, enformasyon alışverişi ve yorumlanması konusunda önemli düğüm noktası olarak değerlendirilmektedirler.



Grup üyeleri, hangi enformasyonun iletilmesi gerektiğini ve mevcut olanların en etkin şekilde nasıl kullanılacağı konusunda ortak bir anlayışa sahiptirler. Uygulama grupları veri tabanları ya da manuellere dışında daha çok açıkça ifade edilmeyen bilgiye sahip olarak daha çok “yaşayarak” öğrenmektedirler. Grup üyeleri; olağan fikirleri tartışmakta, problemler üzerinde çalışmakta, örgüt içerisindeki ve dışındaki gelişmeleri takip etmektedirler.

**Şekil 2. Bireysel Öğrenmeden Kolektif Öğrenmeye**



**Kaynak:** Heikkilä T. ve Gerlak A. (2013). Building a Conceptual Approach to Collective Learning: Lessons for Public Policy Scholars. *Policy Studies Journal*, 41(3), s:487.

Heikkilä ve Gerlak (2013: 488) uygulama topluluklarının ve genel olarak grupların nasıl öğrendikleri ile ilgili süreci anlatmaktadırlar. “**Elde etme aşaması**”, enformasyonun toplanmasının içermektedir. Bu enformasyon içsel kaynaklardan (grup içerisinde) gelebileceği gibi dış kaynaklardan (grup dışından) veya ilgili diğer gruplardan elde edilebilmektedir. Enformasyon, bir kişi tarafından elde edilebileceği gibi birçok kişi tarafından da elde edilebilmektedir. Örneğin, enformasyon grup içerisindeki kişiler tarafından uygulama ve deneyimleme, başka bir deyişle deneme-yanılma yoluyla elde edilebilmektedir. Bunun yanı sıra, bireyler grup içerisinde ve dışında diğerlerini gözlemleyerek enformasyon elde edebilmektedirler. Bireylerin enformasyon elde etme şekli bilinçli bir eylem olabilmektedir.

İç kaynakların da enformasyon elde etmek için araştırılması bir diğer mekanizma olarak ifade edilmektedir. Meydana gelen problemlerin ve hataların değerlendirilmesi iç kaynakların araştırılması ile elde edilebilmektedir. İç

kaynaklardan enformasyon elde etmenin bir diğerk yolu ise, örgüt veya ağda yer alan farklı enformasyonlara sahip olan bireylerle diyalog ve istişare etmektir. Biçimsel ve biçimsel olmayan grup diyalogu ile grup içerisindeki bireylerin farklı bilgilerinin elde edilmesi mümkün olabilmektedir (Heikkila ve Gerlak, 2013: 488).

Öğrenme sürecindeki bir diğerk aşama olan “**dönüştürme aşaması**” yeni enformasyonun anlamının ortaya konulması ya da var olan bir enformasyonun farklı bir alana uygulanmasını içermektedir. Dönüştürme sonucunda enformasyon anlaşılakta ve bilgiye dönüşmektedir. Dönüştürme aşamasında, elde etme aşamasında olduğu gibi bireylerin bilişsel mekanizmalar söz konusudur. Dönüştürme sürecinde kullanılan farklı tipte araçlar bulunmaktadır (Heikkila ve Gerlak, 2013: 489).

Bireyler, mevcut bilgileri temel alarak soru sorarak, tanıyarak ve değerlendirmeler yapabilmektedirler. Ayrıca, teknik uzmanlar ve güvenilir danışmanlar gibi kaynaklardan uzman görüşleri araştırılabilmektedir. Özellikle, diyalog ve danışma beraber çalışan bireylerin enformasyonun farklı anlamlarını da değerlendirebilmelerini ya da yeni bakış açılarını mevcut enformasyona uyarlayabilmelerini sağlayabilmektedir (Heikkila ve Gerlak, 2013: 489).

Heikkila ve Gerlak (2013: 489, 490)’a göre dönüştürme sürecinde kullanılan ve bilinçli olmayan bir diğerk araç bireylerin geçmiş deneyimlerinden elde ettikleri enformasyonlardan çıkarımsayarak tasarladıkları sezgisel veya kestirme yöntemidir. Bireyler sınırlı bilişsel işleme kapasitesine sahip olduklarından sezgisel yöntem tam veya belirgin olmayan anlaşılmasında kullanılmaktadır. Heikkila ve Gerlak (2013: 489, 490)’a göre özellikle, belirsiz olan durumlarda bireyler daha önce geçerli kabul ettikleri bilgiyi göz ardı edebilmektedirler. Sezgisel araçların yanı sıra bireylerin elde ettikleri bilgiyi manipüle ettikleri durumlar da söz konusu olabilmektedir. Diğerk bir deyişle bireyler sahip oldukları alışkanlıklar, mesleki eğitimler ve diğerk davranışsal kalıplar nedeniyle bilgiyi kendilerine göre örgütlemektedirler, yani “zihinsel çerçeveleme” yapmaktadırlar. Buna göre grubun sahip olduğu sosyal dinamikler gibi özellikler, bireylerin zihinsel çerçeveleri ve dolayısıyla enformasyonun dönüştürülmesi süreci üzerinde etkili olmaktadır (Heikkila ve Gerlak, 2013: 489,490).

Heikkilä ve Gerlak (2013: 490, 491)'a göre enformasyonun bilgiye dönüştürülmesinden sonraki aşama; elde edilen bilginin “**yayılması**” başka bir deyişle kolektif olarak paylaşılması ve grup seviyesinde içselleştirilmesinin sağlanmasıdır. Bireylerin kolektif olarak enformasyon elde etmesi ve bunu yeni bilgiye dönüştürmüş olmaları grup içerisindeki her bireyin bu bilgiyi kabul ettikleri ve uyguladıkları anlamına gelmemektedir. Bu durum bireylerin farklı öğrenme ve mental çerçeveleme eğilimlerinden kaynaklanmaktadır. Burada bireylerin elde edilen bilgiyi özellikle grup içerisindeki karar vericilere taşımaları gerekmektedir. Grup içerisinde paylaşılan rutin uygulamalar yeni bilginin benimsenmesiyle ilgili potansiyeli artırmaktadır. Bu rutin uygulama ve süreçler kolektif bir hafıza işlevi görmektedirler. İletişim süreci bilginin kolektif anlamda yayılımını geliştirmektedir. Bireylerin fikir ve tecrübelerini paylaştıkları biçimsel ve biçimsel olmayan toplantılar, görev sonrası yapılan briefingler, performans değerlendirmeleri birçok farklı iletişim şekli ortaya çıkabilmektedir. Diğer yandan, bilginin yayılmasında iletişim performansından bağımsız olarak bireylerin tutumlarının da önemini değerlendirilmesi gerekmektedir. Buna göre, birey ve grupların kendi değer ve inanç sistemleri ile uyumlu ise kabul ettikleri ifade edilmektedir (Heikkilä ve Gerlak, 2013: 490, 491).

### **1.3. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları**

#### **1.3.1. Örgütsel Öğrenme Konusunda Davranışsal ve Bilişsel Yaklaşım**

Örgütsel öğrenme, içeriksel olarak ele alınarak neyin öğrenildiğini konu edildiği gibi bir eylem olarak da düşünülerek sürecin kendisine odaklanılabilmektedir (Bailey ve Clegg, 2007: 1093). Örgütsel öğrenme, alan yazında “**davranışsal**” ya da “**bilişsel**” bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Garvin (1993: 80), öğrenme için “**davranışsal değişimi**” gerekli bulurken bazıları ise, sadece “**düşünüş şekillerinde**” (bilişsel) meydana gelecek bir değişimi öğrenme kapsamında değerlendirmektedirler.

Süreçlerin etkin yönetimi, örgütün öğrenmek için ihtiyaç duyduğu kapasiteyi artırmakta ve farklı şartlara göre öğrenme şekillerini uygulayabilmesini sağlamaktadır. Davranışsal örgüt teorisi de süreç yaklaşımını benimsemektedir. Süreç yaklaşımına göre örgütler sınırlı rasyonellikleri nedeni ile enformasyon işleme konusunda sınırlılıklara sahiptirler, bu nedenle öğrenmenin temelini bireylerin

bilişsel ve davranışsal yetenekleri oluşturmaktadır. Bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmenin önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda süreç görüşü kapsamında bireysel öğrenme süreçlerinin makro seviyede karşılık bularak örgütsel biliş yarattığı ifade edilmektedir.

Süreç yaklaşımı, bireylerin sahip oldukları farklı kişiliklerin bireysel öğrenmeleri de farklılaştırdığını söylemektedir. Bu kişilik özellikleri, örgütsel düzeyde meydana gelen öğrenmeyi de etkilemektedir. Süreç yaklaşımı aynı zamanda, örgütsel öğrenmenin firma içerisindeki sosyal ilişkilerin bir ürünü olduğunu savunmaktadır. Buna göre, bireyler, gruplar ve süreçler arasındaki etkileşimler örgütsel öğrenme sürecinin performansını artırmakta ve öğrenme tarzının belirlemektedir.

### 1.3.2. Davranışsal Bakış Açısı

Örgütsel seviyede davranışçılık, örgüt yapısı ve çevresel değişiklikler arasındaki ilişkileri incelemektedir. Koç (2009: 155), davranışsal yaklaşımın genel olarak, örgütlerin rutin ve sistemlerinin kaynakları ile kendi ve diğer örgütlerin deneyimlerine tepki vermeleriyle söz konusu rutin ve sistemlerde yaşanan değişimlerle ilgilendiğini belirtmektedir. Davranışsal yaklaşımda açık bir sistem olarak işletmenin başarısı çevresel değişikliklere bağlıdır. Buna göre **“örgüt, tecrübelerinden öğrenen uyumlanıcı rasyonel sistem”** olarak ifade edilmektedir. Böylece örgüt, çevreden aldığı geri bildirimlere göre **"davranışlarını"** değiştirmektedir. Bu nedenle; öğrenme, örgütün devamlılığını sağlayan uyumlanıcı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

March ve Simon (1958: 141, aktaran: Koç, 2009:156)'a göre örgütsel öğrenme, mekanik bir uyarma – tepki sürecinin sonucu olan program uyarlamaları şeklinde gerçekleşmektedir. Örgütlerin, tekrarlayan durumlara ilişkin kararları tecrübe ettiklerini ve tepki olarak, yüksek düzeyde karmaşık ve düzenli tepki kümeleri olan performans programlarını geliştirdiklerini öne sürmüşlerdir. March ve Simon (1958)'a paralel olarak ve March'ın (1963, aktaran: Koç, 2009: 156) da örgütsel öğrenmenin çevresel şoklar tarafından tetiklendiğini bildirmektedir. Sisteme yönelik, denetlenemeyen ve dışsal bir bozulma ya da şok, uyarlamayı gerekli kılar. Örgütün bazı içsel karar alma değişkenleri ve kuralları vardır. Dışsal şokların ve

sistemdeki karar değişkenlerinin her birleşimi sistemin durumunu değiştirir. Örgütler bozulmalardan ve karar değişkenlerine göre tepkilerden oluşan birleşimleri, belleklerinde tutarak öğrenirler.

Tekrarlanan uygulamaların öğrenmenin önemli bir bileşeni olduğu tezinin başka çalışmalarda da desteklendiği görülmektedir (Leroy ve Ramanantsoa 1997: 874). Belirtilen çalışmalarda örgütsel davranışın "rutin"lerin bir sonucu olduğu ifade edilmektedirler. Bu rutinler, standardize edilmiş tepkiler sayesinde farklı ve çeşitli uyarıcıların etkisini azaltmaktadırlar. Bu anlamda rutinler, öncül bir gözden geçirme işlemi gerektirmeden oldukça ekonomik bir nitelik taşımaktadırlar. Rutinler, öğrenmenin sonucu olarak yeni uyarıcılar ortaya çıkaran yeniliklerin sonuçlarını yönetebilmeyi” sağlamaktadır. Diğer yandan, rutinlerin verilecek tepkilerin sınırlandırılması olasılığını yaratması ve basmakalıp uygulamalar “**örgütü atalet (inertia)**” ile karşı karşıya bırakmaktadır (Leroy ve Ramanantsoa 1997: 874).

### 1.3.3. Bilişsel Bakış Açısı

Davranışçılıktan farklı olarak, “**bilişsel bakış açısı**”, öğrenme konusunun ne kadar karmaşık olduğunun dikkate alınmasını ifade etmektedir. Diğer yandan bilişsel bakış açısı, bilgi düzeyindeki değişim ile birey veya örgütün davranışları arasındaki ilişkiyi birbirinden ayrı olarak düşünmektedir. Leroy ve Ramanantsoa (1997: 874) davranışsal ve bilişsel öğrenme şekilleri arasındaki farkın aynı zamanda öğrenme düzeyleri arasındaki ayrımı da belirlediğini ifade etmekte ve bu düzeyleri “**yüzeysel**” ve “**derin**” öğrenme olarak tanımlamaktadırlar. Genellikle öğrenmeyi, beklenen performans ve hâlihazırdaki durumun uyuşmaması durumu harekete geçirmektedir. Buna göre, örgütün amaçlarının gerçekleşmemesi durumunda deneme yanılma süreçleri vasıtasıyla yeni çözümler aranmaktadır. Bu nedenle, örgütsel öğrenme belirtilen uyumlanma çabası sayesinde örgütün olağan çalışmaları içerisinde doğal olarak yer alan kümülatif bir süreç olarak tanımlanabilmektedir.

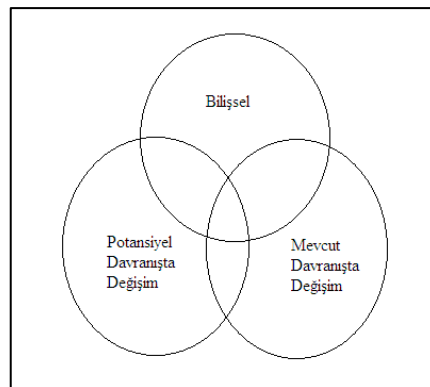
Leroy ve Ramanantsoa (1997: 874), tecrübeler ya da deneme yoluyla öğrenmenin “**davranışçı bakış açısına**” uygun olduğunu belirtmektedirler. Diğer yandan, gerçek öğrenme ise, bilişsel öğrenme sayesinde gerçekleşmektedir. Bilişsel öğrenme açısından değerlendirildiğinde öğrenme, “**sürecin kendisi**” olarak tanımlanmakta ve meydana gelen değişiklik ise, çıktı olarak değerlendirilmektedir.

Leroy ve Ramanantsoa (1997: 874)'ya göre bilişsel açıdan bakıldığında davranışsal değişiklikler, tamamen bilişsel değişikliklerin bir sonucudur. Ayrıca, Leroy ve Ramanantsoa (1997: 874) aynı zamanda öğrenmenin her zaman bilişsel süreçlere dayanmadığı ve davranışın da bazı durumlarda bilişsel yapının değişmesi üzerinde etkili olabileceği görüşlerini değerlendirmektedirler.

Tsang (1997: 77) tarafından yapılan çalışmada bir üçüncü sınıflandırma da göze çarpmaktadır. Tsang (1997: 77) davranışsal öğrenmeyi ikiye ayırmaktadır. Buna göre; örgütsel öğrenme tanımlarından da anlaşılacağı üzere öğrenme, “**mevcut davranışı belirleme**” veya “**potansiyel davranış yaratma**” olarak ifade edilmektedir.

“*Örgütsel öğrenme, örgütlerin geçmişlerinden çıkarımlarda bulunarak bunları davranışlarını yönetecek rutin kurallar haline getirebilmeleri*” tanımı Tsang (1997: 76) tarafından “**mevcut davranışı belirleme**” kapsamında değerlendirilmektedir. Diğer yandan, “*örgütsel öğrenme daha iyi bilgi ve anlayışla davranışları geliştirme sürecidir*” tanımı ise “**potansiyel davranış yaratma**” kapsamında değerlendirilmektedir. Bu bakış açısıyla Tsang (1997: 77) örgütsel öğrenmeyi; “**bilişsel**”, “**potansiyel davranışta değişim**” ve “**mevcut davranışta değişim**” açısından bakmaktadır.

### Şekil 3. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri



**Kaynak:** Tsang, E. (1997). Organizational Learning And The Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive And Prescriptive Research. *Human Relations*, 50(1), s:77

Davranışsal yaklaşım daha çok meydana gelen çevresel etkilerin sonucunda öğrenmeyi ifade etmektedir. *Davranışsal çerçeveden bakıldığından örgütün bir takım çevresel etkilerle geliştirdiği tepkiler sonucu oluşturduğu sistem ve rutinler örgütsel*

*öğrenme olarak kabul edilmektedir.* Diğer yandan bütüncül bir bakış açısında sahip olan süreç yaklaşımı ise, davranışsal öğrenmenin belirli bir bilişsel süreç sonucu olduğunu bildirmektedir.

#### **1.3.4. Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme**

Günümüz toplumunda bilginin artan önemi örgütlerde teknolojinin, ürün-hizmetlerin ve yenilikler ile ilgili düşüncelerin değişmesine neden olmaktadır. Bu durum, örgütlerin bilgiyi nasıl işleyecekleri ve daha da önemlisi nasıl yaratacakları sorularını cevaplamalarını gerektirmektedir. Bilginin öneminin artması örgütlerin bilgi yaratma süreçlerinin baştan tanımlanmasını gerektirmektedir (Nonaka, 1994). Bilgi yaratılması sürecini yapıllaştıran yani kurumsal bir nitelik kazandıran örgütlerin, bilgiyi yönetebilen örgütler olarak bilgi çağının en önemli rekabet aracına sahip olacakları gerçeği, örgütsel bilginin yönetimini zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda bilgi yönetimi, günümüz örgütlerinin üzerinde önemle durmaları ve yetenek kazanmaları gereken stratejik bir kavramdır (Atak, 2011: 160). Sonuç olarak; şartlara uyum sağlayabilmek ve etkin olabilmek için bilginin elde edilmesi ve kullanılabilmesinin önemi artmakta, böylece örgütsel öğrenme süreçlerin de bilgi yönetimi açısından bakılmaktadır.

Atak (2011: 170)'a göre bilgi yönetim sürecinde örgütler; öğrendikleri, elde ettikleri ya da yarattıkları bilgiyi özümsemekte ve örgütsel çıktılara uygulayarak yeni bilgilerin yaratılmasını sağlamaktadırlar. Atak (2011: 170)'a göre bu durum bireysel öğrenmenin değil örgütsel öğrenmenin bir sonucudur. Bu nedenle bilgi yönetim süreci örgütsel öğrenmeyi içine almaktadır. Atak (2011: 170) öğrenen organizasyon, bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme kavramlarının birbiri içine geçmiş, sinerjik ve tamamlayıcı kavram olduğunu ifade etmektedir. Atak (2011: 171) bilginin elde edilmesi, yayılması ve kullanılmasındaki etkinliği ifade eden **“örgütsel öğrenmenin bilgi yönetimi için bir çerçeve çizdiğine”** işaret etmektedir. Buna göre bilgi yönetimi sürecinin etkinliği örgütsel öğrenmenin etkinliğine bağlı olarak şekillenmektedir.

Görüldüğü üzere, örgütsel öğrenme bilgi yönetimi için felsefi bir çerçeve çizmektedir. Örgütsel öğrenme sadece bilgi iletimi değil bir işletmenin çevresindeki değişikliklere ve geleceğe dair enformasyonu vizyon doğrultusunda

şekillendirebilmesini içermekte, böylece bilgi yönetimi kavramından ayrılmaktadır. Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme kavramlarında olduğu gibi öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme kavramlarına dair ayırmadan ilerleyen bölümde bahsedilecektir.

#### 1.4. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Fiol ve Lyles (1985: 807) örgütsel öğrenmeyi, düşük ve yüksek olmak üzere iki düzeyli bir biçimde ifade etmektedir. **“Düşük seviyeli öğrenme”** hâlihazırdaki örgüt yapısı ve kurallar çerçevesinde meydana gelmektedir. Düşük seviyeli öğrenme ile örgüt içerisinde gelişmemiş bir takım davranışlar ve çıktıların geliştirilmesi sağlanmaktadır. Böyle bir öğrenme, kısa süreli olmasının yanı sıra sadece örgüt faaliyetlerinin belirli bir kısmı üzerinde etkili olmakta, rutin ve tekrarlar sonucu ortaya çıkmaktadır.

Fiol ve Lyles (1985: 808), düşük seviyeli öğrenmenin orta ve alt kademe yönetim seviyelerinde gerçekleşmesine rağmen, örgütün tamamının da bu tarz bir öğrenmeyi benimsemiş olabileceğini belirtmektedirler. Düşük seviyeli öğrenme kapsamında belirli bir davranış çıktısı veya performans düzeyini hedeflenmektedir. Diğer bir deyişle, bu tip öğrenmenin belirli bir eylem veya örgütsel boyut üzerinde acil bir değişim yaratmaya odaklandığını söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle düşük seviyeli öğrenme belirli bir çevresel etkiye verilen bir tepkiyi ya da belirli problemin çözümü konusundaki öğrenmeyi ifade etmektedir. Düşük seviyeli öğrenme, Argyris ve Schön (1978) tarafından kurallar çerçevesinde hataların tespiti ve düzeltilmesini ifade eden **“tek döngülü”** öğrenme olarak adlandırılmaktadır. Argyris (2002: 206)’e göre tek döngülü öğrenme, herhangi bir yönetsel değeri değiştirmeden hataların düzeltilmesini ifade etmektedir. Odanın soğuk olması durumunda çalışan ve sıcak olması durumunda ise kapanan bir termostat sistemi tek döngülü öğrenmeye örnek verilmektedir.

Düşük seviyeli veya tek döngülü öğrenme bazı kaynaklarda (Senge: 1993) **“uyumlanıcı öğrenme”** olarak adlandırılmaktadır. Uyumlanıcı öğrenme belirli bir problemi çözebilmek için gerekli know-how bilgisini elde edebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu öğrenme sonucunda, **“standart işletim prosedürleri”** oluşturulmaktadır. Diğer bir deyişle, uyumlanıcı öğrenme hâlihazırdaki problemlili bir durumu düzeltme yeteneği olarak ifade edilmektedir.



Buna göre, tek döngülü öğrenme mevcut sistemin aynı şekilde işlerliğini sağlamak amacıyla bilginin elde edilmesine odaklanmıştır. Diğer bir deyişle, hataların saptanması ve düzeltilmesi tek döngülü öğrenmenin temelini oluşturmaktadır. Tek döngülü öğrenme, genelde esas sorunun göstergesi olan ani olarak meydana gelen problemlere veya engellere karşı direkt çözümler yaratma konusuyla ilgilidir. Tek döngülü öğrenme rutin çözümlerin oluşturulmasını ifade etmekte, fakat örgütsel değerlerin değişmesini sağlayan etkileri oluşturamamaktadır. Diğer yandan **“çift döngülü öğrenme”** ise, hataların ya da elde edilen başarıların gerçek anlamda nasıl meydana geldiği konusunda öğrenme çıktılarını elde edebilmek için sistemin derinlemesine sorgulanmasını içermektedir. Çift döngülü öğrenmenin bahsedilen niteliği örgütün normlarına ve yapılarına bakmayı ve bunların geçerliliğini sorgulamayı gerektirmektedir (Argyris, 2002: 206)

**“Çift döngülü öğrenme”** (Argyris ve Schön 1978), **“yüksek seviyeli öğrenme”**, **“üretici öğrenme”** (Senge: 1993) olarak adlandırılmaktadır. Bailey ve Clegg (2007: 1093), çift döngülü ya da yüksek seviyeli öğrenmenin amaçlar, hedefler ve paradigmaların sorgulanması olarak ifade etmektedirler. Bu tip bir öğrenme şekli, yönetsel değerlerin ve böylece eylemlerin değiştirilerek hataların düzeltilmesini ifade etmektedir. Termostat sisteminin neden ısıyı ölçmeye programlandığını sorgulamasının ve uygun ısıyı kendisinin belirlemesinin mümkün olduğu bir durum çift döngülü öğrenmeyi ifade etmektedir. Bu tip bir öğrenme uzun süreli ve örgütün tamamı üzerinde etkilidir. Bu seviyedeki öğrenme; araştırma, beceri ve bakış açılarını geliştirme üzerine kurulmuştur. Bu nedenle yüksek seviyeli öğrenme, davranışların tekrarına dayanan düşük seviyeli öğrenmeye göre daha çok bilişsel süreç kapsamaktadır.

Yüksek seviyeli ya da çift döngülü öğrenme; belirsiz, kolay tanımlanamayan ve aynı eylemleri tekrarlayan işe yaramadığı bir bağlamda gerçekleşmektedir. Belirsizlik ve çevresel karmaşıklık karar verme normlarının kısmen de olsa belirlendiği ve yüksek düzeyli öğrenmenin meydana geldiği üst düzey yönetim seviyelerini karakterize etmektedir. Bu anlamda, yeni stratejiler, yeni liderler ve pazarın değişmesi gibi meydana gelen krizler ve diğer değişiklikler yüksek düzeyli öğrenmeyi desteklemektedir.

Öğrenme seviyelerinin tamamı değerlendirildiğinde hepsinde bilginin farklı şekillerde kullanımı gündeme gelmektedir. Tek döngülü öğrenme sistemlerinde bilginin statik bir yapıda olduğu ve işletim prosedürleri aracılığı ile iletildiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan, yüksek seviyeli ya da çift döngülü öğrenme sistemleri değerlendirildiğinde ise bilginin daha soyut yapıda olduğu, strateji ve politikalarla iletildiği görülmektedir.

### 1.5. Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme Ayrımı

Birbirlerine oldukça yakın anlamlara sahip olan örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarının farklılıklarının ortaya konulması önemlidir. Garvin (1993: 80) **“öğrenen örgütü”**; yeni bilgi yaratma, elde etme, transfer etme ve davranışlarını bu yeni bilgi ve oluşan bakış açısına göre değiştirebilme yeteneğine sahip örgüt olarak tanımlamaktadır. Nitekim öğrenme süreci analiz edildiğinde üç temel alanın ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bunlardan birincisi; **“bilginin elde edilmesi veya yaratımı”**, **“oluşturulan bilginin örgüt içerisinde dağıtılması”** ve **“diğer mevcut bilgiler ile birleştirilmesini”** içermektedir (Gomez ve diğerleri, 2005: 716). İkinci olarak; bilginin oluşturulması, dağıtılması için **“bilişsel ve davranışsal seviyede içsel değişimin gerçekleştirilmesini”** kapsamaktadır (Gomez ve diğerleri, 2005: 716). Üçüncü aşamada ise, içsel değişikliklerin tutarlı gelişmelere neden olarak **“örgütün eylemlerini sürekli ve daha iyi hale getirilmesine”** neden olduğu görülmektedir (Gomez ve diğerleri, 2005: 716). Bu süreçleri değerlendiren Gomez (2005), Garvin (1993)’e paralel şekilde örgütsel öğrenmeyi; örgütün bilgiyi işleme diğer bir deyişle bilgiyi yaratma, transfer etme ve mevcut bilgilerle birleştirme, yeni bilişsel durumlara uyum sağlama ve performansını artırabilmek için davranışlarında bir değişiklik meydana getirebilme kabiliyetidir.

Koç (2009) örgütsel öğrenme ve diğer yakın kavramlarla olan ilişkisini irdelemeye yönelik araştırmasında **“örgütsel öğrenme”** konusunun daha çok örgütlerdeki öğrenme süreçlerini akademik bir bakış açısıyla incelemeye odaklandığını belirtmektedir. Koç (2009: 166) örgütsel öğrenme kavramının, örgütsel bilgideki değişime neden olan ya da engelleyen etkenlerin açıklamaya çalıştığını ve ayrıca öğrenme sonucunda davranışlar ve diğer örgütsel süreçler üzerindeki etkilerin ortaya konmasına odaklandığını ifade etmektedir.

Koç (2009: 154) örgütsel öğrenme kavramının daha çok kuram inşa etmeye çalışan, öğrenme ile ilgili örgütsel süreçleri açıklamaya odaklı akademik bir uğraş olduğuna dikkat çekmektedir. Diğer yandan, öğrenen örgüt kavramı ise, “örgüt nasıl öğrenir?” sorusundan çok “örgüt nasıl öğrenmelidir?” sorusunda odaklandığı ve amacın örgütsel performansı artırma ile ilgili olduğu ifade edilmektedir

## 1.6. Örgütsel Öğrenme Modelleri

### 1.6.1. Watkins ve Marsick Öğrenme Modeli

Watkins ve Marsick, (1993, 1996) birleştirici bir model sunmakta ve öğrenen örgüt kavramının; sürekli gelişim için sürekli öğrenme ve kendini dönüştürebilme kapasitesi gibi özellikler tarafından şekillendirildiğini ifade etmektedirler. Öğrenme, örgütün bir stratejisi haline geldiğinde bireyler genel bir vizyon etrafından toplanmakta ve dış çevrelerini algılayarak, yorumlamaktadırlar. Bu anlamda öğrenme her örgüt için stratejik bir süreç niteliğindedir. Böyle bir süreçte, örgüt elemanları yenilikçi ürünler ortaya koyabilmekte ve müşteri ihtiyaçlarını tatmin edecek yeni bilgiler üretebilmektedirler.

Watkins ve Marsick (1993, 1996) tarafından geliştirilen modelde üç temel bileşen üzerinde durulmaktadır. Bunlar: “**sistem seviyesinde öğrenme**” ve bu sayede “**bilgi yaratma ve yönetme**” böylece “**finansal ve entelektüel olarak örgüt performansının artması**”dır. Baiyin ve diğerleri (2004: 34), öğrenen örgütlerle ilgili birçok farklı yaklaşım bulunmasına rağmen, bu yaklaşımların bazı ortak noktaları olduğunu belirtmektedirler. Baiyin ve diğerleri (2004: 34) buna rağmen, örgütlerin bireyler gibi öğrenme kapasitesine sahip organik varlıklar olarak kabul edilmesi hemen hemen tüm yaklaşımlarda aynıdır. Örgütlerin sahip oldukları öğrenme kapasitesi tek sürdürülebilir rekabet gücü olarak değerlendirilmektedir.

Marsick ve Watkins (2003: 132-151; aktaran: Avcı ve Küçükusta, 2009: 35)’e göre, örgütsel öğrenmede üç düzey bulunmaktadır. Örgütsel öğrenmenin ilk düzeyi bireysel öğrenmedir. “**Bireysel öğrenme**”, bireyin yeni bilgilere ulaşması, bunları anlaması, yorumlaması, değerlendirmesi ve sonuçlarına göre davranışlarını ayarlaması anlamına gelmektedir. Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme olamaz. Ancak örgütsel öğrenme, bireylerin öğrenmelerinin toplamıdır anlamına gelmemektedir. Bu anlamda bireysel öğrenme örgütsel öğrenme için önem

taşımakla birlikte, tek başına yeterli olmamaktadır. “**Takım düzeyinde öğrenme**” de, bireylerin öğrendiklerini takımda paylaşması, birlikte yorumlamaları ve grup anlayışının oluşması söz konusudur. “**Örgüt düzeyinde öğrenme**” de ise takım düzeyinde oluşan anlayışının örgütün tamamına ulaşması ve örgütün veri tabanına işlenmesidir.

**Tablo 1. Watkins ve Marsick Öğrenen Organizasyonların Yedi Boyutu**

<b>Sürekli Öğrenme Fırsatları Yaratma</b>	Öğrenme, yapılan işin içerisine yerleştirilir, kişiler çalışırken öğrenirler ve fırsatlar sürekli eğitim ve büyüme ile sağlanır
<b>Diyalogu ve Soru Sormayı Destekleme</b>	Örgüt kültürü soru sormayı, geri bildirim ve deney yapmayı destekler hale gelir ve kişiler nedenleri araştırma, görüşlerini belirtme ve başkalarının görüşlerini dinleyip sorgulama konusunda desteklenirler.
<b>Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmeyi Destekleme</b>	İş, değişik düşünce biçimlerini yakalamak üzere takımlara göre biçimlendirilir, grupların birlikte öğrenip, birlikte çalışmalarını beklenir ve işbirliği özendirilir
<b>Öğrenmeyi Yakalayıp Paylaşan Sistemler Kurma</b>	Öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemler kurulur, işe entegre edilir, erişim sağlanır ve korunur
<b>Ortak Bir Vizyon İçin Kişileri Güçlendirme</b>	Kişiler ortak bir vizyonu oluşturma, sahiplenme ve uygulama aşamalarında rol alırlar, kişilerin sorumluluklarını öğrenme isteklerini güdülemek için karar verme ile sorumluluk eşittir
<b>Örgüt İle Çevresi Arasında Bağlantı Kurma</b>	Kişilere yaptıkları işin bütün kurum üzerindeki etkisini görmeleri için yardım edilir, kişiler çevreyi gözlemleyip öğrendiklerini paylaşırlar.
<b>Liderin Model Olması ve Öğrenmeyi Desteklemesi</b>	Liderler öğrenme modeli oluştururlar, öğrenmeyi desteklerler ve işle ilgili stratejilerini belirlemede öğrenmeyi kullanırlar.

**Kaynak:** Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.; **aktaran:** Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.

Öğrenme; sistemin entelektüel sermayesinin oluşturulabilmesi, bilginin yaratılması ve yönetilmesi için bireylere yardımcı olmaktadır. Watkins ve Marsick (1993, 1996) tarafından geliştirilen öğrenme modeli birey ve yapı bileşenlerinden oluşmaktadır. Watkins ve Marsick (1993, 1996), birey, takım ve örgütsel seviyede öğrenmenin, birbirleri ile ilişkili yedi boyutu olduğunu ifade etmektedirler. Bu boyutlardan **birincisi** olan “**sürekli öğrenme fırsatlarının yaratılması**” örgütün bireyler için sürekli öğrenme fırsatları yaratabilme ile ilgili çabalarının ifade etmektedir. Watkins ve Marsick (1993, 1996) tarafından geliştirilen öğrenen örgüt modelinde **ikinci boyut** ise, “**araştırma ve diyalog**” ifade edilmektedir. Araştırma

ve diyalog boyutunda; sorgulama, geri bildirim ve deneyimleme (experimentation) kültürünün yaratılması çabası yer almaktadır. **Üçüncü boyut** ise, takım çalışmasını destekleyen işbirliği ruhu ve işbirliği becerilerini ifade eden **“takım öğrenmesi”** dir. **Diğer bir boyut** olan **“ortak vizyon için çalışanları yetkilendirme”**; ortak bir vizyonun yaratılmasını, paylaşılmasını ve çalışanlardan mevcut durum ve vizyon arasındaki uyumsuzluklar konusunda geribildirimler alınmasının sağlanması gibi süreçlerin oluşturulmasını ifade etmektedir. Diğer yandan, **beşinci boyut** olan **“öğrenme fırsatları ve paylaşımı için sistem kurma”** bilginin elde edilmesi ve paylaşılmasının sağlanması ile ilgili bir yapı oluşturma gayretlerini içermektedir. Modelde yer alan **altıncı boyut**, örgütün eylemlerini sistem bakış açısıyla değerlendirmesini içeren **“örgütün iç ve dış çevresiyle ilişkide olması”** dır. Watkins ve Marsick (1993,1996) tarafından geliştirilen modeldeki **yedinci boyut** ise; örgütü harekete geçirmek için öğrenmenin nasıl kullanılması gerektiği konusunda stratejik düşünebilen **“kişi, grup ve örgüt düzeyinde öğrenmeyi destekleyen liderlerin bulunması”** nı içermektedir.

Watkins ve Marsick (1993,1996) tarafından yapılan araştırmalar örgütsel öğrenme literatüründe geniş ölçüde atıf alan çalışmalardır. İlgili modelde örgütsel öğrenmeyle bireysel öğrenmenin ilişkisi göz ardı edilmemekte, aynı zamandan bireysel öğrenme ile de eş değer tutulmamaktadır. Bu anlamda Watkins ve Marsick (1993, 1996) örgütsel öğrenmenin boyutları ile ilgili yapmış oldukları çalışmada bireysel öğrenmeyi harekete geçiren ve bu seviyede elde edilen bilginin takım ve örgüt düzeyine çıkarılmasını içermektedir.

### **1.6.2. Peter Senge**

Senge (1990) tarafından yapılan örgütsel öğrenme çalışmaları ilgili literatürü derinden etkilemiştir. Bugün örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan birçok araştırma Senge (1990) tarafından kurulan örgütsel öğrenme modelinin bir takım bileşenlerine sahiptir. Senge (1990: 12) günümüz işletmeleri için örgütsel öğrenme kavramının bir gerekliliği ifade ettiğini ve örgütün genelinde bir takım disiplinlerde ustalaşmayı gerekli kıldığını ifade etmektedir. Senge (1990: 12) örgütsel öğrenme ile ilgili gerekliliği şu şekilde ifade etmektedir:

*“Adı Ford, Sloan veya Watson olsun, organizasyon için öğrenen tek bir kişinin olması artık yeterli olmamaktadır. Artık birinin tepeden “düşünüp bulması” ve organizasyonda geri kalan herkesin “büyük stratejistin” emirlerini izliyor olması mümkün değildir. Gelecekte gerçekten diğerlerinin önüne geçecek organizasyonlar, kişilerin bir örgütün tüm seviyelerine öğrenme yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceğini keşfedenler olacaktır.”*

Senge (1990: 15-18), günümüzde beş yeni “komponent teknolojinin” öğrenen organizasyonları yenileştirmek için bir araya gelmesi gerektiğini ifade etmektedir. Senge (1990: 15) bu teknolojileri:

- a) Sistem düşüncesi,**
- b) Kişisel hakimiyet,**
- c) Zihinsel modeller,**
- d) Paylaşılan görme gücünün (paylaşılan vizyon) oluşturulması**
- e) Takım halinde öğrenme olarak sıralanmaktadır.**

**Sistem düşüncesi**, her şeyin birbiriyle ilişkili olduğu görüşüne dayanmakta ve bütünü görmeye odaklanmaktadır. Senge (1990: 15)'ye göre iş dünyası ve tüm öbür insan çabaları da birer sistemdir. Tüm bu çabalar da görünmeyen bir şekilde birbirbiriyle ilişkili eylemler dokusuyla bağlıdır. Senge (1990: 15), birbiriyle iç içe geçmiş olan ilişkileri, sistemin içinde yer alanların görmesinin iki kat zor olduğunu ve bunun yerine sistemin parçalarının anlık fotoğrafları üzerinde odaklaşma eğiliminin söz konusu olduğunu ifade etmektedir<sup>1</sup>. Buna göre, sistem bakış açısı bize tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağı vermekte ve bunları en etkili bir şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmekte yardımcı olmaktadır. Bu anlamda sistem düşüncesi, örgütlerin karşı karşıya kaldıkları sonuçlara değil aynı zamanda bu sonuçları doğuran nedenleri ve birbirleriyle olan ilişkileri ile ele almayı ifade etmektedir.

---

<sup>1</sup> Senge, bu durumu Lovers bira örneği ile ifade etmektedir. Buna göre, biraya karşı ufak bir talep dalgalanmasına ayak uyduramayan üretici firma yüzünden perakendecilerin müşteri taleplerini karşılamak için siparişlerini stok oluşturmak için sürekli katlamaları “sistemin belirli bir noktasına odaklanmaya” örnek olarak verilmektedir.

**Kişisel ustalık** (hâkimiyet), bireylerin kişisel görme ufkuna sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerini odaklaştırma, sabır geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir. Bu, öğrenen organizasyonların bir temel taşı, manevi temelidir. Ancak şaşılacak kadar az sayıda organizasyon, mensuplarının bu şekilde yetişmesi için teşvik eder. Bunun sonucunda, geniş kaynaklar değerlendirilmeden kalmaktadır (Senge,1990: 16).

**Zihni modeller**, zihinde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilemektedir. Örgütler de bireyler gibi bir takım zihinsel modellere sahiptirler. Buna göre, örgütte var olan zihinsel modellerin ortaya çıkarılmasını ve incelenmesini gerektirmektedir (Senge, 1990: 16).

**Paylaşılan görme gücünün** (paylaşılan vizyon) oluşturulması “geleceğe yönelik paylaşılan resimleri” ortaya çıkarma becerisini kapsamaktadır. Paylaşılan vizyon, yalın itaat duygusu yerine gerçek bağlanmayı ve görev almayı teşvik etmektedir. Gerçek bir vizyon varsa insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendi istedikleri için kendilerini aşmakta ve öğrenmektedirler (Senge,1990: 18)

**Takım halinde öğrenme** disiplini kapsamında Senge (1990: 18) takımların kendilerini oluşturan bireylerin zekâ düzeyinin üzerinde olduğunu ifade etmektedir. Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern organizasyonlarda öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır, takımlar öğrenmedikçe örgütler öğrenememektedirler (Senge, 1990: 19).

Görüldüğü gibi elde edilen boyutlar mikro ve makro düzeydeki öğrenme eylemlerini birleştirmeye çalışmaktadır. Bir yanda işletmelerin içerisinde yer aldıkları çevrenin analizini bütüncül bir gözle analiz etmeleri vurgulanırken diğer yanda örgüt içerisindeki bireylerin kendi yetkinliklerini artırmaları, ortak bir vizyona inanmaları ve elde edilen bilgilerin takım düzeyinde içselleştirilmesi yer almaktadır.

### 1.6.3. Crossan

Çevre, örgüt ve kişilik etkileşiminin örgütün kendine özgü öğrenme şeklini ve öğrenme potansiyelini tanımlamaktadır. Crossan ve diğerleri (1995), örgütsel öğrenmeye belirtilen boyutların etkileşimini göz önünde tutarak bakmanın öneminden bahsetmektedir. Crossan (1999: 524) örgütsel öğrenme düzeylerini birey,

grup, örgüt ve örgütlerarası olmak üzere üç sınıfta toplamaktadır. Yenilikçi fikirler örgütten önce bireyler tarafından oluşturulmaktadır. Bireyler tarafından geliştirilen fikirler paylaşılmakta, eyleme geçilmekte ve paylaşılan anlamlar oluşturulmaktadır. Karmaşık örgütler, gruplar veya bireylerin toplamından daha fazlasıdır. İlişkiler yapısal hale gelmekte, bazı bireysel öğrenmeler ve gruplar tarafından geliştirilmiş olan paylaşılan anlayışlar kurumsallaşarak örgütsel bir unsur haline gelmektedir. Crossan ve diğerleri (1999: 524) örgütsel öğrenmenin dört boyutlu çerçevesinden bahsetmektedir. Buna göre, örgütsel öğrenmenin alt süreçleri; **“sezgi”**, **“yorumlama”**, **“bütünleştirme”** ve **“kurumsallaştırma”** olarak ifade edilmektedir. Bu süreçler; birey, grup, örgüt ve örgütlerarası düzeyde öğrenmeyi birbirlerine bağlamaktadır. Sezgi ve yorumlama bireysel seviyede ortaya çıkmaktadır. Yorumlama ve birleştirme ise; grup seviyesinde ortaya çıkarken, kurumsallaşma örgütsel seviyede ortaya çıkmaktadır.

**“Sezgi”**, bireysel düzeyde gerçekleşen bir süreç olarak ifade edilmektedir. Sezgi; uzman ve girişimci sezgi olarak ifade edilmektedir. Crossan ve diğerleri (1999: 526) insanların daha önce herhangi bir enformasyona sahip olmadan yeni bir bilgiyi nasıl ayırt ettikleri ve anladıkları ile ilgili bilinçaltı çabaları anlamının öğrenme için oldukça önemli olduğunu söylemektedir. Crossan (1999) sezgisel süreci uzman bir işlev olarak ifade etmektedir. Sezgisel süreç, kalıpların (geçmiş ile ilgili) tanınmasını belirtmektedir. Bu anlamda sezgisel süreç uzmanlıkla gelen ve uzman olmayanların gerçekleştiremeyeceği bir süreç olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle, sezgisel süreç kişilerin deneyimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Uzman kişiler gerçekleştirilmesi gereken eylemle ilgili olarak **“bilinçli”** bir şekilde düşünmeye ihtiyaç duymamaktadırlar. Aynı, benzer ya da tanınan durumlarla karşı karşıya gelindiğinde uzman kişi doğaçlama bir şekilde ne yapacağını bilmektedir. Uzmanlık, deneyimleme ile birlikte bilinçsiz bir şekilde bilginin elde edilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu durum, uzmanlığın neden bir bireyden diğerine aktarımının zor olduğunu açıklamaktadır. Anlaşıldığı üzere uzmanlık; öznel olup, tecrübeye dayanmakta, anlaşılması ve anlatılması zor olmaktadır.

Uzman sezgi, belirli kalıpların tanınması olarak ifade edilirken, girişimci sezgi ise daha çok yenilikçilik ve değişim ile ilgili olmaktadır. Yeni bağlantılar oluşturma ve daha önce bilinmeyen olasılıkların farkına varabilmek sezgisel süreç



için oldukça önemlidir. Uzman sezgi daha çok geçmiş ile ilgili kalıpların tanınmasını ifade ederken, girişimci sezgi ise gelecekle ilgili olasılıklara odaklanmaktadır. Uzman sezgi **“kullanmayı”** desteklerken, girişimci sezgi ise daha çok **“keşfetmeyi”** desteklemekte ve daha çok yeni bakış açıları üretmeye çalışmaktadır (Crossan ve diğerleri, 1999: 526).

**“Yorumlama”** ise, bireysel öğrenmede bilinçli bir süreç olarak değerlendirilebilmektedir. Yorumlama, bireylerin bilişsel bir harita oluşturmalarını ifade etmektedir. Bilişsel haritaların belirlenmesinde ise, dil birincil rol oynamaktadır. Dil bireylerin duygularını, düşünce ve sezgilerini adlandırmalarını sağlamaktadır. Bireyler, dil sayesinde **“şeyleri”** adlandırmakta ve aralarında açık ilişkiler tanımlayabilmektedirler. Yorumlama, içerisinde bulunulan bağlam ya da çevreye göre şekillenmektedir. Birey veya örgütün içerisinde bulunduğu, verileri elde ettikleri bağlamın doğası yorumlama süreci için oldukça önemlidir. Bireyler, oluşturdukları bilişsel haritalar nedeniyle aynı uyarıcılara farklı tepki vermektedirler. Aynı uyarıcılara farklı anlamlar yüklenmesi grubun yorumlama süreci içerisinde çözümlenebilmektedir. Dil her bireyin kendi bilişsel haritasını belirlemesinde birincil role sahip olduğu gibi aynı zamanda ortak bir anlayış geliştirmede de aynı öneme sahiptir. Yorumlama bir sosyal eylem olarak tanımlanmaktadır. Böylece yorumlama, ortak bir dil yaratan ve şekillendiren, imgeleri netleştiren ve paylaşılan bir anlayış yaratan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Crossan ve diğerleri, 1999: 526).

**“Bütünleştirme”**, elde edilen bilgiler ile ortak anlayış ve pratiğin oluşturulmasını ifade etmektedir. Yorumlama süreci, bireylerin anlayış ve eylemlerinde değişime odaklanırken bütünleştirme uyumlu, kolektif bir eylem oluşturmaya odaklanmış durumdadır. Sürekli diyalog ve paylaşılan uygulamalarla grup içerisinde artırılmış olan etkileşim sayesinde elde edilen veriler ortak anlamlara dönüştürülmektedir. Bütünleşmenin gerçekleşmesindeki en önemli etken ise grup içerisindeki diyalog ve paylaşımdır (Crossan ve diğerleri, 1999: 526,527).

**“Kurumsallaştırma”** süreci, örgütsel öğrenmeyi bireysel ve grup düzeyinden ayrı bir süreç kimliği kazandırmaktadır. Buradaki temel varsayım, örgütler bireylerin toplamından daha fazlasını olduğu gibi, örgütsel öğrenme de bireylerin öğrenme eylemlerinin toplamından daha fazlası etmektedir. Örgütlere

bireyler katılmakta ve ayrılmakta, fakat bireysel veya grup düzeyinde elde ettikleri bilgiler sistem, yapı, strateji, rutinler, kurallar, uygulamalar, enformasyon sistemleri ve alt yapı kapsamında kalmaktadır. Yeni kurulmuş olan bir örgütte, örgütsel hafızadan çok az sayıda rutin ve uygulamalar bulunmaktadır. Bu tip örgütlerin küçük boyutlu olmasından dolayı açık bir iletişim bulunmakta ve kişiler genelde ortak bir ideali paylaşmaktadırlar. Bu nedenle, birey ve grup düzeyinde öğrenme söz konusudur. Örgütler büyüdükçe bireyler bir takım eylem ve iletişim kalıplarına uymaya başlamakta, etkileşimlerin daha çok biçimselleştirilmesine gayret edilmektedir. Kurumsallaştırma birey düzeyindeki öğrenmeyi geliştirmektedir. Yapılar, sistemler ve prosedürler etkileşimler için bir çerçeve oluşturmaktadır. Zamanla, bireysel ve grup düzeyinde gerçekleşen doğaçlama öğrenme daha az benimsenmektedir. Diğer yandan, yapısal ya da diğer bir deyişle biçimsel öğrenme örgütsel öğrenmeyi yönlendirmektedir (Crossan ve diğerleri, 1999: 528, 529).

**Tablo 2.Örgütsel Öğrenmenin Dört Boyutu**

Düzy	Süreç	Girdiler/Çıktılar
Bireysel	Sezgi	Deneyimler İmgeler Metaforlar
	Yorumlama	Dil Bilişsel Haritalar İletişim/Diyalog
Grup	Birleştirme	Ortak Anlayış Karşılıklı Uyum Etkileşimci Sistemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	Rutinler Teşhis Sistemleri Kurallar ve Prosedürler

**Kaynak:** Crossan, M. M., W.White, H., & Roderick E.Djurfeldt, L. (1995). Organizational Learning: Dimensions for a Theory. *International Journal Of Organizational Analysis*, 3(4), s:525.

Crossan ve diğerleri (1999)'ne göre sezgisel yöntemler bireysel ve grup içerisinde oldukça önemlidir ve tecrübeye dayanarak bireylerin bir takım enformasyonu elde edebilmelerini sağlamaktadır. Enformasyonun birey ve grup düzeyinde anlamlı bilgilere dönüştürülmesi ise yorumlama süreci ile gerçekleşmektedir. Diğer yandan her bir enformasyon farklı zihinsel haritaları nedeniyle bireyler için farklı yorumlanmaktadır. Bu nedenle özellikle grup seviyesinde ortak bir anlayış oluşturabilmek oldukça önemli hale gelmekte ve

iletişimin önemini vurgulamaktadır. Diğer yandan, örgütler büyüdükçe bireysel ve grup düzeyinde öğrenmenin bu unsurların kontrolüne bırakılması mümkün olmayacağından öğrenmenin kurumsallaştırılması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, öğrenmenin biçimsel hale getirilerek yapılandırılması gerekmektedir.

#### 1.6.4. Nonaka

Nonaka (1985: 183)'ya göre öğrenme, bireysel bilginin örgütsel süreçler sayesinde paylaşılabilmesini, değerlendirilebilmesini ve diğer örgütlerin sahip olduğu bilgilerle birleştirilebilmesini ifade etmektedir. Nonaka (1994), günümüzde örgüt teorisi alanında örgütleri “**bilgi işleyen**” ve “**problem çözen**” yapılar olarak tanımlayan paradigmanın ön planda olduğunu belirtmektedir. Bu paradigmanın temelinde örgütün bilgiyi en verimli şekilde nasıl yöneteceği ve belirsiz bir çevrede nasıl karar vereceği yatmaktadır. Bu paradigma, bilgiyi verimli işleme konusunda örgütlerin, “girdi- süreçleme- çıktı” şeklindeki hiyerarşik basamaklara uymaları gerektiğini belirtmektedir.

Nonaka (1994) bu paradigmanın, örgütü pasif ve statik bir yapı olarak değerlendirdiğini ve bilgi işlemenin sadece problem çözmeye odaklı bir faaliyet olarak tanımlandığını ifade etmektedir. Değişen çevreyi sürekli yönetmeye çalışan herhangi bir örgüt, sadece bilgiyi işlememeli fakat aynı zamanda enformasyon ve bilgi yaratması gerekmektedir. Bu anlamda, Nonaka (1994) yenilikçiliği ele almakta ve onu sadece bilgi işleme sürecinden ibaret görmemektedir. Yenilikçilik, yeni problemler yaratıp tanımlayarak çözümlerini bulmak için yeni bilgiler oluşturmaktadır. Diğer yandan yenilikçilik, örgüt içerisinde değişimi tetikleyerek daha geniş kapsamlı bilgi sistemlerinin oluşturulmasını sağlamaktadır. Görüldüğü üzere bilginin örgütsel öğrenme içerisindeki etkinliği sadece enformasyon elde edilmesi ile ilgili değil aynı zamanda bu enformasyonun sentezlenip, dönüştürülmesinde yatmaktadır.

Nonaka (1994: 6), enformasyon ve bilgi kavramlarına değinmektedir. Buna göre **enformasyon**, mesajlar topluluğunu ifade ederken **bilgi** ise, onu elde eden bireyin inançları kapsamında enformasyonun örgütlenmiş ve dönüştürülmüş hali olarak ifade edilmektedir. Bu anlayış, bilginin bir insan eylemi ile ilgili yönünü vurgulamaktadır. Diğer yandan, Nonaka (1994: 8) bilgiyi “**açık**” ve “**örtülü**” bilgi

olarak sınıflandırmaktadır. **Açık bilgi (explicit)**; formal, sistematik bir dil ile iletilebilir bilgiyi ifade etmektedir. **Örtülü bilgi** ise, biçimselleştirilmesi ve iletimi zor kişisel bir nitelik taşımaktadır.

Nonaka (1985: 339), örtülü ve açık bilgi arasında dört tip etkileşim şeklinin (bilgi spirali) olduğunu belirtmektedir. Bilgi, örtülü ve açık bilgi türlerinin birbirine dönüşmesi ile meydana gelmektedir. Nonaka (1985: 339) dönüşümleri; **“örtülü bilgiden örtülü bilgiye”, “açık bilgiden açık bilgiye”, “örtülü bilgiden açık bilgiye” ve “açık bilgiden örtülü bilgiye”** şeklinde sıralamaktadır. Nonaka (1985) bu dönüşümleri; **“sosyalleştirme”, “dışsallaştırma”, “birleştirme” ve “içselleştirme”** süreçleri adlandırmaktadır.

### **Sosyalleştirme**

Nonaka (1985: 344) birinci dönüşümü (**Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye**) usta çırak ilişkisini örnek vererek anlatmaktadır. Burada, meydana gelen öğrenme, dilin aracılığından çok gözlem, taklit ve uygulama ile gerçekleşmektedir. Bu anlamda gizli bilginin elde edilmesi deneyim olarak tanımlanmaktadır. Deneyimlerin paylaşılması söz konusu olmadan bireylerin düşünce süreçlerini paylaşmaları mümkün gözükmemektedir. Bu anlamda örtülü bilginin yaratılması **"sosyalleştirme"** ile mümkün olmaktadır. Sosyalleştirme modu, etkileşim için **“takım” veya “alan”**ların oluşturulması ile başlamaktadır. Böylece, bireylerin deneyim ve bakış açılarının paylaşılması sağlanmaktadır.

### **Dışsallaştırma**

Nonaka (1985: 340), dışsallaştırma sürecinin, (**örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümü**) bireyler ve gruplar arasındaki diyaloga ve deneyimlerini diğerleri ile paylaşımlarına dayandığını belirtmektedir. Diyalog, takım üyelerinin açık bir şekilde bakış açılarını ifade edebilmelerini, böylece gizli ve iletilmesi zor örtülü bilginin ortaya çıkarılması için metaforların kullanılmasını kapsamaktadır. Dışsallaştırma sürecinin sonunda ortak zihinsel modellerin geliştirilmesi beklenmektedir.

### **Bütünleştirilme**

Açık bilgiden açık bilgiye bilgi dönüşümünü ifade eden bütünleştirme süreci sosyal süreçlerin kullanımı ile bireylerin sahip oldukları farklı yapıdaki bilgilerin

**"bütünleştirilmesi"** ni içermektedir. Bu süreçte var olan bilgiler yapılandırılmakta veya diğer bir deyişle biçimselleştirilerek sistematik hale getirilmektedir. Bütünleştirme sürecinde toplantı, telefon görüşmeleri ve diğer iletişim araçları ile bilgi alışverişinde bulunulmakta veya bilgiyi birleştirmektedirler (Nonaka,1985: 344; 1994: 340). Burada akla gelen bir diğer soru da örgütsel öğrenme konusunda yönetsel desteğin olmadığı durumlarda bilginin bütünleştirilmesinin resmi iletişim kanallarının dışında resmi olmayan resmi olmayan kanallar vasıtası ile de gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğidir.

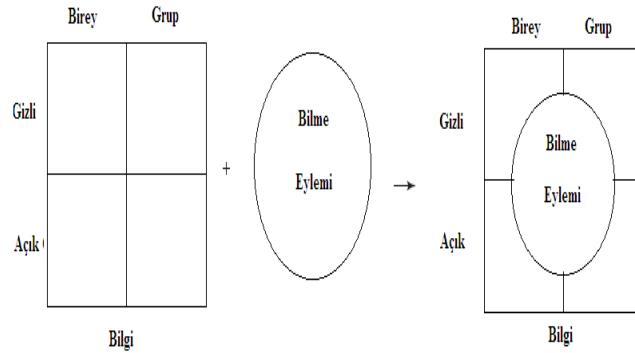
### **İçselleştirme**

Açık bilginin örtülü bilgiye dönüşümü kapsamındaki süreç ise, eldeki bilginin bir **"değerler"** sistemine dönüştürülmesini ifade etmektedir. Elde edilen bilgilerin, örgütsel kararlar ve eylemlerde yol gösterici inanç ve değerler sistemine dönüşmesi örgütsel öğrenmenin başarılmasını ifade etmektedir. Süreçler sonunda elde edilen bilgi bir nevi örgütün bilinçaltına saklanarak tüm eylemlere yol çizmektedir.

#### **1.6.5. Cook ve Brown**

Cook ve Brown (1999) Nonaka tarafından geliştirilen bilgi temelli modelin eksikliklerini tamamlamaya çalışmaktadır. Cook ve Brown (1999), bilgiye karşı olan tutumun örgütsel öğrenme üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler. Cook ve Brown (1999) bilgiyi; **"açıklık (explicit) /gizlilik (tacit)"** ve **"birey/grup"** temellerine göre sınıflandırmaktadırlar. Buna göre, ifade edilen her bir sınıftaki bilgi karakteristik özellikleri itibariyle birbirlerinden farklılık göstermekte fakat biri olmadan diğeri de herhangi bir önem arz etmemektedir. Cook ve Brown (1999), epistemolojik açıdan bakarak **"bilgi" ve "bilmek"** eylemini tanımlamaktadırlar. Bireyler ve gruplar açık ve gizli bilgiyi bir şekilde kullanmaktadırlar. Fakat, Cook ve Brown (1999) birey ve grupların bildikleri herşeyi uygulayabilme durumlarının olamayabileceğini ifade etmektedirler. Cook ve Brown (1999: 53), bilgi ve bilme eylemlerinin birbirlerini tamamlayıcı ve birbirlerine bağımlı olduğunu ifade etmektedirler. Sosyal ve fiziksel çevre ile etkileşim içerisinde olan bilme eyleminin bir aracı olan bilginin kullanılması gruplar için yeni bilgi ve bilme eylemlerinin kaynağı olarak düşünülmektedir. Cook ve Brown (1999: 53) bilgi ve bilme eylemi arasındaki bu ilişkiyi **"üretken etkileşim"** olarak adlandırmaktadır.

**Şekil 4. Bilme Eylemi Süreci**



**Kaynak:** Cook, Scott D.N., Brown, John S. (1999), *Organization Science*. 10(4), s:393.

Cook ve Brown (1999: 385) gizli bilgiyi; anlaşılır ve uygulanabilir açık bilgi haline getirilmesi gereken biçimsel olmayan veya belirsiz bilgi türleri olarak ifade etmektedir. Açık ve gizli bilgi birbirlerinden ayrı iki bilgi formu olarak ifade edilmektedir. Bir eylemi yerine getirmek için o eylem ile ilgili gizli bir bilgiye sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Diğer yandan, açık bilgi ise, daha çok bilginin eyleme geçiriliş şeklinin bilinmesini ifade etmektedir. Gizli bilgi bisikletin üzerinde nasıl durulacağını bilmek ise, açık bilgi ise düşmemek için dümeni doğru yöne çevirebilmekle ilgili bilgiyi ifade etmektedir.

**Şekil 5. Birey ve Gurup Düzeyinde Öğrenme**

	Birey	Grup
Açık Bilgi	<b>Kavramsallaştırılmış Bilgi</b>	<b>Paylaşılan Bilgi</b>
Örtük Bilgi	<b>Beceri Temelli Bilgi</b>	<b>Paylaşılan Sosyal Bilgi</b>

**Kaynak:** Cook, Scott D.N., Brown, John S. (1999), *Organization Science*. 10(4), s:391.

Cook ve Brown (1999: 385) açık bilginin başlangıçta pratik bir bilgi olarak mevcut olabileceğini fakat işin tamamını yapacak nitelikte olmadığını ifade

etmektedirler. Diğer bir deyişle, bisikleti sürmeyi tamamen öğrenebilmek acemi kişinin bisikletle daha çok çalışmasını gerektirmektedir.

Birey ve grup açısından ele alındığında Cook ve Brown (1999: 388) bireyi örgütsel öğrenme temelinde değerlendiren görüşlerin dışına çıkmaktadır. Buna göre; grupların kendilerini oluşturan bireylerin de öğrenme şekillerini etkilemekte ve öğrenilenlerin toplamından daha fazlasını bilebilmektedirler. Cook ve Brown (1999: 388) bireylerin küçük uzmanlıklara sahip olduklarını diğer yandan grup düzeyindeki bilginin daha bütünleşik ve örgütlü olduğunu belirtmektedirler.

Geliştirilen modelde, birinci alanda (birey-açık bilgi) bireyler; bilebilmekte, öğrenmekte ve bunları açık bir biçimde ifade edebilmektedirler. Bu alan bireyler tarafından bilinen ve açık bir biçimde ifade edilen kavramlar ve kurallar ile ifade edilmektedir. Grup-açık bilgi alanında ise, bilinenlerin açıkça ifadesi mümkün olmakta, fakat bu daha çok grup içerisinde olmaktadır. Grup içerisinde kullanılan metaforlar, sloganların yanı sıra işin nasıl yapıldığı veya meşhur olmuş bir takım başarı hikayeleri “grup-açık bilgi” alanına örnek olarak verilebilmektedir. Örtülü bilgi-birey alanında ise, kavramsallaştırma, kurallar oluşturma becerilerini içeren bireyler tarafından sahip olunan örtülü bilgi ifade edilmektedir. Grup-örtülü bilgi alanı ise, gruplar tarafından sahip olunan örtük bilgiyi konu almaktadır. Diğer bir deyişle bütünleştirilmiş bir bilgiyi ifade etmektedir. Grup tarafından paylaşılan örtülü bilgi belirli çerçeveler veya kalıplar oluşturmaktadırlar (Cook ve Brown, 1999: 389).

#### **1.6.6. March**

Örgütsel öğrenme ile ilgili alan yazında yer alan öğrenme modelleri, öğrenen örgütlerin bilişsel ve değerlendirici sınırlarını göz ardı ederek, örgütsel öğrenmeyi rasyonel ve kapalı bir döngü olarak ele almaktadırlar. Buna göre, bireyler belirsizlik durumlarında bile anlayış şekillerini bilinçli bir şekilde uyumlandırabilmektedirler. Örgütsel zekâ; gelecekte meydana gelecek olaylar ile ilgili rasyonel hesaplamalardan yola çıkarak ya da daha önceki deneyimlerden elde edilen geri bildirimler sonucu oluşan alternatifler arasından seçim yapabilmeyi ifade etmektedir. Diğer yandan; alternatifler ile ilgili farkındalık, sahip olunan enformasyonun doğruluğu, amaçların açıklığı ve tutarlılığı konusunda kısıtlı rasyonellik söz konusudur. Aynı zamanda deneyimlerden öğrenme de rasyonel bir davranış sayılmamaktadır. Başarı ve

başarısızlığı tanımlayan amaçlar belirsiz veya tartışmalı olabilmekte, meydana gelen olaylar kolay anlaşılabilir olmaktan uzak, neden sonuç ilişkisi çok karmaşık olabilmektedir.

March ve Simon örgütlerin tüm kararlarının çevresel etkenlerin sonucunda meydana geldiği fikrini eleştirmektedirler. March ve Simon tarafından ifade edilen örgütsel öğrenme modeli; örgütlerin karar vermek durumunda oldukları mevcut durumları tecrübe ettiklerini ve karşılık olarak oldukça karmaşık ve organize tepkiler geliştirmektedirler. March ve Simon, öğrenme kavramını uyumlanma ile birlikte düşünmektedirler. Buna göre uyumlanma, performans düzeyinin istenen hedeflerin altına düşmesi durumunda meydana gelmektedir (Schulz, 2001: 3). March ve Simon, örgütsel öğrenmeyi rasyonel karar verme açısından ele almış ve bu görüş örgütsel literatürde kaynak bağımlılığı ve popülasyon ekolojisi görüşlerinin gelişmesini sağlamıştır. Bu yazarlar örgütsel öğrenmeyi, örgütsel davranışı açıklamada bir araç olarak değerlendirmektedirler. Yazarların örgütsel öğrenme modelinde taklit etme, deneme-yanılma gibi süreçler örgütlerin nasıl davranış geliştirdiklerini ve zamanla ortaya çıktıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Buna göre örgütsel öğrenme, bugünün eylemlerinde geçmişin derslerinin etkin olduğu bir örgütsel yaşamı ifade etmektedir. March, örgütsel davranışın "rutin"lerin bir sonucu olduğunu ifade etmektedirler. Bu rutinler, standardize edilmiş tepkiler sayesinde farklı ve çeşitli uyarıcıları azaltmaktadırlar. Bu anlamda rutinler, öncül bir gözden geçirme işlemi gerektirmediğinden oldukça ekonomik bir nitelik taşımaktadırlar. Rutinler, öğrenmenin sonucu olarak yeni uyarıcılar ortaya çıkaran yeniliklerin sonuçlarını yönetebilmeyi sağlamaktadır. Diğer yandan, verilecek tepkilerin sınırlandırılması ve rutin uygulamalar örgütü atalet (inertia) ile karşı karşıya bırakmaktadır (Leroy ve Ramanantsoa 1997: 874).

Levitt ve March (1988: 320) örgütsel öğrenmenin üç unsur üzerine kurulu olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan birincisi, örgüt içerisindeki davranışların rutinler üzerine kurulduğu ile ilgilidir. Örgüt içerisindeki davranışların odağında "**meşruluk**", diğer bir deyişle rutin uygulamalara uygunluk bulunmaktadır. Planlanmış eylemlerden çok prosedürlerin karşılaşılan durumlara uyarlanmasından bahsetmek mümkündür. Örgütsel öğrenmeyi şekillendiren bir diğer unsur ise hedef odaklılık olarak belirtilmektedir. Buna göre örgütlerin öğrenme ile ilgili



davranışları, gözlemlenen çıktılar ve bu çıktılarının belirlenmiş hedefler ile karşılaştırılması ile gerçekleştirilmektedir. Levitt ve March (1988: 320) örgütlerin geçmişten elde ettikleri çıkarımları davranışlara yön verecek rutinelere dönüştürdüklerini belirtmektedirler. Rutin kavramı ise; kuralları, prosedürleri, anlaşmaları, stratejileri ve teknolojileri kapsamaktadır. Aynı zamanda rutinler; inançları, kalıpları, paradigmaları, kodları, kültürü ve bigiyi içermektedir. Rutinler; sosyalleştirme, eğitim, taklit, profesyonelleşme, personel hareketleri, birleşme ve satın almalar vasıtası ile gerçekleşmektedir.

March ve Simon, örgütsel öğrenmede deneyimlemeden bahsetmektedirler. Deneyerek öğrenme zaman içerisinde birçok deneyimden sonra elde edilen çıktıları ve bunlardan bazılarının seçilmesini ifade etmektedir (Rodan, 2005: 408). Diğer yandan, deneyimlerden öğrenme ve öğrenilenlerin örgütsel prosedürlere aktarılması sürecinde rasyonel davranmayı etkileyen belirsizlikler bulunmaktadır. March ve Olsen tamamen kapalı bir sistem ve rasyonel olarak ele alınan öğrenme döngüsündeki belirsizlikleri dört sınıfta toplamaktadır. Bu belirsizliklerden birincisi “örgütsel roller” ile ilgilidir. Örgüt yaşamı içerisinde bireye verilen roller kişisel öğrenme potansiyelini olumsuz etkilemektedir. Bürokratik kurallar bireylerin öğrenmeyle ilgili davranışlarının değişmesine yol açmaktadır. Bir diğer belirsizlik ise, öğrenme modellerinde yer alan “örgütsel eylem ve çevresel tepki arasındaki kopukluk” olarak ifade edilmektedir. Buna göre, örgütün kendisi neden olmasa dahi çevresel bir tepkiden dolayı öğrenme gerçekleşebilmektedir. “Bireysel eylem ve örgütsel eylem arasındaki bağ” ile ilgili problemler bir diğer belirsizlik olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir örgüt üyesinin geliştirdiği yeni bir çözüm yolu veya metodun kültürel katılık nedeniyle uygulanmaması birey ve örgüt arasındaki kopukluğa örnek verilebilmektedir. Öğrenmeyi etkileyen son durum ise, “belirsizlik altında öğrenme” olarak ifade edilmektedir. Bireyler çoğu zaman meydana gelen olayların nedenini açık bir şekilde anlayamamaktadırlar. Ayrıca neden sonuç ilişkisi, yetersiz veya doğru olmayan enformasyon üzerine ve genellikle mitler, yanılsamalar ve ideolojilere dayandırılmaktadır (Schulz, 2001: 4).

Rutin ve inançlar, örgütsel deneyimleme sayesinde geliştirilmektedir. Levitt ve March (1980: 321) bu değişimi sağlayan iki mekanizmadan bahsetmektedirler. Bu mekanizmalardan birincisi deneme yanılma olarak ifade edilmektedir. Deneme

sürecinde başarılı olunması durumunda rutinin uygulanması artarak devam edecek, aksi durumda ise rutinin uygulanması zamanla azalacaktır. Rutin ve inançların değişiminde etkili olan ikinci mekanizma ise örgütsel araştırma olarak ifade edilmektedir. Örgütler, sahip oldukları bir rutinler yığınınından alternatifleri denemekte ve işe yarar olanları keşfedince benimsemektedirler. Keşfetme oranı, örgütün elinde bulunan alternatiflerin fazlalılığı ile doğru orantılı olarak tanımlanmaktadır. Alternatiflerin fazlalığı ise, örgütün geçmişte elde ettiği başarı ve başarısızlıklara bağlı olmaktadır (Levitt ve March, 1980: 321). Diğer yandan, örgütler kolektif bir geçmiş anlayışının oluşabilmesi için çaba göstermektedirler. Fakat deneyimlerin anlamlandırılması büyük oranda olayların anlaşılmasında kullanılan kalıplara (frames) bağlı olmaktadır. Bu genel geçer anlamlandırma çabası bilinçli eylemlerin oluşumunu engellemekte fakat öğrenme bu sayede meydana gelebilmektedir.

March (1991: 71) öğrenmeyi **“kullanma”** ve **“araştırma”** boyutları ile ele almaktadır. Araştırma boyutu; değişim, risk alma, deneyimleme, esneklik, yenilikçilik ile yeni enformasyon ve veri elde etmeyi ifade etmektedir. Diğer yandan kullanma boyutunda ise; yalınlaştırma, planlama, üretim, verimlilik, seçme ve uygulamayı içermektedir. March (1991: 71) her iki boyutun öğrenen örgüt kapsamında uygulaması ile ilgili olarak bir takım sıkıntıların bulunduğunu ifade etmektedir. Buna göre, daha çok araştırmanın tercih edilmesi durumunda örgütler deneme yanılma yönteminin yüksek maliyetleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunun yanı sıra, kullanma davranışını benimseyen örgütler ise tam potansiyellerini kullanmamaktadırlar. March (1991: 71) kullanma ve araştırma arasında bir dengenin kurulması gerektiğini belirtmektedirler. Örgütler açık veya gizli bir biçimde kullanma veya araştırma kalıpları arasında tercih yapabilmektedirler. Açık bir şekilde yapılan tercihler, rekabet stratejilerinde ve alternatif yatırım kararlarının verilmesinde görülmektedir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesinde sadece bireysel öğrenmeden bahsetmek mümkün değildir. Örgüt ve birey arasındaki **“karşılıklı öğrenme”** örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Örgütler bilgiyi; normlar, prosedürler, kurallar ve kalıplar vasıtasıyla saklamaktadırlar. Örgütler, söz konusu bilgiyi öğrenen bireyler aracılığı ile zaman içerisinde biriktirmektedirler. Örgütsel bilgi bireylere; uygulamalar, doktrinler ve örnekler ile iletilmekte ve tüm örgüte yayılmaya

çalışılmaktadır. Örgütler; örgütsel kodu oluşturan örgütsel iletişim, inançlar ve uygulamalar sosyalleştirme ile çalışanlara aktarılmaktadır. Aynı zamanda bu süreç için bireyin sosyalleştirilmesi ve örgütteki yaygın inançları benimsemesi önemlidir.

Sosyalleştirme ve eğitimler vasıtasıyla bireyler inançlarını sürekli olarak değiştirmektedirler. March (1991: 74) bireylerin örgütsel koddan etkilenme olasılığını (p1) tanımlamaktadır. Bu olasılık, sosyalizasyonun etkinliğini ya da örgütsel koddan öğrenme başarısını göstermektedir. Diğer yandan, örgütsel kodun bireylerin inançlarına uyumlanması da söz konusu olabilmektedir. Örgütsel kodun grup üyelerinin inançlarından etkilenme olasılığı (p2) grup üyelerinin bilgiyi kabul etme konusundaki uzlaşmalarına bağlı olmaktadır.

March (1991: 73) bu karşılıklılığın kullanma ve araştırma stratejileri arasında kurulacak dengenin seçiminde etkili olduğunu ifade etmektedir. March (1991: 73) kullanma ve araştırma arasındaki dengeyi belirlemede etkili olan bir diğer faktörün de örgütler arasındaki rekabet olduğunu ifade etmektedir. Örgütler arasındaki rekabetin niteliği kullanma ya da araştırma stratejilerinin tercihi üzerinde etkili olabilmektedir.

### 1.6.7. Huber

Öğrenme sürecine eleştirel yaklaşan modellerden birisi de Huber (1991) tarafından geliştirilmiştir. Huber (1991: 89), daha fazla öğrenmenin öğrenenin etkinliğini her zaman artırmayacağını belirtmektedir. Öğrenme her zaman geçerli bilgiye yol açmamakta ve elde edilen yeni veriler daha önce doğru olduğu düşünülen bilgileri de geçersiz hale getirebilmektedir. Sonuç olarak Huber (1991: 89), öğrenmenin davranışlara yansımaları gerektiğini ve bunun gözlemlenebilir olması gerektiğini belirtmektedir.

Huber (1991: 89), örgütsel öğrenmeye bazı özellikler atfedilerek tanımlanmaya çalışıldığını ifade etmektedir. Huber (1991: 89), bu özellikleri “**var oluş**”, “**genişlik**”, “**titizlik**” ve “**mükemmellik**” olarak sıralamaktadır.

“**Var oluş**” özelliği ile ilgili olarak Huber (1991: 89), örgütün herhangi bir biriminin öğrenmesi durumunun örgütün tamamının öğrenmesi veya örgütün farklı birimlerindeki bireylerin öğrenmemesi durumunda dahi örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği varsayımlarının bulunduğunu belirtmektedir. Diğer yandan, **genişlik** ise

daha fazla örgüt biriminin bilgiyi elde etmesi ve bu bilginin potansiyel faydasını tanımlayabilmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda, elde edilen bilgi ile ilgili çok çeşitli yorumun olması potansiyel davranışları artıracığından daha fazla örgütsel öğrenmeye neden olmaktadır. Huber (1991: 90) bu özelliği **titizlik-ayrıntılılandırma** (elaboration) olarak tanımlamaktadır. Son olarak, ne kadar fazla örgütsel birim farklı yorumlarla ilgili ortak anlayışlar geliştirmişlerse örgütsel öğrenme o kadar fazla olmaktadır. Örgütsel öğrenmeye atfedilen bu özellik **mükemmellik** (thoroughness) olarak ifade edilmektedir.

Huber (1991: 90) öğrenme sürecini; **“bilgi elde etme”**, **“enformasyonun dağıtılması”**, **“enformasyonun yorumlanması”** ve **“örgütsel hafıza”** olarak tanımlamaktadır. Huber (1991: 91)'e göre birçok formal örgüt eylemleri enformasyon veya bilgi elde etmeye yöneliktir. Bu duruma örnek, işletmelerin müşteri anketleri, araştırma geliştirme faaliyetleri, performans değerlendirmeleri ve rakip ürünlerin analiz edilmesi olabilir. Huber (1991: 91), aynı zamanda birçok biçimsel olmayan eylemin de bilgi elde etmeye odaklanmış olduğunu belirtmektedir. Huber (1991: 91), bilgiyi elde etme eylemini beş alt eylem ile tanımlamaktadır. Bunlar; **iç güdüsel öğrenme, tecrübe yoluyla öğrenme, görerek öğrenme, dışarıdan alarak ve araştırma** olarak ifade edilmektedir.

Örgütler ya da bireyler yeni bir örgüt oluştururken mevcut olan ilk şartlara ve süreçlere dair bilgi sahibidirler. Bu bilgiler, örgütün kurucuları tarafından sahip olunan amaçlara ulaşılabilmesi için örgüt üyelerine aktarılmaktadır. Huber (1991: 91), örgütün kuruluş esnasında bildiklerinin; onun neyi araştıracağını, neleri tecrübe edeceğini ve karşılaştıkları şeyleri nasıl yorumlayacağını ifade etmektedir. Huber (1991: 91), örgütün **“başlangıçtaki bilgisinin”** (congenital knowledge) gelecekteki öğrenme eylemlerini belirlediği konusunda evrensel bir fikir birliği olduğunu ifade etmektedir. Diğer yandan, örgüt kurulduktan sonra sahip oldukları bilgilerin bir kısmını da doğrudan tecrübe yoluyla elde etmektedirler. Böyle bir öğrenme bazı durumlarda bilinçli ve sistematik çabaların sonucunda oluşmaktadır. Fakat çoğu zaman, bu tür öğrenme bilinçsiz veya sistematik olmayan bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Huber (1991: 93), **“tecrübe yoluyla öğrenmeyi”** de sürecinin alan yazında örgütsel deneyimler, örgütsel öz değerlendirme, yenilikçi örgütler

(experimenting organizations), bilinçli veya sistematik olmayan öğrenme ve deneyim temelli öğrenme eğrileri altında tartışıldığını ifade etmektedir.

Huber (1991: 96), “**görerek öğrenmeyi**” ikinci el deneyim olarak tanımlamaktadır. Örgütler, genel olarak stratejileri, yönetsel uygulamaları ve teknolojileri diğer örgütlerden elde etme eğilimindedirler. Otomotiv üreticilerinin bir çoğu rakip ürünlerini detaylı bir şekilde uzun yıllardır incelemektedirler. Kurumsal zeka kavramı, rakiplerin neler yaptıkları ile ilgili bilgilerin toplanabilmesini içermektedir. Bu süreçte bilginin toplanması; danışmanları, profesyonellerle yapılan toplantıları, fuarlar, dokümanlar, tedarikçi ve dağıtım birimlerini içermektedir. Daha az rekabetin olduğu şartlarda ise profesyonellerden oluşan ağları içermektedir (Huber, 1991: 96). Huber (1991: 96), kurumsalcı teoriye göre örgütlerin işlem maliyetlerini asgari düzeye indirmek için diğer örgütleri taklit ettiklerini belirtmektedir. House ve Singh (1987: 709; aktaran: Huber, 1991: 96), genellikle örgütlerin diğerlerini taklit etmeleri eyleminin kullanılan teknolojilerin çok iyi anlaşılması ve amaçların belirgin olmadığı durumlarda ortaya çıktığını belirtmektedir. Huber (1991: 96) örgütlerin diğerini taklit etmelerinin, rekabetin yoğun olması ve çevrenin hızlı değişmesi durumlarında çok verimli olmadığını ifade etmektedir.

Örgütler, sıklıkla sahip oldukları bilgiyi, örgüt içinde mevcut olmayan bilgilere sahip yeni üyeleri örgüte alarak artırmaktadırlar. Bazı durumlarda yeni örgüt üyeleri alarak bilgi edinme, başka bir örgütün tamamını ele geçirme yolu ile büyük ölçeklerde gerçekleşebilmektedir. General Motors, enformasyon sistemlerindeki uzmanlıklarına sahip olabilmek için Ros Perot' a ait EDS girişimini ele geçirmiştir. Karmaşık yapıdaki enformasyon ya da bilgilerin elde edilmesinde yeni bilgilere sahip olan personelin örgüte dâhil edilmesi tecrübe veya görerek öğrenme şekillerinde daha hızlı olmaktadır (Huber, 1991: 97).

Örgütler, sıklıkla sahip oldukları bilgiyi, örgüt içinde mevcut olmayan bilgilere sahip yeni üyeleri örgüte alarak artırmaktadırlar. Bazı durumlarda yeni örgüt üyeleri alarak bilgi edinme, başka bir örgütün tamamını ele geçirme yolu ile büyük ölçeklerde gerçekleşebilmektedir. General Motors, enformasyon sistemlerindeki uzmanlıklarına sahip olabilmek için Ros Perot' a ait EDS girişimini ele geçirmiştir.

Karmaşık yapıdaki enformasyon ya da bilgilerin elde edilmesinde yeni bilgilere sahip olan personelin örgüte dahil edilmesi tecrübe veya görerek öğrenme şekillerinde daha hızlı olmaktadır.

Huber (1991: 97) araştırma yoluyla enformasyonun elde edilmesi eyleminin beş farklı biçimde ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir. Buna göre araştırma yoluyla bilgi elde edimi; tarama (scanning), odaklanmış araştırma (focused search), ve performans izleme (performance monitoring) şeklinde sıralanmaktadır.

Tarama, örgütün dış çevresini nispeten geniş kapsamlı bir algılaması olarak tanımlanabilir. Odaklanmış araştırma ise, örgüt üyeleri veya birimlerinin örgütün dar bir iç veya dış çevresini problemleri ve fırsatları tespit etmek için etkin bir şekilde araştırmasını kapsamaktadır. Diğer yandan, performans izleme daha öncesinde belirlenmiş amaç ve örgütün paydaşlarının ihtiyaçları doğrultusunda hem odaklanmış hem de geniş kapsamlı algılamasını ifade etmektedir. Araştırmanın yanı sıra bir diğer bilgi elde etme şekli olan “farkına varma” ise, örgütün dış çevresi, içsel şartları ya da performansı ile ilgili “bilinci” olarak elde edilen bilgiyi ifade etmektedir.

Huber (1991: 100), bilginin dağıtımını eylemini örgütsel öğrenmenin derinliğini oluşturduğunu ifade etmektedir. Örgüt, farklı birimler tarafından elde edilen enformasyon parçalarının birleştirilerek yeni enformasyonu oluşturmaktadırlar. Örneğin, işletmenin ulaştırma birimi, satış departmanı ve stok biriminden elde edilen bilgileri karşılaştırarak bir dar boğaz olup olmayacağı bilgisini elde edebilmektedir. Huber (1991: 100) enformasyonun örgüt içerisinde yaygın bir şekilde dağıtıldığında bilgi elde edimi için çeşitli kaynaklar oluşacak, bireyler ve örgüt birimleri daha kolay öğrenebileceklerdir. Böylece, bilginin dağıtımını örgütsel öğrenmenin temelini oluşturmaktadır.

Daft ve Weick (1984) yorumlama eylemini “enformasyona anlam verilmesi süreci” ya da “meydana gelen olayları tercüme edilmesi, paylaşılan anlamlar ve kavramsal şemalar yaratılması süreci” olarak tanımlamaktadır. Huber (1991: 102), bu tanımları sorgulamakta ve örgütün tamamında enformasyon ile ilgili ortak veya farklı bir birimlerin farklı yorumlamanın oluşturulması durumlarının örgütsel öğrenmenin meydana gelmesi üzerindeki etkilerini değerlendirmektedir. Diğer bir deyişle Huber (1991: 102) örgütsel öğrenmenin ortak yorumlarla ya da örgütün farklı

birimleri tarafından oluşturulmuş farklı yorumlamalarla tanımlanıp tanımlanmayacağını sorgulamaktadır. Huber (1991: 102), farklı birimler tarafından farklı yorumlamaların yapılması durumunun örgüt için daha fazla öğrenme anlamına geldiğini belirtmektedir. Böyle bir durum, örgütün potansiyel davranışlarının yer aldığı skalayı genişletmektedir.

### 1.6.8. Schein

Schein (1996: 9) örgütsel öğrenmeyi kültürel açıdan değerlendirmektedir. Her örgütün yaptığı işle ilgili elde ettiği başarıların etkin olduğu **“operasyonel kültüre”** sahiptir. Diğer yandan; örgüt çeşitli fonksiyonları yerine getirmekte ve temel teknolojileri kullanan teknik personel ve tasarımcılar çalışmaktadırlar. Örgütün temel işlevlerinin teknik anlamda gerçekleştirilmesi ile ilgili değerler sistemi ise **“mühendislik kültürü”** olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca her örgütün bir yönetsel yapısı bulunmakta ve bu fonksiyonu etkileyen değerler ise idari ya da **“yönetsel kültür”** olarak ifade edilmektedir. Schein (1996: 9) üç kültürün birbirleri ile uyummadığını ve bu durumun örgütsel öğrenmede sorunlara neden olduğunu ifade etmektedir.

Operasyonel kültür, insanlar arasındaki etkileşime dayanmakta ve işin verimli yapılabilmesi için gerekli olan iletişim, takım çalışması ve güven sayesinde öğrenme gerçekleşmektedir. Ayrıca operasyonel kültür kapsamında kurallar ne kadar ayrıntılı olursa olsun çevrenin her zaman belirsizlik içerdiği bu nedenle de bireysel yaratıcılık ile ilgili becerileri kullanabilmenin önemli olduğu kabul edilmektedir. Eğer operasyonlar, nükleer santrallerdeki gibi karmaşık yapıda iseler çalışanlar birbirlerine bağımlılıklarının yüksek olduğunu öğrenmekte ve özellikle beklenmeyen durumlarla karşılaştığında takım halinde çalışmaktadırlar. Çalışanlar sistem içerisindeki karşılıklı bağımlılıklara karşı oldukça hassastırlar ve bu şartlarda etkinlik ve verimliliği sağlayabilmek için birlikte çalışmak gerektiğini bilmektedirler. Diğer yandan, bu varsayımların her şartta kabulü işletme yönetimi için çok mümkün gözükmemektedir. Çalışanlar, bildiklerini eleştirmeyi öğrenmekte veya yönetimin üretkenliği geliştirme çabalarını engellemek için öğrenme becerilerini kullanmaktadırlar.

Mühendislik kültürü teknik görevleri icra eden kişilerin paylaştığı değerleri ifade etmektedir. Diğer bir anlatımla mühendislik kültürü örgütün teknolojilerini tasarlayan ve bu teknolojiyi yönetenler tarafından oluşturulmaktadır. Mühendislik kültürü; problemlerin kısa çözümlerini ve bu çözümlerin herhangi bir zafiyet göstermeden, hata yapmadan uygulanmasını vurgulamaktadır. Hava ulaştırma veya nükleer santral gibi karmaşık sistemlerin tasarımında mühendisler emniyeti sağlayabilmek takımların beklenmedik olayları yönetmedeki becerilerine güvenmeyip için teknik rutinleri kullanmaktadırlar. Bu durum mühendislerin insan faktörlerini tanımlayarak buna göre tasarımlar yaparak mümkün olduğunca her şeyin otomatik olması sağlanmaktadır. Bu anlamda mühendis kültür, çevreyi yönetebilme konusunda oldukça iyimserdirler. Mühendis kültür değerlerini paylaşanlar insanların dışında sistemin kendi çözümlerini kendi üretmesini düşünmekte ve sorunların varlığı ile harekete geçmektedirler. Ayrıca ideal bir sistem, herhangi bir insan müdahalesi olmaksızın makine ve süreçlerin uyum içerisinde çalıştığı yapı olarak görülmektedir. Diğer yandan mühendis kültürü paylaşanlar, emniyet odaklılığa önem vermekte ve emniyeti devam ettirecek tasarımlar yapmaya çalışmaktadırlar. Bu kültür içerisindeki bir diğer varsayım ise; niceliksel, doğrusal ve sebep-sonuç ilişkisi kapsamında düşünceye önem verilmesidir.

İdari kültür ise, yönetici ve astların paylaştıkları evrensel varsayımlardan oluşmaktadır. İdari bakış açısı, örgütün finansal gücünü devam ettirmeyi içermektedir. Yöneticilerin başka meşguliyetleri olsa dahi örgütün finansal gücünü koruma ve büyümeyi devam ettirme sorumluluğunu göz ardı edememektedirler. Yöneticiler daha üst hiyerarşik basamaklara terfi ettikçe sorumlulukları artmakta, sadece finansal konular değil aynı zamanda örgütün temel işini takip etmeleri de zorlaşmaktadır. Böylece yöneticiler, uzaktan yönetmeyi keşfetmekte, kontrol sistemleri ve rutinelere bağlı kalmaktadırlar. Diğer yandan, enformasyona olan ihtiyaç artmakta ve kontrol sistemleri kapsamında enformasyon sistemleri de gelişmektedir.

Örgütler, teknoloji ve çevresel şartların çok hızlı değişmesi nedeniyle üretken öğrenmeyi gerçekleştirmek istediklerinde operasyon, mühendis ve idari kültürleri birbirleri ile çatışmaktadır. Sistem birimleri arasında bağımlığın emniyet ve üretkenlik için takım çalışmasının gerektiği bir durumda yöneticiler sadece finansal yapıya ya da teknik bir konuya odaklanmış olabilmektedirler. Yöneticilerin



uğraştıkları konular sektörü yasal anlamda düzenleyen kuruluşların düzenlemelerine uyum sağlamayı içermektedir. Bu anlamda, operasyonel birimler daha çok "sosyo-teknik sistem" bakış açısına sahip iken yöneticiler ise "makine bürokrasi" anlayışına sahiplerdir.

Schein (1996: 18) farklı varsayımlara sahip olduklarını keşfeden mühendisler, yöneticiler ve çalışanlar diğer kültürel yapıların da geçerli ve normal olarak kabul edene kadar örgütsel öğrenmenin başarısız olacağını ifade etmektedir.

### 1.7. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Kavramı

Watkins ve Marsick, öğrenen örgütleri değişim ve öğrenme kapasitesini geliştirmiş örgütler olarak tanımlamaktadır (Watkins ve diğerleri, 2009: 67). Örgütsel öğrenme kabiliyeti ise, örgütsel öğrenmeyi destekleyen etkenlerin önemini ya da örgütün öğrenme konusundaki eğilimini vurgulamaktadır. Chiva ve Alegre (2009: 323), örgütsel öğrenme kabiliyetini, örgütün öğrenme süreçlerini kolaylaştıran veya örgütün öğrenmesine izin vererek “*öğrenen örgütün gelişmesini sağlayan örgütsel ve yönetsel özellikler*” olarak tanımlamaktadır. Gomez (2005: 716) ise; öğrenmenin, bilginin birey bazında elde edilmesi, grup bazında paylaşılması ve örgüt bazında da bütünleştirilmesi ile gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Buna göre Gomez (2005: 716) örgütsel öğrenme kabiliyetini, performansın iyileştirilmesi için yeni bilişsel durumlar geliştirilerek davranışların değiştirilmesini sağlayacak; bilginin yaratılması, elde edilmesi, iletimi ve bütünleştirilmesi süreçlerini örgütün bilgi işleme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır.

Dibella ve diğerleri (1996: 362), “**örgütsel deneyim**” ile “**öğrenmeyi**” ayıracak ve öğrenmeyi sağlayacak bir takım yapılar ve boyutların olup olmadığını sormaktadır. Dibella ve diğerleri (1996: 362), örgütsel öğrenme kabiliyetini örgütün bilgiyi elde edebilmesi veya kendi iç süreçleri ile yaratabilmesi olarak tanımlamaktadır. Buna göre, öğrenme kabiliyeti bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması olarak ifade edilebilmektedir. Dibella ve diğerleri (1996: 373) örgütsel kabiliyeti boyutunu “**bilgi kaynağı**”, “**ürün-süreç odağı**”, “**dokümantasyon modu**”, “**yayma modu**”, “**öğrenme odağı**”, “**değer zinciri odağı**” ve “**beceri gelişimi**” olarak belirlemiştir. “**Bilgi kaynağı**” boyutu, örgütün yeni bilgiyi kendi içinde yaratmayı ya da dış kaynaklardan elde etmeyi tercih etmesi

ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. “**Ürün-süreç odağı**” boyutu, ürün ve hizmetlerle ilgili bilginin kümülatif olarak artırılmasını ya da birçok ürün için önemli olan süreçlerin geliştirilmesi için yapılan çalışma konusundaki tercihleri ifade etmektedir. “**Dokümantasyon modu**”, bilgiyi neyin oluşturduğu ve sakladığına dair alternatiflerle ilgilidir. Bu anlamda bir uçta bilgi, eğitim ve deneyimler sonucu oluşan oldukça bireysel bir varlık olarak ele alınmaktadır. Diğer uçta ise; bilginin daha nesnel, sosyal bir unsur olarak tanımlandığı, üzerinde uzlaşmış bir enformasyon süreçleme sonucu oluşturulmuş, ulaşılabilir olan bir arşiv merkezi veya örgütsel hafızayı içeren somutlaştırılmış araçları kapsamaktadır. “**Yayma modu**”, öğrenmeyi sağlamak için tercih edilen yapısal yaklaşımı ifade etmektedir. Nispeten daha yapısal olan yaklaşımda karar almada kullanılan bakış açıları ve yöntemleri örgütte yer alan diğer kişiler ile kurumsal olarak paylaşılmalıdır. Yazılı iletişimin birçok türü ve biçimsel eğitim metotları bu kapsamda kullanılmaktadır. Yapısal olmayan öğrenme yaklaşımı ise, rol modelleri vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Bir diğer yapısal olmayan yaklaşım şekli ise, bir çalışma takımının tecrübelerini paylaşmalarını kapsamaktadır. “**Öğrenme odağı**”, öğrenmenin hâlihazırdaki eylemleri geliştirmek için kullanılan yöntem veya araçlara yoğunlaşmasını ya da bu eylemlerin temelinde yatan varsayımları sorgulamasını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle bazı örgütler hâlihazırdaki *performansın iyileştirilmesine* odaklanmışken bazıları ise diğerleri ise *yenilikçiliğe* daha çok önem vermektedirler. Bu anlamda performansı iyileştirmeye odaklanmış olan örgütler yenilikçilikten çok mevcut duruma uyarlanmaya çalışmaktadırlar.

Goh (2003: 217) tarafından yapılan tanımlamada öğrenen örgütler, öğrenmeyi sağlayacak yapı ve kurallara sahip olan örgütler olarak ele alınmaktadır. Buna göre Goh (2003: 217), hangi yönetim uygulamaları ve prosedürlerinin öğrenen örgütleri yarattığını, ne tür yapıların öğrenmeyi desteklediğini sormaktadır. Goh (2003: 217) örgütsel öğrenmeyi destekleyen bu pratik, yapı ve prosedürlerin öğrenme kabiliyetini tanımladığını ifade etmektedir. Goh (2003: 217), belirgin politika ve yönetim uygulamaları öğrenen organizasyonların temel yapı taşlarını oluşturma konusunda önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. Bütün bunlara dayanarak Goh (2003: 217), “*örgütsel öğrenme kabiliyetini, örgütün öğrenmeyi geliştirecek yönetsel pratikleri, yapıları ve prosedürleri uygulayabilme yeteneği*” olarak tanımlamaktadır.

Goh (2003: 218) ayrıca, örgütsel öğrenme kabiliyetinin boyutlarını; “amaç ve misyonun açıklığı”, “adlanmış liderlik ve güçlendirme”, “deneyimleme ve ödüller”, “bilginin yayılması”, “takım ve grup halinde problem çözme” özelliklerini öğrenme için gerekli olarak sıralamaktadır.

**Tablo 3. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Boyutları**

“Amaç ve Misyonun Açıklığı”,	Goh (2003, 218)
“Adanmış Liderlik ve Güçlendirme”	
“Deneyimleme ve Ödüller”,	
“Bilginin Yayılması”	
“Takım ve Grup Halinde Problem Çözme”	
“Deneyimleme”	Chiva, Alegre ve Lapedra (2007: 226)
“Risk Alma”	
“Dış Çevre ile Etkileşim”	
“Diyalog”	
“Katılımcı Karar Alma”	
“Yönetimsel adanmışlık”	Gomez ve diğerleri, (2005: 282)
“Sistem bakış açısı”	
“Açıklık ve tecrübe”	
“Bilgi aktarma ve bütünlük”	

**Kaynak:** Yazarın kendisi tarafından derlenmiştir.

Chiva ve diğerleri (2007: 226) ise, örgütsel öğrenme kabiliyeti ile ilgili boyutları “deneyimleme” (experimentation), “risk alma”, “dış çevre ile etkileşim”, “diyalog ve katılımcı karar alma” olarak ifade etmektedirler.

“**Deneyimleme**” boyutunda yeni fikirlerin desteklenmesi ve sürekli eğitimi vurgulanmaktadır. Deneyimleme, yeni fikir ve önerilere olumlu yaklaşmanın derecesini ifade etmektedir. Deneyimleme, yeni fikirleri benimseme, “şeylerin” nasıl çalıştığının merak edilmesi, süreçlerde bir takım değişiklikleri uygulayabilmeyi ve yenilikçi çözümler konusunda araştırma yapmayı içermektedir. “**Risk alma**” boyutu ise, belirsizlik ve hataya karşı olan tolerans düzeyini ifade etmektedir. Hatalar, çoğu zaman öğrenme için önemli bir gereklilik olarak kabul edilebilmektedir. Hatalar ve risk alma konusunda tolerans, problemlerin tespit edilmesini ve anlaşılmasını ve çözüm yollarının araştırılmasını kolaylaştırmaktadır. “**Dış çevre ile olan etkileşim**”, dış faktörler ile olan ilişkinin kapsamı ile ilgilidir. Dış çevrenin izlenmesi ve gerekli bilgilerin örgüt içerisinde aktarılması öğrenme üzerinde oldukça etkili olmaktadır. “**Diyalog**” boyutunda ise; iletişim, farklılıklar, takım çalışması ve işbirliği değerlendirilmektedir. Diyalog, örgüt içerisindeki süreçlerin sorgulanması, varsayımlar ve anlayışlar konusundaki ortak kabulleri ifade etmektedir. Yetkilendirme ve esnek örgüt yapısı etkenleri “**katılımcı karar alma**” boyutuna dâhil edilmiştir. Katılımcı karar alma, örgütler tarafından çalışan bağlılığının artırılması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi motivasyonel etkiler için kullanılabilir. Katılımcı karar alma bilgiye ulaşmayı kolaylaştırmakta, astlar ile bilgi paylaşımını gerekli kılmakta ve kararların niteliğini artırmaktadır. Diğer yandan Chiva ve diğerleri (2007: 226) belirttikleri boyutların tamamında **öğrenmeye adanmışlık, öğrenmeyi destekleyen liderlik tipi ve bireysel öğrenmenin** etkin birer faktör olduğunu ifade etmektedirler.

Örgütler, aktörler (bireyler, gruplar), nesnelere ve normlar arasındaki sosyal etkileşimlerden oluşmaktadır. Bu etkileşimleri, Chiva ve Alegro (2009: 325), “**aktör-nesne**” ve “**aktör-aktör**” olarak sınıflamaktadır. Temel olarak, aktör-nesne etkileşimleri, şeylerin nasıl çalıştığını sorgulamayı içeren **deneyimlemeyi** ya da süreç veya normları irdelemeyi kapsamaktadır. Bu etkileşim, risk olarak yeni fikirleri ve önerileri hayata geçirmeyi vurgulamaktadır. Diğer yandan, aktör-aktör etkileşimi ise, işletme içerisindeki aktörlerin birbirleri ile etkileşimlerini (**diyalog**) ve örgüt içindeki aktörler ile örgüt dışındaki aktörlerin etkileşimlerini kapsamaktadır. Chiva ve Alegro (2009: 326), **deneyimleme** kapsamında yeni fikirlerin desteklenmesini ve sürekli eğitimi ifade etmektedirler. **Diyalog** boyutunda ise; iletişim, farklılık, takım çalışması

ve iş birliği yer almaktadır. Diğer yandan, Garvin (1993: 81), öğrenen örgütlerin beş temel beceriye sahip olduklarını ifade etmektedir. Bunlar: **“sistemik problem çözme”**, **“yeni yaklaşımları deneyimleme”**, **“geçmişten ve geçmiş deneyimlerden öğrenme”**, **“başkalarının tecrübelerinden ve en iyi uygulamalardan öğrenme”**, **“bilginin hızlı ve etkin bir şekilde örgüte dağıtılması”** olarak sıralanmaktadır. Garvin (1993: 81), bu becerilerden her birisinin ayrı bir takım zihinsel yapılanma, donanım ve davranış kalıplarını gerektirmektedir.

Tohidi ve Jabbari (2012: 587), Chiva tarafından geliştirilen modelden yola çıkarak örgütsel öğrenme boyutlarını; **“yönetel adanmışlık ve güçlendirme”**, **“deneyimleme”**, **“risk alma”**, **“açıklık ve dış çevre ile etkileşim”**, **“bilgi aktarma ve bütünlük”** olarak ifade etmektedir. Gomez (2005: 716), Goh (2003: 217) Tohidi ve Jabbari (2012: 587) Yeung ve diğerleri (1999: 42-55) ise, örgütsel öğrenme kabiliyetinin; **“fikir üretme”**, **“üretilen fikirlerin genelleştirilmesi”**, **“öğrenme bozuklukları”** ile ilgili olduğunu belirlemektedir.

Öğrenme kabiliyeti ile ilgili sınıflandırma yapan araştırmacılardan Gomez ve diğerleri (2005: 282) ise “örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutları”nı **“öğrenmeye adanmışlık”**, **“sistem bakış açısı”**, **“açıklık ve deneyimleme”**, **“bilginin yayılması”** olarak tanımlamaktadır.

Gomez ve diğerleri (2005: 282) **“öğrenmeye adanmışlık”** boyutunu; öğrenmeye karşı güçlü bir yönetim ve çalışan adanmışlığı olarak ifade etmektedir. Adanmışlık, yönetimin uzun dönemli amaçları başarmada öğrenmeyi açık ve temel bir unsur olarak vurgulamasını ifade etmektedir. Aynı zamanda, iş görenlerin öğrenmenin önemini kavramaları ve örgütsel öğrenme için katkıda bulunmak için birlikte çalışmalarını da adanmışlık kavramı içerisinde ele alınmaktadır.

**“Sistem bakış açısı”** boyutu ise örgütün; kendine özgü işlevlere sahip, tatminkâr sonuçlar elde etmek için birlikte çalışan, ayrı departmanlardan oluşan bir sistem olarak anlaşılmasını esas almaktadır. Sistem bakış açısı, örgüt üyelerinin ortak bir kimlik etrafında bir araya gelmelerine ve paylaşılan zihinsel modeller oluşturmalarına yardımcı olmaktadır (Gomez ve diğerleri, 2005: 283).

**“Açıklık ve deneyimleme”**, uyum sağlamayla birlikte değişiklikleri ön görebilme kapasitesini esas almaktadır. Değişiklikleri ön görme konusunda yüksek

kapasiteye sahip olmayı örgütsel öğrenmenin temel değeri haline getirmek için örgüt, yeni fikirlere açık olmalı ve deneyimlemeye olumlu bakmalıdır.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gereken öğrenme yeteneklerinden birisi de “**bilginin yayılması**”dır. Örgütsel öğrenme; birey ve grup temelinde elde edilmiş bilgilerin tüm örgüte yayılmasını sağlayacak uygun mekanizmaların geliştirilmiş olmasına bağlıdır.

Sonuç olarak, öğrenmenin insanı diğer canlılardan ayıran bir özellik olduğu anlaşılmaktadır. İnsan, örgüt ve örgütlenme kavramlarının temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu aşamasında örgütsel öğrenme süreçleri için oldukça önemli olan insan unsurunun ve öğrenme süreçlerinin kavramlaştırılması ile ilgili çalışmaların incelenmesi gerektiği düşünülmüştür.

Örgütler de insanlar gibi yeni şartlara uyabilmeyi öğrenmektedirler. Öğrenmeye en uygun yapıların diğerlerine göre faaliyetlerini devam ettirme olasılığının daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Marquardt, 2000: 1, 2). Örgütsel öğrenme, bireylerin ve grupların öğrenme etkinliklerine bağlı olarak şekillenmektedir. Birey ve grup düzeyinde öğrenmenin yanı sıra yönetimin öğrenmeye bakışı da oldukça önemlidir. Bu anlamda örgüt düzeyinde öğrenme, örgütün tamamında sürekli öğrenme fırsatlarının değerlendirilmesine adanmışlık ile entelektüel düzey ve üretkenlik yeteneğinin artırılması şeklinde ifade edilmektedir (Marquardt, 2002: 25). Ayrıca, örgütün sahip olduğu öğrenme paradigması da öğrenmenin niteliği üzerinde etkili olmaktadır. Örgütler faaliyetlerini mevcut şekliyle devam ettirmeyi ya da karşılaşılan problemleri çözmeyi temel öncelik haline getirebildikleri gibi yenilikçiliği benimseyerek öğrenme davranışlarını buna göre şekillendirebilmektedirler. Bu anlamda örgütsel öğrenmenin doğasını anlamak için birçok model geliştirilmiştir. Buna göre, öğrenme takım ve sistem düzeyinde ele alınmakta, aynı zamanda tecrübeleri bilgiye dönüştürebilme örgütsel öğrenme için oldukça önemlidir. Diğer yandan, örgütsel öğrenme için önemli olan enformasyonun elde edilmesi, yorumlanması ve örgütsel bilgi haline getirilmesi gerekliliği de örgütsel öğrenme alan yazınında tartışılmaktadır.

## II. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

##### 2.1.1. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti ve Örgütsel Öğrenme Psikolojisi

Lipshitz, ve diğerleri (2007: 83, 85) öğrenmenin psikolojik yönü olarak kabul ettikleri “**psikolojik emniyeti**” ve “**örgütsel bağlılığı**” öğrenmenin önemli iki öncülü olduğunu belirtmektedirler. İlerleyen başlıklarda değinilecek olan psikolojik emniyet kavramı bireylerin herhangi bir stres yaşamadan hatalarını ya da genel olarak gördükleri yanlışlıkları dile getirmelerini ifade ederken örgütsel bağlılık ise genel olarak çalışanın örgütün amaçlarını benimsemeye devam etmesi ve örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili tutumlarına işaret etmektedir.

Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek için bireylerin örgütlerine yüksek seviyeli bir bağlılık içerisinde olmaları gerekmektedir (Lipshitz, ve diğerleri; 2007: 81). Fallon ve diğerleri (2013: 118) Güvenilirliği Yüksek Örgüt Teorisi'nin emniyet kültürü ile yakından ilgili olduğunu belirtmektedirler. Morrow ve Crum (1998: 303)'a göre ise örgüt içerisinde emniyet kültürü odaklı davranışların devam ettirilmesi örgütsel bağlılık düzeyi ile yakından ilgilidir.

Performansları bireylerin problem çözme becerilerine bağlı olan bilgi yoğun örgütler için uzun dönemli başarının temeli olan bilgi yaratma ve içselleştirme stratejilerinin odağında örgüt içerisindeki ilişkilerin kalitesi bulunmaktadır (Thompson ve Heron, 2005: 383). Bireylerin kendilerini korkmadan ifade etmeleri ve birbirlerine güvenmeleri örgütsel öğrenme için bir gereklilik olsa da tek başına yeterli değildir. İşbirliği, açıklık ve diğer kolektif davranış değerleri kişisel öğrenmenin örgütsel öğrenme seviyesine çıkabilmesi için önemlidir (Lipshitz, ve diğerleri; 2007: 82). Ulrich (1994: 18), örgütsel bağlılığın oluşturulması sürecini çalışanların duygusal enerji ve dikkatlerinin bir araya getirilmesini kapsadığını ifade etmektedir. Sadece bireysel seviyede değil örgütsel seviyede de öğrenmeyi başarabilmek ve işgörenlerin kişisel kaynaklarını örgüte aktarabilmeleri için örgütü veya örgütün belirli bir parçasını kişiliklerinin ayrılmaz bir parçası olarak görmeleri gerekmektedir (Lipshitz, ve diğerleri; 2007: 82). Nitekim; örgütte kalma, kaytarma,

gecikme ve diğer performans ölçütleri üzerinde etkileri bulunan (Porter ve diğerleri, 1974; Zaccaro ve Dobbins, 1989; Jauch ve diğerleri, 1978; Luthans, 2011) örgütsel bağlılık, bireysel seviyedeki bilginin örgüte akışını da kolaylaştırabilmektedir. Ayrıca, örgütsel değerlerin içselleştirilmesini kolaylaştıran (O'Reilly, 1989; Gül, 2002) örgütsel bağlılık, emniyet odaklı öğrenme değerlerinin de kolayca benimsenebileceğine işaret etmektedir.

Çalışanların görev yaptıkları örgüte bağlı olmalarının örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkisini ifade eden araştırmalar (Lipshitz, ve diğerleri, 2007; Thompson ve Heron 2005; Ramazan ve Erturgut, 2010; Mehrabi ve diğerleri, 2013) bulunmaktadır. Özellikle “etkin” veya “duygusal bağlılık” olarak ifade edilen bağlılık türü kapsamında çalışanlar örgütün çıkarları uğruna mevcut değerler veya hedeflere partizanca veya duygusal bir biçimde bağlanabilmektedirler (Allen ve Meyer, 1990). Örgütsel bağlılığın örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışan araştırmalarda (Lipshitz, ve diğerleri, 2007: 82; Thompson ve Heron 2005: 384; Ramazan ve Erturgut, 2010: 3474) duygusal bağlılık türünün diğer bağlılık türlerine (hesapçı bağlılık, devam bağlılığı) göre bilgi yaratma ve örgütsel öğrenme üzerinde nispeten daha fazla etkili olduğu belirtilmektedirler.

### **2.1.2. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık örgütsel davranış alan yazınında önemli bir yere sahiptir. Genel olarak örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerini gönülden benimsemelerini, örgütün daha iyi bir noktaya gelmesi için çabalamalarını ve örgütte varlıklarını sürdürmek istemelerini içeren bir kavramdır (Ada, 2008: 495). Ayrıca gerektiğinde bağlı çalışanlar, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görebilmektedirler. Örgütsel bağlılık, çalışanların işle ilgili tutumlarından birisidir. Örgütsel bağlılık, çalışanın işi kabul etmesi ve örgüte kabul edilmesinden itibaren yazılı olmayan ancak varlığı hissedilen psikolojik sözleşme kapsamında yer alır (Ada, 2008: 495). İşe yeni başlayan bir çalışan, zamanla örgütün hedef ve amaçlarının benimseyecek ve işinin gereklerini öğrenecektir. Bu süreçte örgüt, çalışana destek vererek ona yatırım yapacak, onun kendini geliştirmesini sağlayacaktır. Bir süre sonra çalışanın kimliği ile örgütün kimliği özdeşleşecektir (Ada, 2008: 495).



Örgütsel bağlılığı tanımlamaya yönelik girişimler genellikle bu kavramı bir tutum olarak ifade etmektedirler. Buna göre örgütsel bağlılık, bir tutum olarak çalışanın örgüte olan sadakatini göstermekte, örgütün başarısı ve iyiliği için kaygı duymayı içeren bir süreci içermektedir (Luthans, 2011: 147). Diğer yandan, bağlılık örgütte çalışılan süre içerisinde sarf edilen emek, zaman, çaba, edinilen statü ve para gibi kazanımlara yönelik bir tutum olarak da ifade edilmektedir. Örgütten ayrılması durumunda sahip olunan kazanımların kaybedebileceği korkusuyla bağlılık oluşabilmektedir (Wasti, 2000: 202; aktaran: Aycan, 2000: 202).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütte kalma veya ayrılma gibi davranışları üzerinde belirleyici olmaktadır (Porter ve diğerleri, 1974: 604). Bağlılık ile “**iş bırakma**” arasındaki negatif ilişkinin yanı sıra “**kaytarma**” ve “**gecikme**” ile bağlılık arasında da negatif ilişki de bahsedilmektedir. Ayrıca, bağlılığı yüksek olan çalışanların diğerlerine göre daha yüksek performans gösterdikleri ifade edilmektedir (Jauch ve diğerleri, 1978: 88). Aynı zamanda bazı araştırmacılar (Zaccaro ve Dobbins, 1989: 272; Jauch ve diğerleri, 1978: 88), bağlılığın üretkenlik üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu bildirmektedirler.

Sonuç olarak, bağlılığın tanımı ve diğer örgütsel davranış fenomenleri ile ilişkisini ifade etmeye çalışan birçok görüş bulunmaktadır. En başta örgütsel bağlılığın tanımı ve niteliği konusunda, farklı yaklaşımların bulunduğunu ifade etmek mümkündür. Buna göre bağlılık; “**tutumsal bağlılık**”, “**davranışsal bağlılık**” ve “**çoklu bağlılık**” yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir (Gündoğan, 2009: 41).

#### **2.1.2.1. Tutumsal Bağlılık Biçimleri**

Tutumsal bağlılık yaklaşımı; işgörenin kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi fikrini ileri sürmektedir. Burada işgörenin işverene karşı duygusal bir bağlılık göstereceği savunulmaktadır (Çetin, 2004, s.93; aktaran: Yavuz, 2009: 55). Tutumsal bağlılık bireyin örgütsel amaçlar ile özdeşleşerek bu amaçları gerçekleştirme konusunda istekliliğini ifade etmektedir (Camilleri, 2002: 6). Örgütsel davranış araştırmacıları (Etzioni, 1961; Kanter, 1968; O'Reilly ve Chatman, 1989, Allen ve Meyer, 1990) temel olarak tutumsal davranışa odaklanmışlardır. Bu bakış açısıyla bağlılık, bireyi örgüte bağlayan veya tutunduran iş durumunun bir değerlendirmesi

sonucuna karşılık olan duygusal bir cevaba (tavır veya yönelim) işaret etmektedir (Ada, 2008: 497). Tutum olarak ele alındığında örgütsel bağlılık; (1) belirli bir örgüt içerisinde kalmak için güçlü bir arzuyu, (2) örgüt adına yüksek seviyeli çaba gösterme isteğini, (3) örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etme konusunda kesin inancı içermektedir (Luthans, 2011: 147). Benzer bir şekilde Porter ve diğerleri (1974: 604) örgütsel bağlılığı bireyin göreceli olarak örgüt ile olan özdeşleşmesi şeklinde tanımlamaktadırlar. Buna göre örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve değerlerine olan güçlü inanç göstermek, örgüt adına ciddi çabalar göstermeye istekli olmak ve örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü arzuya sahip olmak ile tanımlanmaktadır.

Tutumsal açıdan değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın sonuçları; sadakati, örgütsel amaçlarla özdeşleşmeyi ve işletmede kalmaya devam etme konusundaki niyeti ifade etmektedir. Fishbein (1967; aktaran: Wiener, 1982: 419) örgütsel bağlılığı motivasyonel-tutumsal çerçeve içerisinde ele alarak davranış ile bağı kurmaktadır. Buna göre; bağlılık davranışına bireyin ilgili eyleme yönelik olan tutumları ve bireyin üzerindeki normatif baskılar neden olmaktadır. Tutumların temelinde ise bireylerin inançları ve değerleri bulunmaktadır. Diğer yandan, referans grupları ve genel olarak toplumun kendisi de bireyin örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarını oluşturan normatif baskıları şekillendirmektedir. Burada tutumlar, davranışlar üzerinden dolaylı olarak bağlılığa yönlenmektedir.

Etzioni (1961), Kanter (1968), O'Reilly ve Chatman (1989), Allen ve Meyer (1990) gibi araştırmacılar bağlılığı tutumsal açıdan inceleyerek bağlılık literatürünü derinden etkileyen modeller oluşturmuşlardır.

#### **2.1.2.1.1. Etzioni Tarafından Yapılan Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Etzioni (1961, 1975) tarafından geliştirilen bağlılık modeli makro örgüt teorisine dayanmaktadır. Model; “zora dayalı”, “faydacıl” ve “normal” olmak üzere üç tip örgütsel güç ile örgütsel bağlılık ilişkisini açıklamaktadır. Bu ilişkiler; **a) faydacıl güç-hesapçı bağlılık**, **b) zorlayıcı güç-yabancılaştırıcı bağlılık**, **c) normatif (sembolik) güç-ahlaki bağlılık** olarak sıralanmaktadır. Bu teoriye göre, her bir bağlılık türü bireyin üzerinde kurulan kontrol şekline bir tepki olarak ortaya çıktığını belirtmektedir (Hornung, 2010: 1082).

### **Ahlaki bağıllık**

Ahlaki bağıllık; maddi olmayan veya sembolik ödülleri, paylaşılan normları ve kişisel adanma temeline dayanan pozitif (etkin) duygusal özdeşleşmeyi, örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmeyi içermektedir (Hornung,2010: 1082). Etzioni, ahlaki bağıllığın örgütsel amaçların tanınması ve kabul edilmesi ile ilgili olduğunu belirtmektedir (Penley ve Gould, 988: 46).

### **Hesapçı bağıllık**

Hesapçı bağıllık, örgütsel uyum ile ilgili yapılara bir tepki olarak ortaya çıkmakta ve maddi menfaat elde etmeyi vurgulamaktadır (Hornung, 2010: 1082). Hesapçı bağıllığı, devam bağıllığı olarak da ifade etmek mümkündür. Hesapçı bağıllık, işten ayrılmayla beraber ortaya çıkacak ekonomik ve sosyal maliyetleri göz önünde bulundurmaya içermektedir. İş görenler çoğu zaman bu maliyetlere katlanmak istemediklerinden örgüte bağıllık duyabilmektedir. Bu anlamda Etzioni hesapçı bağıllığı **“takas (karşılıklı değişim-exchange)”** temel alan bir tür uyum sistemi olarak değerlendirmektedir. Diğer bir deyişle hesapçı bağıllık, kavramsal olarak March ve Simon (1958) tarafından geliştirilen **“takas teorisi”** ne dayanmaktadır (Penley ve Gould, 1988:46). Wiener (1982: 421) de paralel bir şekilde hesapçı-çıkarıcı (utilitarian) bağıllık türlerinin daha çok değişim ve yan bahis kuramlarına dayandırıldığını ifade etmektedir.

### **Yabancılaştırıcı bağıllık**

Yabancılaştırıcı bağıllık, duygusal bağıllığın negatif biçimini ifade etmekte ve belirli bir davranışın yerine getirilmesi konusundaki zorlayıcılık, kontrolün kaybedilmesi ve başka alternatiflerin olmamasından kaynaklanmaktadır (Hornung, 2010: 1082). Etzioni (1961, aktaran: Penley ve Gould 1988: 47) yabancılaştırıcı bağıllığın olduğu durumları hapisane veya askeri eğitim kampları gibi zorlayıcı sistemlere benzetmektedir. Etzioni (1961, aktaran: Penley ve Gould 1988: 47), yabancılaştırıcı bağıllığın bireyin örgütün iç çevresinde herhangi bir kontrole sahip olmamasına ve örgütsel bağıllıktan başka bir alternatif bulunmamasına bağlamaktadır. Verilen ödül ve cezalandırmaların yapılan iş ile ilgili doğrudan bir bağının olmaması bireylerin kontrollerini azaltmakta ve yabancılaştırıcı bağıllığı pekiştirmektedir. Diğer yandan, iş görenlerin örgütsel üyeliklerini bitirmeleri

durumunda ya da başka alternatiflerinin olmaması durumunda yabancılaştırıcı bağlılık pekiştirilmiş olmaktadır. Hesapçı bağlılık durumunda bireyler; ödül ve diğer kazanımların kesilmesi durumunda örgütsel üyeliklerini bitirebilmektedirler. Diğer bir deyişle, yabancılaştırıcı bağlılık ödüllerin sürekliliğini sağlamaktan çok işten ayrılma durumunda yaşanacak finansal sıkıntılardan, alternatif işlerin az olmasından, aile içi problemlerin yaşanması olasılıklarından ve coğrafi anlamda yer değiştirme zorluklarından kaynaklanmaktadır (Penley ve Gould 1988: 47).

#### **2.1.2.1.2. Kanter Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Kanter (1968) bağlılığı, bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda sosyal yapının gerektirdiği davranış örüntülerini benimsemeleri veya davranışlarını uyumlu hale getirmeleri süreci olarak tanımlamaktadır. Kanter (1968: 500) bağlılığın sosyal sistem ve kişilik sistemlerinin uyumu sonucunda şekillendiğini ifade etmektedir. Kanter (1968: 500), Parsons tarafından geliştirilen sosyal eylem teorisine göre kişiliğin **“bilişsel”**, **“duygusal”** ve **“değerlendirici”** özelliklerinin bağlılık üzerinde etkili olduğu görüşünü benimsemektedir. Kanter (1968: 500) bilişsel özelliğin olumlu yönde olmasının devamlılık davranışını güçlendirdiğini; duygusal özelliğin grup bağlılığını artırdığını ve değerlendirici kişilik özelliğinin ise sosyal kontrolü desteklediğini ifade etmektedir. Örneğin, bireylerin sistem içerisinde kalmaya ve olumlu katkıda bulunmaya devam etmeleri (devam bağlılığı) daha çok bilişsel yönelimlerinden kaynaklanmaktadır. Kişilik özelliklerinin yanı sıra örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan sosyal sistem özellikleri de Kanter (1968: 500) tarafından ele alınmaktadır. Sosyal sistemin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan özellikleri; **“sosyal kontrol”**, **“grup bağlılığı”** ve **“devamlılık”** olarak ifade edilmektedir.

Kanter (1968: 499), sosyal sistemin sistematik bir şekilde bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştığını, bu aşamada meydana gelen durumlara bireylerin olumlu veya olumsuz, duygusal veya mantıklı tepkiler vermeleri ile örgütsel bağlılığın meydana geldiğini ifade etmektedir. Kanter (1968); meydana gelen örgütsel bağlılık biçimlerini **“devama yönelik bağlılık”**, **“kenetlenme bağlılığı”** ve **“kontrol bağlılığı”** olarak sınıflandırmaktadır.

### **Devama yönelik bağlılık**

Örgütte kalmayı ve katkıda bulunmayı sürdürmek bireylerin bilişsel yönelimlerini gerektirmektedir. Bireyler, örgüte yaptıkları katkı sonucunda fayda maliyet karşılaştırmalarını karlı olarak değerlendirdiklerinde devama yönelik bağlılık oluşmaktadır. Bilişsel yönelimler ile içinde bulunulan durum olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sürecinin sonunda duygusal veya ahlaksal bir bakış açısıyla yapılan bir değerlendirmeden söz edilememektedir. Bu süreç daha çok maddeci ve çıkarıcı bakış açısını içermektedirler.

Birey ayrılmanın maliyeti ile örgütte kalmanın getireceği kazancı kıyaslamakta aradaki olumlu fark bireyin örgütte devam etmesini sağlamaktadır (Kanter, 1968: 504).

### **Kenetlenme bağlılığı**

Kenetlenme bağlılığı, bireylerin gruba katkıda bulunmaları ve grup üyelerini tanımaları nedeniyle oluşan gruba karşı duygusal bir yönelimi içermektedir. Duygusal veya kenetlenme bağlılığı, sosyal ilişkilere yönelik bir örgütsel bağlılık tipi olarak ifade edilmektedir. Kenetlenme bağlılığı sadece bireylerin gruba olan sadakatini ve iş birliğini değil aynı zamanda tüm grup üyelerinin gruba olan bağlılığını ifade etmektedir (Kanter, 1968: 507).

### **Kontrol bağlılığı**

Kontrol bağlılığı sosyal kontrole ya da normlara karşı olan bağlılığı ifade etmektedir. Bireylerin örgüt içerisindeki otoriteye uyumla ilgili ahlaki bir gereklilik hissine sahip oldukları görülmektedir. Kanter (1968: 510); sosyal sistemin normlarına uyumun ve üst düzey bir emir komuta sisteminin emirlerini yerine getirme algısının bireyin hayatına anlam kattığını ve bağlılığın oluşmasına neden olduğunu belirtmektedir.

#### **2.1.2.1.3. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

O'Reilly (1989: 17) örgütsel bağlılığı bireyin örgüte karşı; iş ile özdeşleşme, sadakat ve örgütün değerlerine inanmayı içeren psikolojik bağlılığı olarak tanımlamaktadır. O'Reilly (1989: 17), örgütsel bağlılığın gelişiminde; **“uyum”**,

“özdeşleştirme” ve “içselleştirme” olmak üzere üç aşamanın bulunduğunu ifade etmektedir.

### **Uyum**

Uyum aşamasında bireyler, bir takım kazanımlar (ücret gibi) elde etmek için diğerlerinin sosyal etkilerinin kabul edilmesini içermektedir (O’Reilly, 1989: 17). Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir (Gül, 2002: 43).

### **Özdeşleşme**

Örgütsel bağlılığın özdeşleşme aşamasında birey, diğer örgüt üyeleri ile tatmin edici ilişkiler oluşturmaktadır. Bu aşamada bireyler örgütün üyesi olmaktan gurur duymaktadırlar (O’Reilly, 1989: 17). Bu tür bir bağlanma örgüt içerisindeki diğer üyelerle yakın ilişki oluşturma ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Weibo ve diğerleri, 2010: 14).

### **İçselleştirme**

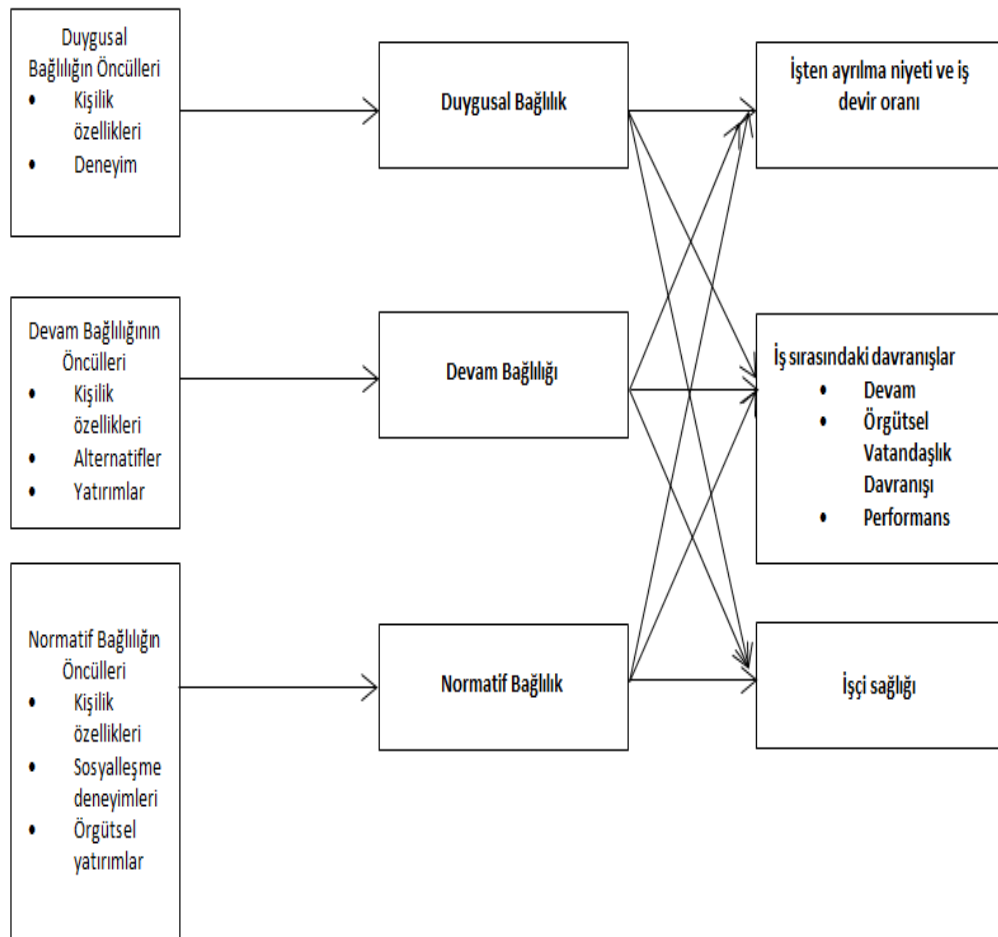
İçselleştirme aşamasında bireyler, örgütün değerlerini yararlı ve kendi kişisel değerleri ile uyumlu olarak değerlendirmektedirler (O’Reilly, 1989: 17). Bu anlamda içselleştirme, bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır (Gül, 2002: 43).

#### **2.1.2.1.4. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan genelleştirmelerin odağında çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerinin düşüklüğü yer almaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Başka bir deyişle örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütten ayrılma olasılıklarının düşük olduğu varsayımı bağlılık çalışmalarının temel varsayımını oluşturmaktadır. Allen ve Meyer (1990: 3) örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan kavramsallaştırmaların, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda karşılaşacakları “**maliyet**”ler ve “**zorunluluk**”ları temel aldığı vurgulamaktadır. Bu anlamda bireylerin örgütteki varlıklarını devam ettirme sonucunda elde ettikleri kazanç ile ilgili algılamalarının yüksek olması örgütten ayrılmanın maliyetini de yüksek kılacağı için çalışanların devam konusundaki bağlılıklarının da yüksek olması

beklenmektedir. Örgütsel bağlılığın temel dinamikleri arasında yer alan zorunluluk ise, çalışanların örgüte karşı sorumlulukları ile ilgili algılamalarını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle zorunluluk, çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için içselleştirdikleri normatif baskıyı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığa neden olan normatif baskı bireyin davranış normları ve ahlak değerlerinden kaynaklanabilmektedir.

**Şekil 6. Allen ve Mayer Örgütsel Bağlılık Modeli**



**Kaynak:** Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), s: 22.

Allen ve Meyer (1990: 3; 1991: 67) örgütsel bağlılığın üç unsurdan oluştuğunu ifade etmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık; “duygusal”, “devamlılık” ve “normatif” tipte meydana gelmektedir. Duygusal bağlılık kapsamında çalışanlar “istedikleri” için örgütsel üyeliklerini devam ettirirken, devam bağlılığında “ihtiyaç

**duydıkları”** ve normatif bağlılıkta ise kendilerini **“mecbur hissettikleri”** için örgüte bağlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

**Duygusal bağlılık:** Duygusal bağlılık, çalışanların örgütü tanımalarını ve duygusal bağ kurarak özdeşleşmelerini ifade etmektedir. Yüksek duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, kendileri istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Allen ve Meyer, 1991: 67). Allen ve Meyer (1991: 64) duygusal bağlılığın Kanter tarafından geliştirilen tipolojide **“kenetlenme bağlılığı”** ile aynı kavramı ifade ettiğini belirtmektedir. Diğer yandan, çalışanların örgütü bir araç olarak değerlendirmekten çok örgütün çıkarları uğruna mevcut değerler veya hedeflere partizanca veya duygusal bağlılıkları olarak tanımlanmaktadır (Buchanan, 1974, **aktaran;** Meyer ve Allen, 1991: 64). Allen ve Meyer (1990: 3), duygusal bağlılığın öncüllerini; kişisel özellikler, iş ile ilgili özellikler, iş ile ilgili tecrübeler ve örgütün yapısal özellikleri olarak ifade etmektedirler.

**Devamlılık bağlılığı:** Allen ve Meyer (1990: 4) devamlılık bağlılığını ve bu tür bağlılığın öncüllerini Becker (1960) tarafından geliştirilmiş Yan Bahis (Side-Bets) Teorisine göre tanımlamaktadır. Becker’e göre bireyler belirli bir eyleme başlarlarken bir diğerini bırakma durumunda kalıyorsa yaptıkları yeni tercihin maliyeti artmaktadır. Allen ve Meyer (1990: 4) bu durumu, çalışanların uzun zaman ve zahmetlere katlanarak edindikleri ve başka bir örgüte taşıyamayacakları iş becerilerini örnek vererek açıklamaktadırlar. Allen ve Meyer (1990: 4), çalışanların işletmede kalmaya karar verme olasılıklarının örgütte geçirilen süre ve yan bahislerin sayısı ile olumlu bir ilgiye sahip olduğunu aktarmaktadırlar. Allen ve Meyer (1990: 4) devam bağlılığının öncüllerini **“örgüte yapılan yatırımlar”** ve örgütten ayrılma durumunda var olan **“alternatif iş olanakları”**nın varlığı olarak sıralamaktadırlar.

Buna göre, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve elde ettiği diğer yararlar gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa devamlılık bağlılığı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir (Gül, 2002: 45). Allen ve Meyer (1990: 4) devamlılık bağlılığının oluşmasına neden olan örgütten ayrılma maliyetinin başka iş alternatiflerin azlığı konusundaki algılamalar tarafından da desteklendiğini ifade etmektedirler. Diğer bir deyişle örgütten ayrılma durumunda



az sayıda alternatif olduğu ile ilgili bir algılayış bireyin örgütte kalmasını sağlayacaktır.

**Normatif bağlılık:** Allen ve Meyer (1990: 4) duygusal ve devamlılık bağlılık türlerine “normatif bağlılığı eklemişlerdir. Allen ve Meyer (1990: 4); bireyin aile ve kültürel yaşantısı gibi daha önceki deneyimleri, örgütteki sosyalleştirme şekilleri ve örgüte giriş şekillerinin de bağlılık üzerinde etkili olduğunu belirtmektedirler. Örgütte uzun süredir çalışan bireylerin örgütsel sadakati bir değer olarak vurgulamaları durumunda diğer çalışanlar da bu durumdan etkilenecektir.

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır (Gül, 2002: 45).

#### **2.1.2.2. Davranışsal Bağlılık Biçimleri**

Davranışçı yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanmaktadır. İşgörenler, işlerine devam ederek sorumluluklarını arttırmaktadırlar. İşgörenin sorumluluklarının artması ise örgütten ayrılmayı zorlaştırmaktadır (Çetin, 2004, s.93; aktaran: Yavuz, 2009: 55). Karmaşık, görev odaklı yapıya sahip ve yüksek performans beklentisinin yüksek olduğu işlerde örgütsel bağlılık önemli bir davranışsal değişken olarak tanımlanmaktadır (Sager ve Johnstonn, 1989: 30).

Beck (1960), Salancik ve Pfeffer (1978) gibi araştırmacılar da bağlılığı davranışsal açıdan ele almaktadırlar. Salancik ve Pfeffer (1978) bağlılığı bilişsel bir süreç olmaktan çok davranışsal bir süreç olarak ele almaktadırlar. Salancik ve Pfeffer (1978)'e göre bağlılık, belirli bir davranış kalıbı olarak bir takım yeni tutumların oluşmasına da neden olmaktadır. Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren iş görenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin kendi davranışlarına yönelik olarak

gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Bayram, 129: 2005). Scholl (1981: 593) davranışa bağlılık olgusundan hareketle örgütsel bağlılığı, beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda dahi istenen davranışların sürdürülmesi konusunda denge sağlayıcı bir güç olarak değerlendirmektedir.

Davranışsal görüş, bireylerin örgütsel üyeliklerini açıklarken **“yatırım”** kavramını kullanmaktadır. Schol (1981: 590), bağlılığın, örgütsel üyelik süreci, bireyin örgüt içerisinde sahip olduğu rol ile ilgili performans yeterliliği, yenilikçiliği ve kendiliğinden (ekstra rol üstlenme davranışı) davranışlarını yöneten potansiyel bir güç olduğunu belirtmektedir. Schol (1981: 590) ayrıca, yaptığı bağlılık tanımından yola çıkarak; üyelik süreci, yeterli düzeyde rol davranışı, yenilikçilik ve ekstra rolleri üstlenme gibi davranışların bir veya bir kaçının bağlılık davranışının göstergesi olarak kabul edilemeyeceğini ifade etmektedir. Schol (1981: 590) belirtilen davranışların **“yüksek beklenti”**, **“bağlılık”** veya her ikisini bileşiminden meydana gelebileceğini ifade etmektedir. Buna paralel olarak Zaccaro ve Dobbins (1989: 272) örgütsel bağlılığın iş gören ve örgüt arasında tatmin edici bir sosyal değişime dayanan bir psikolojik temeli olduğunu ifade etmektedirler.

#### **2.1.2.2.1. Becker Yan Bahis Teorisi Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, literatürde **“yan bahis kuramı”** olarak adlandırılmış ve bağlılığın davranışsal yönü üzerine odaklanmıştır. Yukarıda ifade edilen çalışmaların (Etzioni, 1961; Kanter, 1968; O'Reilly ve Chatman, 1989, Allen ve Meyer, 1990) uzun süredir örgütte bulunan kişilerin örgütsel bağlılıklarına, yan bahisler ve fırsat maliyetleri açısından yaklaştıkları görülmektedir.

Allen ve Meyer (1990), örgütten ayrılmanın algılanan maliyetleri ile ilgili olan **“Yan Bahis Teorisi”**ni tutumsal yaklaşımlar arasında değerlendirmektedirler. Becker, belirli bir zaman diliminde katlanılmış olan maliyetlerin bireylerin örgüt veya belirli bir meslek dalını terk etmelerini zorlaştırdığını belirtmektedir. Diğer bir

söyleyişle bireyin sahip olduğu meslek veya üyesi olduğu örgüt için katlandığı maliyet ve yatırımlar ne kadar fazla ise, bireyin ayrılması da zor olmaktadır. Bu yatırımların bireyin içerisinde yer aldığı toplum veya örgüt tarafından yapılandırılmaktadır (Shoemaker ve diğerleri, 1977: 598). Shoemaker ve diğerleri (1977: 599) yatırım veya yan bahis kavramlarının bireyin eğitimi, medeni durumunu, görev uzunluğunu, işin kendisi ve görev yapılan yeri kapsadığını belirtmektedirler. Cohen (1993: 144) yaş ve örgütteki görev yapma süresinin yan bahis kavramının temel belirleyicisi olarak örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicilerinden olduğunu ifade etmektedir. Diğer yandan, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de değinileceği gibi yaş, örgütteki görev süresi ve eğitim gibi “yatırımların” artması ile örgütsel bağlılığın arttığını belirten birçok araştırma bulunmaktadır. Fakat, ilgili yatırımlar ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilgi olmadığını gösteren bir takım araştırmalar da (Shoemaker ve diğerleri, 1977: 601; Bateman ve Strasser, 1984: 106) literatürde dikkat çekmektedir.

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (İnce ve Gül 2005, aktaran: Gündoğan 2009: 56):

a. **Toplumsal beklentiler:** Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.

b. **Bürokratik düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur.

c. **Sosyal etkileşimler:** Becker’in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır.

d. **Sosyal roller:** Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal

rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Gül, 2002: 49).

Sonuç olarak, Becker tarafından geliştirilen ve bireylerin birtakım yatırımlar sonucu çalıştıkları örgütteki üyeliklerini devam ettirdiklerine dair olan varsayımı bazı araştırmalarda doğrulanırken bazı araştırmalarda özellikle yaş, eğitim ve örgütteki görev süresi kapsamında gerçekleşmediği de görülmektedir. Bu durum ölçülen nesne ile ilgili bağlam ve geçerlilik eleştirilerini akla getirmektedir.

#### **2.1.2.2.2. Salancik Yaklaşımı**

Salancik (1977: 62) bağlılığın oluşmasındaki ilk etkenin bireyin kendi davranışlarına bağlanması olarak ifade etmektedir. Bireyin davranışlarına olan inancı, eylemlerin ve özdeşleşme durumunun devam ettirilmesini sağlamaktadır. Salancik (1977: 63)'e göre bağlılığın özellikle zorluklar karşısında davranışı devam ettirmeyi sağladığını ifade etmektedir. Bağlılığın olması durumunda bireyler, özellikle belirsizlik ile karşı karşıya kaldıklarında amaçların takip edilmesi hususunda daha istekli olacaklardır. Salancik (1977: 63) bağlılığı anlayabilmek için ilk olarak bağlılığın nesnesi olan ve görünür nitelikteki davranışın anlaşılması gerektiğini ifade etmektedir. Bireylerin benimsedikleri davranışlar, aynı zamanda gelecekle ilgili beklentileri şekillendirmektedirler. Salancik (1977: 63)'e göre bağlılık, tutumları şekillendirmekte, olumlu pekiştireçler ve somut ödüllerin olmadığı durumlarda dahi davranışların devam ettirilmesini sağlamaktadır.

Salancik'in yaklaşımı, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560).

### 2.1.2.2.3. Schol Yaklaşımı

Schol (1981: 590) bağlılığı motivasyonel açıdan ele alarak değişim teorisi ile ilgisini kurmaya çalışmaktadır. Buna göre, **“beklenti” ve “eşitlik”** (adalet) kuramları değişim teorisi üzerine kurulmuştur ve aynı zamanda bağlılık üzerinde de etkili olan motivasyon kuramları olarak ifade edilmektedir. Diğer yandan, Schol (1981: 590) bağlılık kavramına eleştirel anlamda yaklaşarak değişim teorilerinin ve motivasyon kuramlarının örgütsel üyelik davranışlarını ve performansı açıkladığını belirtmektedir. Bu anlamda Schol (1981: 590) bağlılığın neden ayrıca bir kavram olarak kabul edildiğini sorgulamaktadır.

Schol (1981: 590), değişim teorisi ile bağlantılı olan eşitlik kuramı kapsamında bireylerin örgütten elde edecekleri kazançlar ile örgüte sağladıkları girdiler arasındaki dengenin sağlanması durumunda örgütsel üyeliklerini devam ettirdiklerini ifade etmektedir. Değişim teorisi ile alakalı olan bir diğer kuram olarak belirtilen **“beklenti kuramı”** ise, bireylerin değer atfettikleri ödüllere ulaştıracağını düşündükleri davranışları gösterme eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Burada ödüle ulaştırma gücü ile ilgili algılama (araçsallık) ve ödüle ulaşma ihtimalleri beklenti teorisi kapsamında davranışı biçimlendiren temel dinamikler olarak ifade edilmektedir. Schol (1981: 592) yüksek beklentilere sahip olmalarına rağmen bu beklentilerin karşılanmaması durumunda da iş görenlerin çalışmaya devam ettiklerini ifade etmektedir. Schol (1981: 592,593) bireylerin beklentileri karşılanmasa dahi zaman içerisinde değer atfettikleri başka ödüller belirleyerek ve beklentilerini tekrar oluşturarak örgütte kalmaya devam edebildiklerini ifade edebilmektedirler. Schol (1981: 593) bağlılığın davranışı yönlendiren fakat beklenti ve eşitlik gibi kuramlardan farklı olarak değerlendirilmesi gereken bir güç olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda Schol (1981. 593), bağlılığı beklentilerin ve eşitlik şartlarının karşılanmadığı veya işlevini yerine getiremediği durumlarda davranışsal yönü koruyan istikrar kuvveti olarak tanımlamaktadır. Schol (1981: 593) burada, alternatif bir istikrar unsuru olarak bağlılığın davranış ve beklentiden farklı olarak hangi mekanizmalar ile bireyin devamlılığını sağladığı sorusunu sormaktadır. Bu mekanizmalar; **“yatırımlar”, “karşılıklılık”, “alternatiflerin olmaması” ve “özdeşleşme”** olarak ifade edilmektedir.

### Şekil 7. Schol Bağlılık ve Beklenti İlişkisi

		Bağlılık	
		Düşük	Yüksek
Beklenti	Düşük	1	2
	Yüksek	3	4

**Kaynak:** Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 559-599.

Schol (1981: 596) örgütsel üyeliğin sürdürülmesi ile ilgili davranışların devamlılığını beklenti önermeleri ve bağlılık önermeleri üzerine kurmaktadır. Buna göre “**beklenti önermesi**”; örgütte kalma eğilimin artmasıyla birlikte elde edilecek ödüllerin miktarı konusundaki algılamaların da arttığını içermektedir. “**Bağlılık önermesi**” ise, örgütte kalma eğilimin artmasıyla birlikte bireylerin örgüte yaptıkları yatırım ve örgüte karşı borçluluk duyguları arttığı, örgütte belirli bir konuda becerilerin elde edilmesi ile farklı iş alternatiflerinin azaldığı ve örgütle olan sosyal özdeşleşme bağı güçlendiği varsayımını içermektedir.

Schol (1981: 597) bağlılık ve beklentinin düşük olduğu durumlarda işten ayrılmaların yüksek olacağını ifade etmektedir. Diğer yandan beklenti veya bağlılık boyutlarından birisinin yüksek olduğu durumlarda ise örgütsel üyeliği devam ettirme nispeten daha yüksek olmaktadır. Bağlılık ve beklenti boyutlarının aynı anda yüksek olması durumunda ise, örgütsel üyeliği devam ettirme davranışı daha fazla görülebilmektedir.

#### 2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri

Örgütsel bağlılığa neden olan etkenlerin sınıflandırılmasına dair alan yazında birçok araştırmanın yer aldığı görülmektedir. Wiener (1982: 419), örgütsel bağlılığın öncülleri ile ilgili yaptığı alan yazın taraması sonucunda, üç tip sınıflandırmanın oluşturulduğunu ifade etmektedir. Wiener (1982: 419), bu sınıflandırmalardan

birincisini “**kişisel ihtiyaçlar ve değerler**” olarak ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın öncülleri ile ilgili ikinci sınıflandırma ise; “**işin özellikleri ve iş deneyimlerini**” kapsamaktadır. İşin özellikleri ve iş deneyimleri kapsamında; işin zorluğu, işin sonucu ile ilgili geri bildirim elde edebilme, sosyal etkileşimlere izin verme, grup tutumları gibi özellikler yer almaktadır. Wiener (1982: 419) “işin özellikleri ve iş deneyimleri” kapsamında ifade ettiği özelliklerin aynı zamanda “iş tatmini” olgusunun öncülleri ile uyumlu olduğunu ve bu nedenle iş tatminin işin özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ara değişkenlerden birisi olduğunu ifade etmektedir. Wiener (1982: 419), örgütsel bağlılık öncülleri ile ilgili yaptığı üçüncü sınıflandırmanın “**kişisel-demografik özellikleri**” içerdiğini ifade etmektedir.

Reichers (1985: 467) bağlılığın öncülleri ile ilgili araştırmaların önemli bir bölümünün, sözkonusu öncülleri psikolojik değişkenler açısından ele aldıklarını ifade etmektedir. Psikolojik değişkenler; “**özdeşleşme**”, “**rol çatışması**”, “**rol belirsizliği**” gibi rol kaynaklı olabildiği gibi geçmiş iş deneyimleri şeklinde de olabilmektedir.

Mowday ve diğerleri (1982) ise, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört başlık altında sınıflandırmaktadır:

- Kişilik özellikleri,
- İş özellikleri,
- İş tecrübesi,
- Yapısal özellikler.

Mowday ve diğerleri (1982) tarafından yapılan sınıflandırmada ele alınan “kişilik özellikleri” bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim, milliyet ve kişilik özelliklerini ifade etmektedir. Mathieu ve Zajac (1990: 174), demografik ve kişilik özelliklerinin yanısıra rol, grup ve örgüt ile ilgili etkenleri koymaktadır;

#### **Kişisel Özellikler**

- Yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, örgütteki görev süresi, ilgili pozisyondaki görev süresi, algılanan kişisel yetkinlik, yetenek, maaş, protestan çalışma etiği.

### **Rol durumları**

- Rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı rol yüklemesi,
- Beceri çeşitliliği, görev bağımsızlığı, zorluk, işin özellikleri, işin kapsamı.

### **Grup / lider ilişkileri**

- Grup bağlılığı, karşılıklı görev bağımlılıkları, liderin yol göstermesi, lider ile iletişim, katılımcı liderlik.

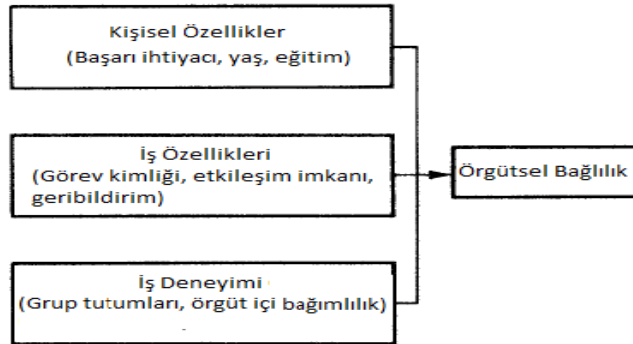
### **Örgütsel özellikler**

- Örgüt büyüklüğü
- Örgütün merkeziliği.

Örgütsel bağlılığın öncülleri ile ilgili bir diğer sınıflandırma Steers (1977: 46) tarafından yapılmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılığın öncülleri üç sınıftan toplanmaktadır. Steers (1977: 47), “**kişisel özellikler**” kapsamına yaş, eğitim düzeyi, rol stresini, bireylerin temel yaşam ilgilerini dâhil etmektedir. “**İş özellikleri**” kapsamında ise; iş tatmini, işin zorluğu, işin sosyal etkileşime imkân sağlaması ve yapılan iş ile ilgili geri bildirim elde edebilme imkânı sayılmaktadır. Bir diğer boyut olan “**iş deneyimi**” kapsamında bireylerin örgütte geçirdikleri görev süresinin kalitesi ele alınmaktadır. İş deneyimleri örgüt ve birey arasındaki psikolojik bağın olduğu sosyalleşme sürecindeki en etkin güç olarak değerlendirilmektedir. Diğer yandan, sahip olunan deneyimler örgüte karşı geliştirilen grup tutumlarını etkilemektedir. Steers (1977: 48) örgüt içerisindeki bağımlılıklar, güven, bireysel yatırımlar ve önem, ödüller ve karşılanmış beklentilerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan “**iş tecrübesi etkenleri**” olarak ifade etmektedir.



### Şekil 8. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri



Kaynak: Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), s:47

Steers (1977: 51), tarafından hastane çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucunda; “başarma ihtiyacı”, “grup tutumları”, “kişinin örgüt için önem algısı” ve “örgüt içerisindeki bağımlılıklar” olarak belirtilen faktörlerin örgütsel bağlılığı en çok öncülleyen etkenler olduğu ortaya konulmaktadır. Steers (1977: 51) belirtilen öncülleri farklı özelliklere sahip olan iki hastane çalışanı grup üzerinde bulunduğunu ve bu öncüllerin iki grup için tutarlı özellikler olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Sonuç olarak Steers (1977: 51), bireylerin bağlılıkları üzerinde etkili olan en önemli unsurun “iş deneyimi” ile ilgili öncüller (başarı güdüsü, grup tutumları, örgüt içerisindeki bağımlılıklar, görevin kimliği, bireyin kendisine örgüt için atfettiği önem) olduğunu ifade etmektedir.

Steers (1977: 51) tarafından yapılan çalışmada gruplardan sadece birisinde etkili olan bağlılık öncülleri ise; “işin sosyal etkileşimlere izin vermesi”, “yaş”, “karşılanmış beklentiler” ve “geribildirim” olarak ifade edilmektedir.

#### 2.1.3.1. Örgütsel Bağlılığın Demografik Öncülleri

Örgütsel bağlılık alan yazınında bağlılığa yol açtığı düşünülen bir takım demografik ve kişisel özelliklerin incelenmiştir. Reichers (1985, 465) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık kavramı ile iş görenlerin bir takım davranışları arasında ilişki kuran çalışmaları incelenmiştir.

Reichers (1985, 465)’a göre, bu çalışmalarda en çok değinilen etkenler; yaş, eğitim, iş tatmini, grup normları, işin zorluğu, beklentilerin karşılama düzeyi,

bireyin kendine atfettiği önem duygusu, ödüller, örgütte bulunmanın maliyeti, alternatif iş olanakları, sosyallik düzeyi, bireysel ve örgütsel amaçların uyumu, rolden kaynaklanan stres, hiyerarşik mevki, başarı ihtiyacı ve işin özellikleri olarak sınıflandırılmaktadır.

**Tablo 4. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri**

<b>“Kişisel ihtiyaçlar ve değerler”</b>	Wiener,1982.
<b>“İş özellikleri”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş tatmini,</li> <li>• İşin zorluğu,</li> <li>• İşin sosyal etkileşime imkân sağlaması</li> <li>• Yapılan iş ile ilgili geri bildirim elde edebilme,</li> <li>• Görevden hoşlanma düzeyi</li> </ul>	Steers, 1977; Wiener, 1982; Mowday ve diğerleri, 1982; Zaccaro ve Dobbins, 1989.
<b>“Demografik özellikleri”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaş,</li> <li>• Eğitim düzeyi,</li> <li>• Rol stresini,</li> <li>• Bireylerin temel yaşam ilgileri</li> <li>• Cinsiyet</li> </ul>	Steers 1977; Shoemaker ve diğerleri, 1977; Wiener, 1982; Angle ve Perry, 1981; Mowday ve diğerleri, 1982; Luthans ve diğerleri,1985; Mathieu ve Zajac (1990: 174); Wahn, 1998; Bakan ve diğerleri, 2011.
<b>“İş tecrübesi”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt içerisindeki bağımlılıklar,</li> <li>• Güven,</li> <li>• Bireysel yatırımlar,</li> <li>• Önem ile ilgili algılamalar,</li> <li>• Ödüller,</li> <li>• Gerçekleştirilmiş beklentilerin</li> <li>• Grup bağlılığı,</li> <li>• Görev süresi</li> <li>• Birbirinden hoşlanma</li> <li>• Sadakat</li> </ul>	Steers, 1977; Shoemaker ve diğerleri, 1977; Wiener, 1982; Zaccaro ve Dobbins, 1989; Meyer ve Allen, 1997.
<b>Grup Dinamiği/Lider ilişkileri</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Birbirinden hoşlanma</li> <li>• Grup bağlılığı,</li> <li>• Karşılıklı görev bağımlılıkları,</li> <li>• Liderin yol göstermesi,</li> <li>• Lider ile iletişim,</li> <li>• Katılımcı liderlik.</li> </ul>	Zaccaro ve Dobbins (1989: 272), Mathieu ve Zajac (1990: 174).
<b>Örgütsel özellikler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt büyüklüğü</li> <li>• Örgütün merkeziliği.</li> </ul>	Mathieu ve Zajac (1990: 174).

**Kaynak:** Yazarın kendisi tarafından derlenmiştir.

Mathieu ve Zajac (1990: 178) ücret ve bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğuna işaret etmektedirler. Ücret ve bağlılık ilişkisi genel olarak yan bahis kuramı çerçevesinde ele alınmakta ve “hesapçı bağlılık” ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Buna karşılık, Mathieu ve Zajac (1990: 178) yüksek ücretin kişinin kendine olan

güvenini artıracakını ve böylece tutumsal bağlılık türleri kapsamındaki davranışların da güçleneceği ihtimalinin de araştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Vandenberghe ve Tremblay (2008: 277) ücret düzeyinin bireyin örgütsel adaleti algılaması üzerinde etkili olduğunu ve böylece örgütte kalma niyetini şekillendirdiğini ifade etmektedirler. Sonuç olarak, bireyin aldığı ücretin düzeyi ile ilgili bir eşitsizlik algılaması durumunda bağlılık da olumsuz etkilenecektir. Diğer yandan bireyin ücret düzeyi ile ilgili tatmin olmuş olması ise etkili bağlılığı ve örgüte karşı bir borçluluk duygusu geliştirebileceği için normatif bağlılığı destekleyebilmektedir.

Zaccaro ve Dobbins (1989: 272) grup bağlılığının örgütsel bağlılık için önemli bir etken olduğunu ve bu anlamda grubun “birbirinden hoşlanma” düzeyinin bağlılık üzerinde etkili olduğunu belirtmektedirler. Zaccaro ve Dobbins (1989: 272) örgütsel bağlılığın performans üzerindeki olumlu etkisinden bahsederken aynı zamanda grup bağlılığının da performans üzerindeki farklı etkisine değinmektedir. Buna göre, bağlılığın yüksek olduğu gruplarda “düşük standartlara” sahip olan bir grupta “yüksek standartlara” sahip olan gruba göre üretkenliğin daha az olacağını ifade eden sonuçları işaret etmektedir. Zaccaro ve Dobbins (1989: 272), görevden hoşlanma düzeyinin de grup bağlılığı ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Bateman ve Strasser (1984: 106), yaptıkları araştırmada başarı ihtiyacı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu tespit etmişlerdir.

Camilleri (2002: 16) tarafından yapılan araştırmada ise bir takım öncüllerin farklı bağlılık boyutları ile olan ilgisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, ilgili pozisyonda geçirilen süre, medeni durum, kişilik ve rol durumlarının genel olarak örgütsel bağlılığı %18,92 oranında etkilediğini ortaya koymaktadır. Diğer yandan, ilgili öncüllerin; devam bağlılığını %19.81 oranında, normatif bağlılığı %10.25 oranında ve etkili bağlılığı %24.65 oranında etkilediği ifade edilmektedir.

### **2.1.3.2. Yaş ve Cinsiyet Değişkenleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Bazı araştırmalar (Luthans ve diğerleri,1985; Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990) yaş ile bağlılık düzeyleri arasında ilişki ortaya koymaktadırlar. Buna göre; yaş ile birlikte bireylerin başka iş bulmayla ilgili alternatifleri azaldığından çalıştıkları örgütten ayrılma konusunda istekli davranmadıkları ifade edilmektedir. Aynı zamanda, örgütte uzunca bir süre geçirilen zamandan sonra ayrılma ihtimali yapılan yatırımların sonuçlarını elde edememe riskini artırdığından örgütsel üyeliğin devam ettirilmesi ile sonuçlanabilmektedir.

Mathieu ve Zajac (1990: 176) yaş ile bağlılık arasında olumlu ilişki buldukları araştırmalarında yaş etkeninin; bireylerin zaman içerisinde işlerinden daha fazla tatmin elde etmeleri, terfi etmiş olmaları ve bilişsel anlamda işlerini kabullenmeleri gibi durumlarla birlikte düşünülmesi gerektiğini belirtmektedirler. Shoemaker ve diğerleri (1977: 601) tarafından yapılan araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile yaş ve görev süresi arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan, Bateman ve Strasser (1984: 106), daha önce yapılmış bazı araştırmalarda belirlenmiş olan örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi kendi araştırmalarında bulamamışlardır.

Yaşın yanı sıra cinsiyetin bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili bazı araştırmalarda (Angle ve Perry, 1981; Wahn, 1998; Mathieu ve Zajac, 1990) kadın çalışanların erkeklere göre daha bağlı oldukları ifade edilirken tam tersi sonuçlar ortaya koyan araştırmalar ise (Bruning ve Synder, 1983) böyle bir genelleme yapılamayacağını belirtmektedir. Mathieu ve Zajac (1990: 177), cinsiyet ve bazı bağlılık tipleri arasında güç bir ilişki bulunduğunu belirtmekte fakat genel olarak bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkinin tutarlı olmadığından bahsetmektedir.

### **2.1.3.3. Eğitim Düzeyi Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Diğer yandan, daha önce de ifade edildiği gibi bazı araştırmalar (Luthans ve diğerleri, 1985; Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990) eğitim ile bağlılık düzeyleri arasında ilişki ortaya koymaktadırlar. Buna göre; yaş ile birlikte bireylerin başka iş bulmayla ilgili alternatifleri azaldığından çalıştıkları örgütten ayrılma konusunda istekli davranmadıkları ifade edilmektedir. Aynı zamanda, örgütte uzunca

bir süre geçirilen zaman yapılan yatırımların sonuçlarını elde edememe riskini artırdığından örgütsel üyeliğin devam ettirilmesi ile sonuçlanabilmektedir.

Mathieu ve Zajac (1990: 177) da eğitim ve bağlılık arasında az da olsa negatif bir ilişkinin varlığından bahsetmektedir. Mathieu ve Zajac (1990: 177) eğitim ve genel bağlılık düzeyi arasındaki zayıf olumsuz etkinin yanı sıra hesapçı bağlılık ve eğitim arasında güçlü ilişkiden bahsetmektedir. Buna göre, çalışanların eğitim düzeyi arttıkça iş alternatiflerinin arttığı algısı genel olarak bağlılık düzeyini olumsuz olarak etkilemektedir. Yüksek eğitim düzeyine karşılık elde edilen maddi değerler bireyleri örgüte bağlayan bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Bakan ve diğerleri (2011) tarafından tekstil sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokulu düzeyinde eğitim almış olan çalışanların diğerlerine göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Angle ve Perry (1981: 7) ise, yaptıkları araştırmada eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılığın azaldığına dair sonuçlar bulduklarını belirtmektedirler. Angle ve Perry (1981)'ye paralel olarak, Mathieu ve Zajac (1990: 176) eğitim ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Ek olarak, Mowday ve diğerleri (1982) örgütsel bağlılık ve eğitim arasındaki negatif ilişkiyi örgütün yüksek tahsile sahip kişilerin beklentilerini karşılama konusunda yetersiz kalabilmeleri ile ilişkilendirmektedir.

#### **2.1.3.4. Örgütte Geçirilen Süre ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Örgütte geçirilen süre açısından bakıldığında Meyer ve Allen (1997),’e göre, bireylerin belirli bir örgütte geçirdikleri zamanın örgüt ile duygusal bağlar geliştirilmesine neden olarak örgütü terk etmeyi zorlaştırmaktadır. Luthans ve diğerleri (1985: 214) yaş ve örgütteki görev süresinin örgütsel bağlılık ile olan olumlu ilişkisine dikkat çekmektedir. Daha önceki araştırmaların sonuçları ile koşut olarak A.B.D’li, Japon ve Koreli firmalar üzerinde bağlılığı ölçmeye yönelik araştırmada Luthans ve diğerleri (1985: 217), Angle ve Perry (1981: 30) örgütsel bağlılık ile örgütteki görev süresi arasında bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmektedirler. Mathieu ve Zajac (1990: 178) ise, örgütteki görev süresi ile örgütteki belirli bir pozisyonda geçirilen süre arasındaki ayırmadan bahsedilmektedir. Mathieu ve Zajac (1990: 178) örgütte geçirilen sürenin örgütsel bağlılık ile nispeten daha fazla ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Mathieu ve Zajac (1990: 178) belirli bir

pozisyonda geçirilen süresinin psikolojik bir bağıllık yaratacağını fakat örgütte geçirilen sürenin daha fazla “yatırım” yapılmasına neden olacağını, böylelikle hesapçı bağıllığın artacağını ifade etmektedirler.

### 2.1.3.5. Örgütsel Bağıllık Öncülü Olarak İş Tatmini

Tutum, kişinin çevresinde yer alan bireylere veya nesnelere olumlu ya da olumsuz tepki verme eğilimi olarak tanımlanabilmektedir. Kişinin herhangi bir nesneden hoşlanması veya hoşlanmaması durumunda tutumlardan bahsedilmektedir. Bu anlamda, iş tatmini tutumu ise, kişinin iş tecrübelerinden hoşnut veya hoşnut olmamasıdır (Steers ve Portter, 1991).

İş tutumları üç bileşenle açıklanmaktadır: **(1) iş ile ilgili inançlar, (2) kişinin tutumları, (3) tutumlar sonucu ortaya çıkan davranış öncülleri.** İş ile ilgili “sıkıcı iş”, “kötü iş” gibi olumsuz inançlar, tatminsizlik gibi daha sonra “işten ayrılmaya karar verme” ve “çalışma gayretinin düşmesi” gibi davranışların gösterilmesine neden olacaktır. Son aşamada ise, “işten kaytarma”, “işten ayrılma” ve “düşük performans” gibi davranışlar ortaya çıkacaktır (Steers ve Portter, 1991). Buradan anlaşıldığı üzere, iş tatminsizliği ile düşük örgütsel bağıllık sonuçlarının aynı olduğu görülmektedir. Poyraz ve Kama (2008: 158) yaptıkları araştırmada iş tatmini ile bağıllık arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve iş tatminin bağıllığı artırdığını ortaya koymaktadırlar. Diğer yandan Shore ve Martin (1989: 633) yaptıkları araştırmanın sonucuna dayanarak örgütsel bağıllığın iş tatminine göre işte kalma davranışını daha çok açıkladığını belirtmektedirler. Shore ve Martin (1989: 633) örgütsel bağıllık, iş tatmini tutumlarının performans üzerindeki etkilerini de incelemişlerdir. İlgili araştırmada elde edilen sonuçlar iş tatminin performans üzerinde örgütsel bağıllığa nazaran daha fazla etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

### 2.1.3.6. Örgütsel Bağıllık ve Liderlik İlişkisi

Avolio ve diğerleri (2004: 953) transformasyonel liderlerin; yeni yaklaşımlar sunarak, kararlara katılım sağlayarak, her çalışanın gelişim hedefinin arkasındaki farklı ihtiyaçları görerek örgütsel bağıllığı artırdıklarını belirtmektedirler. Avolio ve diğerleri (2004: 962)'nin hastane çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada transformasyonel liderlik tipinin (psikolojik güçlendirme ara değişken olarak test edilmiştir) örgütsel bağıllık üzerinde etkili olduğu ortaya konulmaktadır. Walumbwa

and Lawler (2003) tarafından yapılan araştırmada transformasyonel liderliğin iş tatmini ve bağlılıkla olumlu ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmaktadır.

okluk ve Yılmaz (2010: 81), destekleyici liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Elde edilen sonuçlar;“**destekleyici liderlik**” ile özellikle “**devam bağlılığı**” ve “**etkili bağlılık**” türleri arasındaki olumlu ilişkiyi vurgulamaktadır. Bir diğer sonuç ise, “**yönetmel liderlik**” tipi ile örgütsel bağlılık arasındaki olumsuz ilişkidir. Yönlendirici liderliğin “**etkili bağlılık**” ve “**devam bağlılığı**” tipleri ile ilişkisini irdeleyen sonuçlar iki değişken arasında negatif bir ilişkiyi belirtmektedir.

Den Hartog ve diğerleri (1995) karizmatik liderlik ile bağlılık arasındaki ilişkiyi irdeledikleri araştırmalarında karizmatik liderlik tipinin izleyenlerin örgütün hedeflerine bağlılığı artırdığını ifade etmektedir. Liderlik tipleri ile etkili (duygusal) devam ve normatif bağlılık tipleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmasında Brown (2003: 69), “**ilişki odaklı**” liderlik tipi ile etkili (duygusal) ve normatif bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Brown (2003: 69), etkili (duygusal) bağlılık üzerinde etkili olan ilişki odaklı liderlik davranışlarını; “**güven oluşturma**”, “**paylaşılan bir vizyon konusunda kişileri esinlendirme**”, “**yaratıcılığı teşvik etme**”, “**gelişimi vurgulama**” ve “**başarıları görebilme**” olarak ifade etmektedir. Brown (2003: 69), ilişki odaklı liderliğin normatif bağlılık ile de ilişki içerisinde olduğunu fakat bu ilişkinin etkili bağlılık ile olan ilişkiye göre daha zayıf olduğunu ifade etmektedir.

akınberk ve Demirel (2010: 112) tarafından hastane çalışanları üzerinde yapılan araştırmada “**dönüşümcü**”, “**yönetmel**” ve “**serbest bırakıcı**” liderlik tipleri ile bağlılık arasında ilişki olduğuna işaret etmektedirler. İlgili araştırmada bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki ( $r = 0,732$ ) tespit edilmiştir. Diğer yandan, bağlılık ve serbest bırakıcı liderlik arasında ise, ortay düzeyde ( $r = 0,537$ ) bir ilişki ortaya konulmaktadır. Yönetmel liderlik tipi ile bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki elde edilememiştir. Sonuç olarak, Çakınberk ve Demirel (2010: 112) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ile dönüştürücü liderlik arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur. İlgili araştırmada dönüştürücü liderliğin özellikle duygusal bağlılığı güçlendirdiği belirtilmiştir.

Sonuç olarak, liderlik ve bağlılık ilişkisi kapsamında yapılan araştırmalarda ilişki odaklı ve dönüşümcü liderlik tiplerinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etki yarattığı ortaya koyulmaktadır. Dönüşümcü ve ilişki odaklı liderlerin sahip oldukları demokratik özellikler, ortak bir misyon oluşturma, motivasyon odaklılık, karizma ve iş görenlerin hedeflerine ulaşmaları için destekleyici özellikleri örgütsel bağlılığın duygusal düzeyde gelişmesini sağlamaktadır.

#### 2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Becker' göre bireyler sürekli iş değiştiren kişiler olarak algılanma korkusu ile örgütten ayrılma konusunda çekingen davranmaktadırlar. Yan bahis kuramı açısından değerlendirildiğinde bağlılık, zaman içerisinde örgütsel üyeliğin devam ettirilmesiyle elde edilen ödüller ve karşılaşılan maliyetler ile örgütte kalma süresinin artması olduğunu ifade etmektedir (Reichers, 1985: 468). Harold ve Perry (1981: 2), bağlı örgüt üyelerinin örgütte kalmaya ve böylece örgütsel amaçlara katkıda bulunmaya dair isteklerinin yüksek olduğunu belirtmektedirler. Örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunma konusunda istekli olma, örgüt amaçlarının benimsenmesi örgüt tarafından talep edilen davranış kalıplarına uygun davranılmasını ve yaratıcılığı geliştirebilmektedir. Harold ve Perry (1981: 2)'e göre, bağlılık artışı ile bireylerin üretkenlik ve katılım düzeyleri de artmaktadır. Ayrıca bağlılık düzeyinin yüksek olduğu durumlarda işten kaytarmaların, gecikmelerin ve işten ayrılmalar da azalmaktadır. Buna karşın, bağlılık düzeyindeki artışın aynı zamanda operasyonel verimlilikteki artışı da sağladığı söylenebilmektedir. Wiener (1982: 419) bağlılığın işten ayrılma ve iş yerinde kalmaya devam etme niyetiyle bağlantılı olduğunu ifade ettiklerini belirtmektedir. Wiener (1982: 421) örgütsel bağlılığın şiddetine göre meydana gelen davranışsal yapılardan bahsetmektedir. Buna göre meydana gelen davranışsal çıktıların **birincil özelliği** “örgütsel amaçlar için kişisel anlamda ödün vermek” olarak tanımlanmaktadır. **İkincil özellik** ise, ödül ve cezalandırma sistemi olmadan davranışların “sürekliliği” şeklinde ifade edilmektedir. **Üçüncü özellik** ise, önemli miktarda kişisel zamanın örgütsel amaçlar için ayrılması gibi “örgütle meşgul olmayı” içermektedir.

Randall (1987: 461) bağlılığı düşük, orta ve yüksek düzeyli olarak sınıflandırmıştır. Düşük bağlılığın bireyler ve örgüt üzerinde dolaylı ve pozitif etkileri bulunmaktadır. Düşük bağlılık, olumlu anlamda bireylerin yaratıcılık ve



yenilikçilik yeteneklerinin kaynağı olabilmektedir. Düşük bağlılığın örgüt düzeyindeki olumlu katkısı ise, yüksek miktardaki çalışan devir hızı ve devamsızlık sayesinde verimsiz olan çalışanların sistem dışına itilmesi olmaktadır.

Randall (1987: 461) düşük bağlılığın bireysel anlamda yaratacağı olumsuzluğu, bireyin kariyerinin durumdan olumsuz etkilenmesi olarak ifade edilmektedir. Kariyer ve performans değerlendirme konusundaki olumsuzlukların yanı sıra bireyler; gelir kaybı, tecrit, hakarete uğrama, prim ve diğer parasal ödüllerden faydalanama, arzulanmayan görevlere atanma, yüksek iş yükü, taciz ve sert eleştirilere maruz kalma gibi olumsuzluklarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Düşük bağlılığın örgütsel düzeyde yaratmış olduğu olumsuzluk ise yüksek çalışan devri, devamsızlık, kaytarma ve düşük sadakatin yarattığı verimsizlik olarak ifade edilmektedir. Bağlılığın artması durumunda ise, bireylerin sadakat, güven ve aidiyet duyguları artmaktadır. Orta seviyeli bağlılık bireylerin tamamı yerine bazı örgütsel değerleri kabul ettikleri bir durumu ifade etmektedir. Orta seviyeli bağlılığın bireyler için olumlu yönü örgütün taleplerini karşılarken diğer yandan da kişisel bütünlüklerini ve değerlerini koruyabilmeleridir. Diğer bir deyişle, bireyler sadece temel örgütsel normları yerine getirmektedirler. Orta seviyeli bağlılığın örgüt için olumlu yönü ise, bireylerin sadakatlerine olumlu katkısı ve böylece örgütte kalma süresinin artması olarak ifade edilmektedir. Orta seviyeli bağlılık bireylerin kariyer ilerlemeleri üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir. Örgüt için orta seviyeli bağlılığın olumsuzluğu ise, bireylerin örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ile ilgili fazladan roller almamaları gösterilebilmektedir.

### **2.1.5. Mesleki Bağlılık**

Aranya ve diğerleri (1986) mesleki bağlılığı; mesleğin amaç ve değerlerini kabul etmeyle ilgili inancı, mesleğin gerekleri ile ilgili üst düzey bir katkıda bulunma çabasını ve meslek üyeliğini devam ettirme konusunda güçlü arzu ile tanımlamaktadırlar. Yüksek mesleki bağlılık, bireylerin mesleğe karşı olan olumlu duyguları ile tanımlanmaktadır (Blau, 2003: 469). Mesleki veya diğer bir ifadeyle mesleğe bağlılık, bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte ve kariyere bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi

bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4-5). Carson (1995: 304) mesleki bağlılığın boyutlarını; **“kariyer yatırımları”**, **“duygusal maliyetler”** ve **“kariyer alternatiflerinin kısıtlılığı”** olarak ifade etmektedir. **“Kariyer yatırımları”**, bireyin kariyerini terk etmesi ile kariyer konusunda daha önce yapılmış olan yatırımların kaybedileceği endişesi nedeniyle yeni kariyer imkânlarını takip etme konusundaki pasifliği ifade etmektedir. **“Duygusal maliyetler”**, yeni kariyer aramanın ön görülen duygusal yükünü ifade etmektedir. Hâlihazırdaki insan ilişkilerinin kesintiye uğraması, iş arkadaşlığı ve mesleki ilişkilerinin kopması başka kariyer denemelerini zorlaştırmaktadır. **“Kariyer alternatiflerinin kısıtlılığı”**, ise bireylerin işlerini bırakmaları durumunda yeni kariyer imkânlarının az olduğu ile ilgili algılamalarını ifade etmektedir.

Zaccaro ve Dobbins (1989: 272) örgütsel bağlılığın farklı düzeylerde gerçekleşebileceğini ifade etmektedirler. Bir başka deyişle; grup içerisindeki anlaşmazlıklar, gruplar arası ve amaçlar arası farklılıklar ve rol stresi bireyin örgütün belirli seviyelerindeki yapılara bağlılık geliştirmesine neden olmaktadır. Zaccaro ve Dobbins (1989: 272) bütünsel bir yaklaşım yerine örgütte farklı seviyelerde gelişen bağlılığın araştırılması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre, bireyin örgüte bağlılığından çok bağlılık duygusunun yüksek olduğu mesleğini icra edebildiği yer olan örgütte üyeliğini devam ettirmesi söz konusu olabilmektedir. Buna göre mesleğe etkili, duygusal bir bağlılık olabildiği gibi aynı zamanda zorunlu bir bağlılık da olabilmektedir.

Aranya ve Wheeler (1986: 185), belirli bir mesleğe olan bağlılıktan bahsetmektedir. Yüksek mesleki bağlılığa sahip olan çalışanların mesleki kabullere göre değerlendirme yapmaya diğerlerine göre daha fazla önem vermektedirler. Larson (1977, aktaran: Aranya ve Wheeler, 1986: 185), mesleki açıdan bağlılığı yüksek olan kişilerin bireysel performanslarını artırmaya önem vermelerinin yanı sıra aynı zamanda mesleki değerlere katkı yapma konusunda da daha fazla istekli olduklarını belirtmektedir. Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık arasında olumlu bir ilgi bulunabilmektedir (Aranya ve Wheeler, 1986: 186). Wallace (1995: 814) mesleki bağlılığı öncülleyen prensiplerden bahsetmektedir. Bunlar;

1. Mesleğin sahip olduğu değerler ve paylaşılan kimliğin şekillendirildiği mesleki alt kültürü ifade eden “**meslektaşlık**”,
2. Mesleki kariyer basamakları boyunca ilerleme imkânını ifade eden “**mesleki kariyer**”,
3. Bireylerin kendi görevleri ile ilgili tasarruflarına ve karar almalarına izin vermeyi ifade eden “**otonomi**”,
4. Bireyleri kontrol ederek, davranışlarını düzenleyen mesleğe ait gayrişahsi ve rasyonel sistemi ifade eden “**yürütme ve yetkinlik**” olarak ifade edilmektedir.

Giffords (2009: 399) tarafından hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada otonomiye mesleki bağlılığı etkileyen önemli bir değer olarak ortaya koymaktadır.

Aranya ve Wheeler (1986), kişilik tipleri ile örgütsel ve mesleki bağlılık arasında ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar, kişilik tipi ile örgütsel ve mesleki bağlılık arasında ilişkiye dikkat çekmektedir. Aranya ve Wheeler (1986), ilgilendikleri örnekleme oluşturan muhasebecilerin “**geleneksel**” (**konvansiyonel**) ve “**girişimci**” kişilik tiplerinin mesleki ve örgütsel bağlılık ile olumlu bir ilişki gösterdiğini ifade etmektedirler.

Ceylan ve Bayram (2006: 113) tarafından elde edilen bulgular yaş ve görev süreleri ile mesleki bağlılık değişkeni arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ceylan ve Bayram (2006: 113) bireylerin çalışma süresi arttıkça kuruma ve mesleğine yatırım yaptığını ve yaşı ilerledikçe alternatiflerinin azaldığını düşünerek örgüte bağlılık gösterebileceğini belirtmektedirler. İlgili araştırmada ortaya konan bulgular mesleki bağlılığın örgütten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici olduğu belirtilmektedir.

Tak ve Çiftçioğlu (2008: 160) kendi mesleklerine ait olan değerleri örgütte bulan kişilerin örgütte kalma niyetlerinin de güçleneceğini varsaymaktadır. Tak ve Çiftçioğlu (2008: 172), yaptıkları araştırmada mesleki bağlılığın işin kendisinden ve yöneticiden tatmin olma ile örgüt değerlerini benimseme üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Tak ve Çiftçioğlu (2008: 172), mesleklerine bağlı bireylerin işin

kendisinden ve yöneticilerinden tatmin olmaları durumunda örgütte kalma niyetleri güçlendiğini ifade etmektedirler.

### 2.1.6. Psikolojik İklim

Schepers ve diğerleri (2008: 760) psikolojik emniyetin psikolojik iklim kavramı ile aynı olduğunu ifade etmektedir. Psikolojik iklim, bireyin iyiliği (esenliği) üzerinde etkili olan iş çevresine dair psikolojik etkiler ile ilgili algılamalarını ifade etmektedir. Scheepers ve diğerleri (2008: 760) psikolojik iklimin bireysel farklılıklardan etkilenebileceğini ve her bireyin aynı çevrede kendi farklı psikolojik iklimini oluşturduğunu belirtmektedirler. Diğer yandan, birbirleriyle karıştırılabilecek iki kavram olan **psikolojik iklim ve örgüt iklimi** kavramlarının farkının da ifade edilmesi gerekmektedir. Psikolojik iklim örgütsel çevrenin kişinin performansı ve iş tatmini üzerinde etkilerini anlamaya yardımcı olan örgütsel uygulamalar ve prosedürlerin bireysel tarifini içermektedir. Diğer yandan, örgütsel iklim ise, örgütsel düzeydeki çıktıları etkilediği düşünülen örgütsel çevrenin kolektif tanımını içermektedir (Baltes, 2001: 12355-12356).

James ve James (1989: 740), psikolojik iklimin bireylerin iş çevresini algılamaları üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedirler. James ve James (1989: 740) psikolojik iklimin boyutlarını; **(a)rol, (b)iş (c)lider ve (d)çalışma grubu** olarak ifade etmektedirler. James ve James (1989: 740) her bir boyutun bileşenlerini incelemektedir. **Rol boyutunda**; “rol belirsizliği”, “rol çatışması”, ve “aşırı rol yüklemesi” yer almaktadır. **İş boyutu** ise; “işin zorluğu”, “otonomi” ve “yapılan işin önemini” kapsamaktadır. **Liderlik boyutunda** yer alan değişkenler; “lidere olan güven”, “liderlik desteği algısı”, “liderin işi kolaylaştırabilmesi” olarak sıralanmaktadır. Bir diğer psikolojik iklim boyutu olan **çalışma grubu**; “grup dayanışmasını”, “grup içerisindeki arkadaşlık ilişkilerini” ve “grubun kendisiyle övünç” düzeyini içermektedir.

Biswas (2010: 104), tarafından yapılan araştırmada psikolojik iklim ve iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya konulmaktadır. Buna göre, psikolojik iklim ile ilgili olumlu algılamaların arttığı durumlarda iş tatmini de artmaktadır. İlgili araştırmada ayrıca, psikolojik iklim ve işe bağlılık arasında da önemli bir ilişki bahsedilmektedir. Biswas (2010: 105) psikolojik iklimin iş tatmini ve işe bağlılık

üzerindeki olumlu etkilerinin işten ayrılma ve örgütsel etkinlik üzerinde olumlu sonuçlar doğurabileceğini ifade etmektedir. İlgili sonuçlar değerlendirildiğinde bireylerin psikolojik iklim ile ilgili olumlu algılarının iş tatmini ve işe bağlılık vasıtası ile örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabileceği akla gelmektedir. Nitekim Biswas (2011: 5) tarafından yapılan bir diğer araştırmada psikolojik iklim, etkili bağlılık ve işe bağlılık boyutları arasında ilişki olduğu belirtilmektedir. Biswas (2011: 5), olumlu bir psikolojik iklimin işe bağlı bireyler için güdüleyici bir iş çevresi yarattığını belirtmektedir. Biswas (2011: 5)'a göre özellikle yüksek derecede iş zorlukları ve işlerine bireysel katkılarına sağlayabilme imkânı bireylerin iş çıktılarını daha da geliştirme konusunda motivasyonlarını artırmaktadır. Birey kendisine yönelen bir dış tehdit algılamayacağı için işin gereklerine daha fazla odaklanmaktadır. Benzer bir şekilde Garner ve Hunter (2013)'in James ve James (1989) tarafından ifade edilen psikolojik iklim boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisini sorgulayan araştırmalarında da iki değişken arasında güçlü bir ilgi olduğu ortaya konulmaktadır. Garner ve Hunter (2013) olumlu bir psikolojik iklim algısının aynı zamanda daha olumlu iş tutumlarına yol açtığını belirtmektedirler. Parker ve diğerleri (2003) tarafından yapılan araştırmada ortaya konulan veriler de psikolojik iklimin iş tatmini ve işe bağlılık, örgütsel bağlılık gibi iş tutumları ile iş performansı üzerinde etkili olduğunu bildirmektedir. Bütün bunların sonucunda ise, olumlu psikolojik iklimin sonucu olarak işe bağlılık artmaktadır yargısı güçlenmektedir.

Larsson ve diğerleri (2008) ise psikolojik iklim iş tutumları ile ilişkisini araştırmakta ve aynı zamanda emniyet odaklı davranışlarla olan ilgisini ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Larsson ve diğerleri (2008: 409) psikolojik iklim ile iş tatmini ve işe bağlılığı arasındaki olumlu ilişkiyi bahsetmektedirler. Larsson ve diğerleri (2008: 409) tarafından ortaya konulan sonuçlar psikolojik iklim ve meydana gelen/gelebilecek olumsuzlukları rapor etme konusunda gönüllülüğü ifade eden "kendiliğinden rapor etme" davranışı arasındaki olumlu ilişkiyi bahsetmektedir.

### **2.1.7. Psikolojik Emniyet Kavramı**

Psikolojik iklim ile eş anlamlı olarak kullanılan psikolojik emniyet May ve diğerleri (2004: 15) tarafından bireylerin kendilerini doğru bir şekilde ifade etmeleri durumunda herhangi bir problem yaşamayacaklarını algılamaları ve böylece kendilerini emniyette hissetmeleri durumu olarak ifade edilmektedir. Biswas (2011:

5)'a göre yeterli seviyedeki psikolojik emniyet bireylerin kendilerini kolay bir şekilde ifade edebilmelerini sağlamaktadır.

Edmondson (2003: 4) psikolojik emniyeti, bireylerin birbirleri ile ilişkilerinin sonuçlarına dair algılamaları olarak ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle psikolojik emniyet, bireyin soru sorduğunda, geri bildirim talep ettiğinde, hata bildiriminde bulunduğu ve yeni bir fikir öne sürdüğünde başkalarının tepkilerinin nasıl olacağı ile ilgili inançlarıdır (Edmondson, 2003: 4). Edmondson (2003: 4) bireylerin belirli bir davranışta bulunmadan önce kişiler arası riskleri değerlendirdikleri bir süreçten bahsetmektedir. Diğer bir deyişle davranışa geçilmeden bireyler arası ilişkiler değerlendirilerek önce **“eğer “x” davranışını gösterirsem incinir, utanır ya da eleştirilir miyim?”** sorusu sorulmaktadır. İlgili soruya verilecek olumsuz yanıt bireyleri eyleme geçmekten geri koymaktadır. Böylece herhangi bir grupta gerçekleştirilmesi düşünülmeyen bir davranış aynı birey tarafından başka bir grupta ortaya çıkabilmektedir. Sonuç olarak psikolojik emniyeti, **“kişiler arası ilişkiler esas alındığında bireylerin herhangi bir tehdit algılamadıkları bir çevre”** olarak ifade etmektedir.

Psikolojik emniyet, kişisel olarak uyum sağlanabilecek, tehdit edici olmayan, tahmin edilebilir ve tutarlı bir sosyal çevre yaratan unsurlar ile yakından ilgilidir (Kahn, 1990: 703). Ayrıca psikolojik emniyet; bireyin saygınlığına, sosyal statüsüne veya kariyerine zarar geleceği korkusundan uzak olarak kendisini ifade edebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kahn,1990: 708). Burada psikolojik anlamda emniyetli olan durumlar; tehdit içermemekte, tahmin edilebilir ve tutarlı bir yapıda olmaktadır. Böylece bireyler onaylanan ve onaylanmayan davranışları birbirinden ayırt ederek, bu davranışların sonuçlarını anlayabilmektedirler.

Schepers ve diğerleri (2008: 759) bireylerin kendilerine herhangi bir zarar gelmeyeceğini veya dışlanmayacaklarını algıladıklarında fikirlerini rahatça ifade ettiklerini belirtmektedirler. Böylece bireyler diğerleri ile tartışabilmekte ve iş ile ilgili problemleri diğerleri ile iletişim kurarak rahatça bildirebilmektedirler. Schein (1993: 12), yeni şeyler öğrenme konusunda motivasyonun artırılabilmesi için kişilerin kendilerini psikolojik olarak emniyet içerisinde hissetmeleri gerektiğini belirtmektedir. Edmondson (1999: 366) yaptığı araştırmada takım olarak öğrenme ile psikolojik emniyet arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Kahn

(1990: 708) psikolojik emniyetin yüksek olması durumunda bireyin sisteme olan özdeşleşme düzeylerinin arttığını ifade etmektedir. Janis (1982, aktaran: Edmonson, 1999: 354)'e göre psikolojik emniyet, grup bağlılığından farklıdır. Buna göre, grup bağlılığı grup içerisinde diğer bireylerle olan görüş farklılıklarını ifade etme konusunda engel oluştururken, psikolojik emniyet ise fikirlerini ifade eden takım üyelerinin utanmamalarını, reddedilmemelerini ve cezalandırılmamalarını içermektedir. Bu anlamda karşılıklı saygı ve güven psikolojik emniyeti tesis etmektedir (Edmonson, 1999:354). Zhang ve diğerleri (2010: 426); güveni, psikolojik emniyetin önemli bir öncülü olarak ifade etmektedir. Zhang ve diğerleri (2010: 426), ayrıca "öz-bilinçliliği" psikolojik emniyet duygusunu etkileyen önemli bir kişilik özelliği olarak belirtmektedirler.

Psikolojik emniyetin düşük olması bireylerin önemli problemleri, hataları veya önerilerini ifade etmelerinde zorlanmalarına neden olmaktadır. Diğer bir deyişle, psikolojik emniyet kavramı aynı zamanda örgütsel sessizliğin nedenleri arasında düşünülebilmektedir. Bu çıkarımın yapılmasındaki en önemli nedenlerden birisi örgütsel sessizliğin tanımıdır. Schepers ve diğerleri (2008: 762), psikolojik emniyetin öğrenme, takım performansı, amaçlara ulaşabilme, birey-örgüt (grup) bütünleşmesi ve işe bağlanma davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedirler.

Morrison ve Milliken (2000: 708)' örgütte kişilerin konuşmalarını engelleyen nedenleri yöneticiler açısından tanımlamaya çalışmışlardır. Buna göre, yöneticilerin olumsuz geribildirim alma korkuları ve yöneticilerin gizli inançları örgütsel sessizlik üzerinde etkili olabilmektedir. Morrison ve Milliken (2000: 708)'e göre bazı yöneticiler yapılan işle ilgili olumsuz geribildirim almayı kendileri için tehdit edici bir durum olarak algılamaktadırlar. Bu nedenle olumsuz geribildirimler engellenmeye çalışılmakta ve alınması durumunda ise; mesaj görmezden gelinmekte, kusurlu olduğu düşünülmemekte ya da mesaj kaynağına saldırılmaktadır. Morrison ve Milliken (2000: 708)'e göre yöneticilerin astlara dair inançları da örgütte fikirlerin dile getirilmesi üzerinde etkili olabilmektedir. Buna göre, yöneticilerin astlarını güvenilmez ve sadece kendi çıkarlarına odaklanmış bireyler olarak görmesi durumunda yukarıya doğru olan iletişim engellenebilecektir. Aynı zamanda yöneticilerin "yönetim en iyisini bilir!" şeklindeki inancı da örgütsel sessizliği destekleyebilmektedir. Yöneticilerin iş görenleri sadece verilen işleri yapması

gereken ve fikir bildirme gibi bir durumun söz konusu olamayacağı şeklindeki inançları çalışanların konuşmalarını engellemektedir. Örgütte çalışanların fikirlerini bildirmelerini engelleyen bir diğer “yönetici inancı” ise, tam bir uzlaşma ve fikir birliğinin örgütün sağlıklı işlerliği ile ilgili bir işaret olarak değerlendirilmesi buna karşın anlaşmazlıkların ve karşı fikirlerin ise önlenmesi gerektiğidir.

Henriksen ve Dayton (2006: 1545) örgüt içerisinde bireylerin konuşamama nedenlerinden birisini “uyum” başlığı altında ifade etmektedir. Bireyler çoğu zaman başkalarının davranış ve inançlarına uygun davranmayı gruba kabulün önemli bir şartı olarak değerlendirmektedirler. Özellikle grup üyelerinin uzmanlardan oluştuğu ve bireyin grup üyeleri ile bilgi açısından geride olduğunu düşündüğü durumlarda uyum daha da artmaktadır. Diğer yandan uyumun ortaya çıktığı bir başka durum ise, birey için ile grubun özdeşleşmesi esnasında ortaya çıkmaktadır. Bireyin kendisini diğer grup üyeleri ile benzeştirmesi veya grup üyelerinden farklı görmediği durumlar da bireylerin rahatça konuşmalarını engellemektedir.

Henriksen ve Dayton (2006: 1547-1548) bireylerin bir takım olayları ve hataları rapor edebilmeleri konusunda liderlerin etkili olduğunu ifade etmektedir. Yöneticilerin meydana gelen hatalar konusunda bir suçlu arama eğilimleri takım içerisinde güven duygusunu düşürmekte ve olumsuzlukları rapor etmeyi engellemektedir. Olayların ve hata nedenlerini tartışmayı özendiren bir ortamın veya “adil kültürün- just culture” hâkim olduğu bir örgütte ise, hataların raporlanması davranış eğilimin artabileceği ifade edilmektedir. Böyle bir durumda ise daha etkin bir örgütsel öğrenmeden bahsetmek mümkün olabilmektedir.

Bireylerin örgüt içerisinde fikirlerini dile getirememeleri ile ilgili bir takım örgütsel nedenlerden de bahsetmek mümkündür. Örgütlerin uzman kişilerden oluşturdukları gruplar bazı durumlarda tek başına bir bireyden daha etkin kararlar üretmesine rağmen bazı durumlarda da grup içerisinde uzlaşma sağlayabilme çabası nedeni ile hatalı kararlar verebilmektedirler. Henriksen ve Dayton (2006: 1548) özellikle yönlendirici liderlik tipleri ile çalışan grupların hızlı bir biçimde uzlaşmaya vardıklarını ve genelde liderin fikirleri doğrultusunda karar verdiklerini bildirmektedirler. Söz konusu gruplar daha çok hâkim görüşleri kabul ederek muhalif görüşleri ise göz ardı etme eğilimi göstermektedirler. Ayrıca bu gruplar muhalif



yönde söylemleri olan kişileri susturmakta, kendilerini kusursuz görmekte ve olayları çok basit olarak ele almaktadırlar. Henriksen ve Dayton (2006: 1550) etkin bir örgütsel öğrenme düzeyinin başarılabilmesi için yöneticilerin farklı ve düşünen kişilerin fikirlerini açıklamalarına izin vermeleri gerektiğini ifade etmektedirler.

### 2.1.7.1. Psikolojik Emniyetin Öncülleri

Birçok psikolojik ve davranışsal örüntünün farklı temelleri olabilmektedir. Aynı durumun psikolojik emniyet kavramı için de geçerli olabileceği belirtilebilmektedir. Dollard ve diğerleri (2012: 695) psikolojik emniyet iklimini belirleyen dört unsurdan bahsetmektedir. Bunlar;

- Özdeşleşme ve bağlanma ile bireylerin stresini azaltmaya destek veren bir üst yönetim,
- Üretkenlik hedefleri yerine psikolojik sağlık ve emniyete öncelik veren bir yönetim,
- Kapsayıcı ve etkili bir örgütsel iletişim,
- Psikolojik sağlık ve emniyet sağlamaya yönelik kapsamlı bir örgütsel katılım özdeşleşme olarak ifade edilmektedir. Dollard ve diğerleri (2012: 695) tarafından belirtilen dört kriter, örgütteki psikolojik emniyet için iklimi ifade etmektedir.

Eggers (2011: 1) psikolojik emniyetin güven ve şeffaflık özelliklerine değinmektedir. Buna göre; psikolojik emniyetin oluşturulmasında liderler, çalışanlar ve takım üyeleri arasında güvenin önemli bir etken olduğu ifade edilebilmektedir. Şeffaflığın ise, örgüt içerisinde güvenin tesis edilebilmesinde önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir.

May ve diğerleri (2004: 15-16) psikolojik emniyetin öncüllerini güven, üstlerle olan ilişki, iş arkadaşları ile olan ilişki ve iş arkadaşlığı ile ilgili normlar olarak ifade etmektedir.

Edmonson (2003: 10) ise psikolojik emniyetin öncüllerini; **“liderin davranışları”, “erişilebilirlik (Accessibility)”, “Açıklık ve hata yapılabilirliğin modellenmesi (Modeling openness and fallibility)”, “bireyler arası güven ve sevgi”, “uygulama alanları”** olarak ifade etmektedir.

Edmondson (2003: 14) alanyazındaki birçok araştırmanın liderlik kapsamında destekleyici yönetsel davranışların yaratıcılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu ifade etmektedir. Yaratıcılık ise, bireyin kendini özgürce ifadesi olarak örgüt içerisinde yeterli miktarda psikolojik emniyeti gerektirmektedir. Edmondson (2003: 15), üç tip lider davranışının psikolojik emniyet üzerinde etkili olacağını ifade etmektedir. Bunlar; **“ulaşılabilir olmak”**, **“çalışanlardan fikir ve geri bildirim almak”**, **“açıklık ve hata yapabilirlik konusunda model oluşturmak”** olarak sıralanmaktadır.

Edmondson (2003,14) formal güç ilişkilerinin iş yerindeki birey arasındaki risk algısını etkilediğini belirtmektedir. Takım içerisindeki güç farklılıkları fikirlerini belirtmek, soru sormak ve endişelerini bildirmek isteyen bireyler arasında algılanan riski yoğunlaştırmaktadır. Bu nedenle, lider davranışları bireylerin konuşabilmeleri için teşvik edici olmaktadır Edmondson (2003: 14), kötü haberlerin nadiren hiyerarşik basamakların üst seviyesine iletilildiğini ve çalışanların üstlerinden çok aynı seviyede çalıştıkları arkadaşlarından daha kolay yardım istediklerini belirtmiştir. Edmondson (2003: 14) alan yazındaki birçok araştırmanın destekleyici yönetsel davranışların yaratıcılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu ifade etmektedir. Yaratıcılık ise, bireyin kendini özgürce ifadesi olarak örgüt içerisinde yeterli miktarda psikolojik emniyeti gerektirmektedir. Edmondson (2003: 15), üç tip lider davranışının psikolojik emniyet üzerinde etkili olacağını ifade etmektedir. Bunlar; **“ulaşılabilir olmak”**, **“çalışanlardan fikir ve geri bildirim almak”**, **“açıklık ve hata yapabilirlik konusunda model oluşturmak”**tır. Ulaşılabilirlik sayesinde liderler, tartışılma konusunda algılanan engelleri ortadan kaldırabilir ya da azaltabilirler. Diğer yandan, liderlerin otoriter ya da cezalandırıcı tutumları takım üyelerinin fikir beyan etmeleri durumunda hoş karşılanmayacaklarını hissetmelerine neden olmaktadır. Ulaşılabilir ve iletişim kurmanın kolay olduğu bir lider ile çalışmak bireylerin iş yerini daha rahat algılamalarına neden olmaktadır. Edmondson (2003: 15), 1996 yılında hastanelerin ameliyat odalarını konu alan araştırmasında operasyon sırasında sorumlu cerrahların ulaşılabilirlik düzeylerinin takım üyelerinin psikolojik emniyet konusundaki algılamalarına bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bazı takımlar, takım lideri olan doktora rahatça soru sorup fikir beyan edebildiklerini bildirirken, bazı takımlarda ise, çalışanların sorunlarını doğrudan lidere sormak

yerine diğer arkadaşlarına sorduklarını belirtmişlerdir. Böylece ilk takımda sorunlar çözüm aramak umudu ile paylaşılmakta iken diğer takımda ise saklanmaktadır. Çalışanları katkı sağlamaları için teşvik etme davranışı da psikolojik emniyet düzeyini artırmaktadır. Çalışanlardan geri bildirim istenmesi onların görüşlerine değer verildiğini göstermekte ve etkin katılımı bir norm haline getirmektedir. Diğer yandan, liderlerin geri bildirim ve fikir beyan edilmesi konusundaki olumsuz tutumları takım üyelerinin negatif sonuçlarla karşılaşma ihtimalini düşünerek görüşlerini ifade etme konusunda daha az gönüllü olmalarına neden olmaktadır. Liderin takım üyelerine model olması da psikolojik emniyet algısını etkilemektedir. Liderin davranışları örgüt içerisindeki güç ilişkilerini gösterdiğinden takım üyeleri için bir model oluşturmaktadır. Bu nedenle takım üyeleri lider davranışlarını taklit etme eğilimindedirler. Eğer lider suskun kalıyor ve belirli konuların tartışılmamasının daha iyi olduğu mesajını veriyorsa takım üyeleri de bu konularda konuşmama eğilimi göstereceklerdir. Hataları kabul etme ve açıklık statü farklılıklarının getirdiği engelleri ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır. Liderin yaptığı hatayı grup içerisinde kabul etmesi takım üyelerinin de hata yapmaları durumunda daha rahat kabul etmelerine neden olmaktadır.

Edmondson (2003: 17) tarafından ortaya konan psikolojik emniyet öncüllerinden birisi de "**güven ve bireyler arası saygıya dayalı ilişkiler**"dir. Bireyler arasındaki güven ve karşılıklı saygı psikolojik emniyetin gelişimini sağlamaktadır. Grup içerisindeki ilişkiler güven ve karşılıklı saygı üzerine kurulmuş ise, bireyler çıkarlarını olumsuz etkileyecek herhangi bir durumun oluşmayacağını düşünmektedirler.

Psikolojik emniyetin bir diğer öncülü de "**uygulama alanları-practice fields**"dır. Uygulama alanları, karşılaşılabilecek olaylar ile ilgili yapılan benzetim uygulamalarıdır. Senge (1990), yöneticilerin diğer takım üyeleri (sportif takımlar, orkestralar, kokpit ekipleri...vb) gibi öncede deneyerek öğrenme imkanlarına sahip olmadıklarını belirtmektedir. Bu nedenle, uygulama alanı yaratabilmiş olan liderler böyle bir ortamda takım üyelerinin psikolojik emniyet düzeyini algılamasını sağlayarak hangi durumların onlar için riskli olduğunu anlamalarına yardımcı olabilir.

“**Örgütsel yapı**” nın desteği psikolojik emniyeti etkileyen bir diğer etkidir. Kaynaklara ve bilgiye eşit ulaşımı sağlayan bir örgüt yapısı, takım içerisindeki güvensizlik ve savunmacı tutumları ortadan kaldırarak psikolojik emniyet düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Diğer yandan, Edmondson (2003: 17), destekleyici bir örgütsel yapının psikolojik emniyet için olumlu olacağını belirtirken her zaman gerekli olmadığını da ifade etmektedir. Edmondson (1999: 370) bağımsız ve kendi kendini yöneten takımlarda psikolojik emniyetin daha yüksek olduğunu ve bu durumun öğrenmeyi desteklediğini belirtmektedir.

Edmondson (2003), lider davranışları, bireyler arası güven, uygulama alanları ve örgütsel yapının yanı sıra “**gelişen grup dinamiğinin**” de psikolojik emniyet üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Biçimsel olmayan grup ilişkileri ve informal grup içerisindeki roller psikolojik emniyet düzeyini etkileme eğilimindedirler.

Schepers ve diğerleri (2008: 760), sosyal-duygusal ihtiyaçlarını gidererek örgütün çalışanların katkılarına ve onların refahına değer verdiği inancının geliştirilmesini ifade eden “**örgütsel destek teorisi**” ile psikolojik emniyet kavramı arasında bağ kurmaya çalışmaktadır. Schepers ve diğerleri (2008: 760) örgütsel destek ile ilgili algılanan lider ve algılanan meslektaş desteği değişkenlerine değinmektedir. Schepers ve diğerleri (2008: 760) ayrıca örgütsel destek ortamının bileşenlerini ödüller, yol gösterme ve bilgi paylaşımı olarak ifade etmektedir. Liderin ulaşılabilir olması ve yanı sıra bireyler arası ilişkilerin destekleyici, açık ve saygılı olması bireylerin kendilerini emniyet içerisinde hissetmelerine neden olabilmektedir. Schepers ve diğerleri (2008: 760) tarafından ifade edilen örgütsel destek etkenleri değerlendirildiğinde ilişki ve iletişim kurulabilen bir lider ve birbirlerini destekleyen çalışma arkadaşları psikolojik emniyet üzerinde olumlu etki yaratabilmektedir.

#### **2.1.7.2. Psikolojik Emniyet ve Güven İlişkisi**

Rousseau ve diğerleri (1998: 395) psikolojik emniyeti kişilerin, diğerlerinin davranış ve niyetleri ile ilgili beklentilerini temel alarak zarar görebilme olasılığı konusunda algılamalara dayanan bir psikolojik durum olarak ifade etmektedirler. Rousseau ve diğerleri (1998: 395) risk unsurunun güvenin oluşması için gerekli olduğunu, riskin olmaması durumunda güven için de ihtiyaç kalmayacağını

belirtmektedir. Mayer (1995: 710) işgörenlerin etkili bir şekilde bir arada çalışmalarını sağlamak için güven unsurun gerekli bir araç olduğunu ifade etmektedir.

Curral ve Epstein (2003: 193), güven kavramını risk altındayken diğer kişilere ya da gruplara güvenme kararı olarak ifade etmektedir. Curral ve Epstein (2003: 193), güven ile ilgili kararın diğer kişi ve grupların “güvenmeye değer” olmaları konusundaki beklentilerine dayandığını belirtmektedirler. Bu nedenle güven diğer kişi ve grupların ne kadar güvenmeye değer oldukları ve eğer güvenilmez duruma geçmeleri halinde maruz kalacakları zararlar ile ilgili algulamalardan oluşmaktadır. Gilbert ve Tang (1998: 321) örgütsel güveni; işverenin veya yöneticinin dürüst olacağına ve taahhütleri doğrultusunda hareket edeceğine işgörenlerin inançları ve destekleri olarak tanımlamıştır. Mayer ve diğerleri (1995) örgütsel güveni; örgüt üyelerinin, işverenin ve yöneticinin davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma istekliliği duymaları olarak tanımlar. Zaheer ve diğerleri (1998) ise, örgütsel güveni en basit anlamda örgüt üyelerinin örgüte karşı barındırdığı güven eğilimi olarak tanımlamaktadır.

Brower ve diğerleri (2000: 237) yaptıkları alan yazın taraması sonucunda güven unsurunun boyutlarını; “**ortak değerler, bir ilişki içerisinde risk alma, yeterlilik, geçmiş etkileşimler, tutarlılık, yardımseverlik-korumacılık, ve dürüstlük**” olarak tespit etmişlerdir. Erdem ve diğerleri ise (2007: 512) bireylerin farklı tipteki ilişkilerinde yaşadığı deneyimlerin etkisiyle güvene yükledikleri *-bize özgü-* anlamları keşfetmek ve güvenin yapısını analiz edecek özgün bir güven ölçeği oluşturma ile ilgili çalışmalarında güven unsurunu **meslektaşlara duyulan güven** [Dürüstlük (açık sözlü, riyasız, tutarlı, sözünün eri); yetkinlik (bilgili, yetenekli, deneyimli, becerikli, çalışkan); iletişim (açıklık, Şeffaflık, bilgi paylaşan, dinlemesini bilen, geribildirim veren), adil olma (tarafsız, adil) ve iyi niyete dayalı iş ilişkisi (saygılı, sosyal, yapıcı, paylaşımcı, duyarlı, iyi niyetli, sağduyulu, mütevazı) ], **patrona duyulan güven** [Dürüstlük (sözünde duran, yalan söylemeyen, tutarlı); yetkinlik (çalışkan, disiplinli, özverili, titiz, sorumlu, dakik, dikkatli, bilgili, görev bilincine sahip); bağlılık (işini sahiplenen, işini benimsemiş, işletmesine bağlı, işletmesine sadık); örtük itaat ilişkisi (saygılı, sadık).] **astlara duyulan güven,**

[Dürüstlük (sözünde duran, yalan söylemeyen, tutarlı); yetkinlik (çalışkan, disiplinli, özverili, titiz, sorumlu, dakik, dikkatli, bilgili, görev bilincine sahip); bağlılık (işini sahiplenen, işini benimsemiş, işletmesine bağlı, işletmesine sadık); örtük itaat ilişkisi (saygılı, sadık), **dosta duyulan güven** [Dürüstlük (yalan söylemeyen, iki yüzlü olmayan, görüldüğü gibi olan, samimi/içten, sözünün eri); özgeci ilişki (yardımsever, paylaşımcı, kötü gün dostu, fedakâr, vefalı] olarak dört temel boyut altında incelemişlerdir.

Güven unsuru takım seviyesinde (takım arkadaşları arasında), liderlik seviyesinde (lider ve takım üyeleri arasında) ve örgütsel seviyede (örgüt ve çalışanlar arasında) mevcut olabilir. Güven unsuru; tecrübeler, etkileşimler ve bağlam çerçevesinde güçlenmekte ya da zayıflamaktadır.

Örgütsel güvenin, örgütsel anlamda sağlayacağı birçok fayda daha önceki çalışmalarda tespit edilmeye çalışılmıştır. Örneğin birçok araştırmada yüksek dereceli güven duygusunun, örgütsel bağlılık, iş tatminini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir (Asunakutlu, 2002; Morgan and Zeffane, 2003; Pillai ve diğerleri, 1999; Kanovsky ve Pugh, 1994; Mcallister, 1995).

Edmondson (2003) psikolojik emniyet ve güven arasındaki farklılıkları incelemektedir. Her iki kavramın odakları incelendiğinde güvenin daha çok diğer bireyler üzerine odaklandığını ifade etmektedir. Güven daha çok diğer bireylerin potansiyel davranışlarını konu almaktadır. Diğer yandan, psikolojik emniyet ise, daha çok bireyin kendisine odaklanmaktadır. Edmondson (2003: 7) iki hemşirenin yaptıkları hataları yöneticilerine bildirme konusunda yaşadıklarını söyledikleri “hiçbir zaman korkmam” veya “iki yaşındaki bir çocuk gibi hissediyorum” gibi belirttikleri öznel duygulardan bahsetmektedir.

### **2.1.7.3. Psikolojik Emniyet ve Öğrenme İlişkisi**

Öğrenmenin örgütsel düzeyde gerçekleşebilmesi için bireysel öğrenmenin örgütsel ihtiyaçlara yöneltilmiş olması gerekmektedir. Mikkelsen ve Gronhaug, (1999: 32), iş çevresinde bireylerin olay ve etkenlere yükledikleri anlamlara göre birçok farklı “iklim” yapısı olabileceği fikrinden yola çıkarak; bir örgütte “hizmet”,

“emniyet” ve “başarı” gibi iklim türlerinin olabileceğini ifade etmektedirler. Bu anlamda örgütün öğrenmeyi destekleyen bir iklimi olabileceği de belirtilmektedir.

Edmondson (1999: 351)’a göre takımlarda öğrenme; takıma uyum sağlayabilmek, gelişebilmek için bilgiyi elde etme ve işleme eylemleri ile mümkün olabilmektedir. Edmondson (1999: 351) öğrenme davranışlarını geri bildirim, bilgi paylaşımı, yardım talep etme ve deneyimleme olarak ifade etmektedir. Bu eylemler sayesinde takımlar, çevrelerindeki değişiklikleri fark edebilmekte, müşteri tercihlerini öğrenebilmekte, durumla ilgili kolektif bir anlayış geliştirebilmekte ya da daha önceki eylemlerin beklenmeyen sonuçlarını keşfedebilmektedirler. Edmondson (1999) örgütsel öğrenmeyi bir süreç olarak değerlendirerek, öğrenmenin geribildirim yönüne dikkat çekmektedir. Buna göre meydana gelen hatalar performans düzeyi ile ilgili bilgi vermekte ve örgütte işlevini yerine getiremeyen unsurlar olduğunu göstermektedir. Edmondson (1999) hataları üretken bir biçimde tartışılabilmenin örgütsel etkinlikle ilişkisine dikkat çekmektedir. Edmondson (1999: 355) psikolojik emniyetin diğerlerinin tepkisi ile oluşabilecek utanma ve tehdit gibi endişeleri ortadan kaldırarak takımlarda öğrenmeyi kolaylaştırdığını ifade etmektedir.

Carmeli ve Gittell (2009: 717) yapılan hataların örgütsel öğrenme sürecindeki önemine dikkat çekmektedir. Carmeli ve Gittell (2009: 718) paylaşılan amaçların, paylaşılan bilgi ve karşılıklı saygının psikolojik emniyeti sağladığını ve böylece hatalardan öğrenmenin gerçekleşebildiğini belirtmektedirler. Carmeli ve Gittell (2009) psikolojik emniyeti öncüllediğini düşündüğü paylaşılan amaçlar, paylaşılan bilgi ve karşılıklı saygıyı bireyler arası “yüksek kaliteli ilişki” olarak ifade etmektedir.

Popper ve diğerleri (2007: 67) psikolojik emniyeti örgütsel öğrenme için temel ön şart olarak ele almaktadır. Lipshitz ve diğerleri (2002: 87)’ne göre, psikolojik emniyet, bireylerin öğrenme sürecinde giriştikleri eylemlerinin sonucunda herhangi bir risk algılamamalarını ifade etmektedir.

Zhang ve diğerleri (2010: 426) ise psikolojik emniyetin, örgüt içerisindeki bilgi paylaşımının devam ettirilmesi davranışını güçlendirdiğini belirtmektedir. Diğer bir deyişle bireyler, hangi davranış kalıplarını benimserler ise tehdit altında olmayacaklarını bilmekte, böylece psikolojik emniyet sınırlarını algılamaktadırlar.

Eğer psikolojik emniyetin sınırları bireylerin her konuda işletmeye geri bildirimde bulunmalarını, yaptıkları hataları ifade edebilmelerini ve örgütü eleştirebilmelerini sağlayabiliyorsa örgütsel öğrenme için olumlu bir alt yapı oluşacaktır. Edmondson (1999: 352) güvenin psikolojik emniyetin gelişiminde oldukça önemli bir yere sahip olduğunu, takım içerisindeki bireylerin birbirilerine güvenmeleri durumunda yaptıkları hataları bildirmekte ve kolayca yardım talep edebilmektedirler. Edmondson (2003: 22), psikolojik emniyetin pekiştirdiği öğrenme odaklı davranışların olduğunu belirtmektedir. Edmondson (2003: 22) davranışları; "yardım isteme", "geri bildirim isteme", "hatalar ve endişeler ile ilgili konuşabilme", "yaratıcı davranış ve yenilik" ve "spesifik bilgilere yönelme-boundary spanning" olarak sıralamaktadır.

Edmondson (1999: 351) öğrenme davranışının başlayacağı bireyler için; bir hatanın kabul edilmesi, yardım talep edilmesi durumunda yetersiz görünüleceği algılanması ve imajının olumsuz bir şekilde etkilenmesi riski öğrenme için olumsuzluk yaratmaktadır. Edmondson (199: 351) takım veya örgüt yararına dahi olsa hataların kabulü ve yardım talebinin zor olması, bireylerin problemlerin çözüm sürecine katılmalarında çekingen davranışları öğrenme süreçleri üzerinde etkili olmaktadır. Edmondson (1999: 351)'a göre öğrenme davranışını başlatacak olan bireyler bu davranışlarından dolayı kendilerini risk altında görebilmektedirler. Bu riskler; bireyin hatayı kabul etmesi veya yardım etmesi durumunda imajının zarar görmesi şeklinde olabildiği gibi bir takım somut zararlara da neden olabilmektedir. Örneğin, yapılan eylemlerin sonuçları terfi, yükselme ve proje anlaşmaları konusunda kilit kişilerin kararlarını etkileyebilmektedir. Edmondson (1999: 352) yüzünü kurtarma olarak ifade edilen imaj kaybından dolayı takım ve örgüt yararına da olsa bireylerin hatalarını ifade etmediklerini ve yardım istemediklerine dair olan eğilime işaret etmektedir.

Sonuç olarak, bireylerin çalıştıkları örgütü sahiplendiğini ifade eden bağlılığın aynı zamanda örgütsel sorunların da sahiplenilmesi anlamına geldiği düşünülmektedir. Özellikle duygusal ya da etkili bağlılık türü örgütsel özdeşleşmeyi artırmaktadır. Diğer yandan, mevcut alan yazın örgütsel bağlılığın yanı sıra olumlu bir psikolojik iklimin sonucu olan ve gerilim yaşamadan sorgulayabilmeyi ifade eden psikolojik emniyetin de örgütsel öğrenme üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir.



### III. BÖLÜM

#### KARMAŞIK SİSTEMLER ve GÜVENİLİRLİĞİ YÜKSEK ÖRGÜTLER

##### 3. KARMAŞIK SOSYAL SİSTEMLER

Karmaşık sistemler özellikle başlangıç koşullarına duyarlılık göstermektedirler. Birbirine benzer fakat farklı başlangıç koşullarına sahip iki sistem, zaman içerisinde birbirinden çok farklı sonuçlar üretebilmektedir. Kaotik veya karmaşık iki sistemin göstermiş olduğu farklı sonuçlarda, bu sistemlerde görülen pekiştirici geri beslemenin etkisi büyüktür. Başlangıçtaki ufak farklılıklar, alt sistemler arasındaki dinamik bağlantı ve etkileşim sonucu sürekli ve farklı yönlerde büyüyerek sistemleri tamamen farklı sonuçlara ulaştırmaktadır (Koçel, 2005: 372).

Doğrusal düşünme modelleri, organizasyon teorisi ve politika analizinde çok uzun süre egemen anlayış olmuş ve birçok analizci ve organizasyon teorisyeni için başvuru alan temel kuramsal çerçeveyi oluşturmuştur. Birçok örgütsel sistem bu ilkelere göre kurulup işletilmektedir. Örgüt kuramında bu modelin adı **“rasyonel örgüt sistemi modelidir”**. Rasyonel örgüt sistem modeline göre, örgütler belirli amaçları elde etmeye yönelmiş ve göreceli olarak yüksek derecede biçimsel (formel) sosyal yapılar içeren topluluklardır (Scott, 1981, aktaran; Çelik, 2010: 211). Rasyonel görüş teorisyenleri, örgüt tasarımlarının kurallar, roller ve ilişkilerden oluşan biçimsel yapılar içerdiğini ileri sürmektedirler. Bu biçimsel yapılar, çok iyi tarif edilmiş hedeflere verimli bir şekilde ulaşmayı vurgulamak amacıyla oluşturulmuştur. Örgütler, görev ve sorumlulukları belirleyen ve bunların usullere uygun olarak gerçekleştirildiğini garanti eden standart işletme metodları ve formel yapılar içermektedir. Bu görüşe göre örgütler, **“amaçlara ulaşmayı garanti edecek şekilde bütün eylem ve davranışların, kolayca kontrol edilip, koordineli bir şekilde yöneten makineler”** gibidir (Morgan, 1997).

Doğrusal sistemlerin öngörülebilirliğine karşın karmaşık sistemler teorisi, örgütleri öngörülmesi zor ve çok çeşitli etkileşimlerde bulunabilen heterojen unsurlardan (örgüt üyeleri) oluşan karmaşık sistemler olarak görmektedir. Bireysel unsurların amaca yönelik davranışları göz ardı edildiğinde, karmaşık sistemler kendi kendini örgütleyen sistemler olarak görülebilir (Gündüz ve Beşoluk, 2011: 527). Tüm karmaşık sosyal sistemler değişen oranlarda non-lineerlik özelliği göstermektedirler.

Sistemsel girdilerdeki küçük değişimler sistemin zamansal-mekansal evrimi üzerinde beklenmedik ve büyük sonuçlara yol açabilmektedir.

Karmaşık sistem ile ilgili tanımlamaların ortak özelliği, süreçler sonucunda elde edilecek olan çıktıların büyük oranda tahmin edilemezliğine işaret etmeleridir. Bu durum, risk ve emniyetin önemli olduğu bazı karmaşık sistemlerin yönetilmesini konvansiyonel örgütlere göre farklı kılabilmektedir.

### 3.1. Karmaşık Sistemlerde Risk ve Emniyet Kavramları

Doğrusal sistemlerde süreçler sonucunda elde edilecek çıktılar büyük oranda öngörüleabilmekte ve bu anlamda süreçlerin etkinliğini ve verimliliğini etkileyecek tüm unsurlar önceden değerlendirilmekte, gereken önlemler kolayca alınabilmektedir. Diğer yandan, doğrusal çıktılara sahip olmayan karmaşık sistemlerde ise süreçleri etkileyen, öngörülmesi zor birçok etken söz konusu olmaktadır. Daha önce yaşanan olaylardan elde edilen sonuçlar sayesinde oluşturulmuş yazılı kurallar ve denetleme prosedürleri ile süreçlerdeki riskler yönetilmeye çalışılmaktadır.

Doğrusal girdi çıktı ilişkilerinin yer aldığı örgütlerin aksine; havacılık, enerji, savunma ve sağlık sektörlerinde yer alan karmaşık örgüt tipleri üretim süreçlerini emniyet odaklı bir şekilde örgütlemiş olmalarına ve birçok kural belirleyerek bunlara titizlikle uymalarına rağmen kaza ve kırımları tamamen ortadan kaldıramamaktadırlar. Bazı araştırmacılara (Perrow 1984, Sagan 1993) göre büyük ölçekli bu teknik sistemler, karmaşıklik ve yüksek bağımlılık nedeniyle güvenilirlikle ilgili hatalara karşı oldukça duyarlıdırlar. Bu sistemlerde meydana gelen riskler, örgütün risk yönetimi ile ilgili stratejilerini de çoğu zaman işlevsiz kılarak kazaların meydana gelmesini kaçınılmaz hale getirmektedir (Roe ve diğerleri, 2004: 264). Özellikle yüksek riskli bir çevrede yüksek riskli operasyonlar yürüten örgütlerin “**emniyet**” ve “**verimlilik**” arasında bir denge kurmaları gerekmektedir. Diğer yandan, karmaşık teknik sistemler için bir gereklilik olan emniyetin sağlanması ile ilgili çalışmaların olması gerekenden fazla bir şekilde yapılması operasyonların karlılığını azaltacaktır. Bunun yanısıra, emniyet ile ilgili çalışmalara yeteri kadar önem verilmemesi ise; çalışanların zarar görmesine, üretim performansının

düşmesine ve bazı süreçler için katlanılan maliyetlerin artmasına neden olmaktadır (Wreathall, 2006: 276).

Yüksek risklerle çalışan karmaşık sistemlerin varlığını sürdürebilmesi risklerin asgari düzeye indirgenmesine bağlıdır. Risklerin, asgari ya da diğer bir deyişle **“kabul edilebilir seviyede”** olduğu durum **“emniyet”** olarak ifade edilmektedir. Her bir işletme kabul edilebilir risklerden oluşan bir referans çevresinde yürütülen faaliyetlerini **“emniyetli”** olarak kabul edebilmektedir. Birçok doğrusal sistemin başarısı veya varlığını devam ettirebilmesi **“verimli işleyişe”** bağlı iken karmaşık sistemlerin başarısı verimliliğin yanı sıra **“emniyete”** de bağlıdır. Karmaşık–teknik sistem olarak kabul edilen örgütler genel geçer emniyet ve risk tanımları yaparak, bir anlamda kendi bağlamları için bir referans çerçevesi oluşturmuşlardır.

Uluslararası Atom Enerjisi Ajansı-UAEA (International Atomic Energy Agency-IAEA) tarafından yapılan tanımda emniyet, hem normal şartlar altındaki radyasyon riski, hem de kırımlar ya da nükleer reaktör çekirdeği, radyoaktivite kaynağı üzerindeki kontrol kaybı sonucu meydana gelecek radyasyon risklerinden uzak olma durumunu ifade etmektedir (IAEA, 2007: 2). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere UAEA emniyeti risk ve bu risklerin kontrol edilememesinden dolayı ortaya çıkacak “kırım ve kazalar” ile ilişkilendirmektedir. Diğer bir deyişle emniyet, sistemin kaza ve kırımlara yol açabilecek kabul edilmeyen risklerden arındırılması olarak ifade edilmektedir.

Emniyetin oldukça önemli olduğu diğer bir karmaşık sistem olan havacılık ile ilgili alan yazında yapılan emniyet tanımlarının da risk ve kazaları temel aldığı görülmektedir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü-USHÖ (International Civil Aviation Organization-ICAO) emniyeti, ICAO Doc 9735 numaralı dokümanında “zarar, zıyan riskinin kabul edilebilir seviye ile sınırlandırılmış olduğu durum” olarak tanımlamaktadır.

Leveson ve diğerleri (2009: 234) emniyeti, istenmeyen kayıplardan uzak olma durumu olarak tanımlarken, Grabowski ve diğerleri (2009: 1185) ise risk kavramını istenmeyen olayların meydana gelme olasılığı ve gücünün bir ölçüsü olarak ifade etmektedir.

Yapılan tanımlardan anlaşıldığı üzere emniyet kavramını “**risk**” ve “**kaza**” terimleri şekillendirmektedir. *Süreçler esnasında kaçınılmaz olarak meydana gelen birçok risk varken bunların kabul edilebilir düzeyde tutularak kaza ve kırımlardan uzak olma hali emniyet olarak ifade edilebilir.*

Emniyet kavramının önemli bir unsuru olan riskle ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Janic (2000: 43) risk kavramını, belirli bir zaman dilimi içerisinde tehlikeli bir durumun ortaya çıkma olasılığı ve bu durumun yaratacağı olumsuz etkiler olarak tanımlanmaktadır. Amerika Birleşik Devletlerinde sivil havacılık faaliyetlerinin düzenlenmesinden sorumlu olan Federal Havacılık Otoritesi (Federal Aviation Authority-FAA) riskten önce “tehlike (hazard)” kavramını tanımlamaktadır. Buna göre tehlike; kaza gibi planlı olmayan veya istenmeyen olaylara neden olan hâlihazırdaki şartlar, olay ve nesnelere ifade etmektedir. Buna göre risk, tehlikenin kontrol altına alınmamış ya da ortadan kaldırılmamış etkisi olarak tanımlanmaktadır (FAA, 2009: 14). Diğer yandan; kaza ve kırım kavramlarının irdelenmesi, karmaşık sistemlerin emniyeti için bu kavramların ne ifade ettiğinin anlaşılması oldukça önemlidir.

### **3.2. Örgütsel Kazalar**

Karmaşık sistemler ile ilgili otoriteler, kontrol edilemeyen risklerin kazalara neden olduğunu vurgulamışlardır. Marais ve diğerleri (2006: 565) karmaşık sistemlerde meydana gelen birçok kazanın zaman içerisinde risklerin arttığı bir durumda meydana geldiğini ifade etmektedirler.

Reason (1997: 1) kazaları bireysel kazalar ve örgütsel kazalar olarak sınıflandırmıştır. Reason (1997:1) örgütsel kazaların bireysel kazalara göre daha az görülmesine rağmen örgütsel kazaların daha yıkıcı etkilere sahip olduğunu ifade etmektedir. Örneğin, Yablokov ve diğerleri (2009) 1986 yılında meydana gelen Çernobil Felaketi'nin yarattığı etkiyi Nagazaki ve Hiroşima'ya atılan atom bombalarının 100 ila 400 âdetine eşdeğer olduğunu, Orta ve Doğu Avrupa'da 200.000 km<sup>2</sup> lik bir alanda etkili olduğunu bildirmektedirler (Møller ve diğerleri, 2011: 2788).

Reason (1997: 1) örgütsel kazaların insan unsuru ve sistem arasındaki ilişkileri değiştiren teknolojik yeniliklerin bir sonucu olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel kazaların meydana geliş sıklıklarının az olması doğalarının anlaşılmasını ve öngörülmelerini de zorlaştırmaktadır. Kazaların neden meydana geldiğini anlamak bazı durumlarda mümkün olmasa da kazalara neden olan öncüller belirlenebilmektedir. Reason (1997: 2)'a göre tüm örgütsel kazalar, tehlikeler ile örgüt için hassas varlıklar (tehlikeli teknolojiler) ve insanlar arasına konulmuş olan savunma mekanizmalarının delinmesiyle meydana geldiğini belirtmektedir. Birçok ileri teknoloji örgütü, bireylerin ve varlıkların tehlikeye maruz kalabileceği kapasite düzeyinde üretim faaliyetlerine devam etmektedir. Bu nedenle söz konusu örgütler faaliyetlerini devam ettirebilmek için **“üretim faaliyetleri”** nin yanı sıra **“koruma faaliyetleri”** ni de gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İdeal dünyada koruma faaliyetleri üretim faaliyetlerinin tehlikelerini **“eşitlik bölgesi”** olarak adlandırılan bölgeye kadar karşılayabilmektedir. Üretim faaliyetlerine azami şekilde önem verilmesi tehlikelerin de o denli artmasına neden olacaktır. Böylece koruma odaklı faaliyetlere olan ihtiyaç artmaktadır. Sadece üretime odaklanmış olan faaliyetler ilk aşamada düşük maliyetli kazalara ve koruma faaliyetlerinin artırılmasına neden olacaktır. Fakat bu durumda üretim faaliyetleri için ayrılan kaynaklar kısıldığından bu durumu gidermek için koruma faaliyetleri azaltılarak üretime odaklanılacaktır. Böylece kaza ve kırımlar tekrar meydana gelecektir. Bu döngü devam ederek örgütü büyük bir kazayla, diğer bir deyişle felaketle karşı karşıya bırakacaktır (Reason, 1997: 3).

Kazaların meydana gelmesinde bir diğer önemli neden ise, örgütlerin daha önceki kaza ve kırımlarda tespit edilen savunma zayıflıklarını yeterince önemsememeleridir. Geçmişte meydana gelen kazaların üzerinden geçen süre de örgütlerin emniyet ile ilgili önlemlerini güçlendirmeleri konusunda olumsuz bir etken olarak belirtilmektedir (Reason, 1997: 3).

Reason (2008: 8) nükleer santral ve hava taşımacılığı gibi modern teknolojilerin kullanıldığı sektörlerde oluşturulan bir takım savunma mekanizmaları ile (koruyucu faaliyet) kazaların en aza indirgenmeye çalışıldığını belirtmektedir. Bu sektörlerde, tehlikelerin kazalara dönüşmemesi için oluşturulmuş savunma mekanizmaları bulunmaktadır. Bunlar; “sert” ve “yumuşak” savunma mekanizmaları olarak sınıflandırılmaktadır. Otomatik emniyet sağlama teknolojileri, fiziksel engeller, alarmlar sert savunma mekanizmaları olarak ifade edilmektedir. Yumuşak

savunma mekanizmaları ise; kuralları, prosedürleri, eğitimleri, brifingleri ve yönetsel kontrolleri içermektedir. Reason (2008: 8) savunma mekanizmalarının sistemi daha karmaşıklaştırdığını ve sistemi yöneten kişiler için daha belirsiz hale getirdiğini belirtmektedir.

### 3.2.1. Hata kavramı

Kaza ve kırımların meydana gelmesinde yapılan “hataların” rolü önemlidir. Bu nedenle, özellikle havacılık sektörü ile ilgili alan yazında hata kavramı, yönetimi ve sonuçlarının azaltılmasını irdeleyen çalışmalar ağırlıktadır.

#### 3.2.1.1. “İsviçre Delikli Peyniri” Modeli

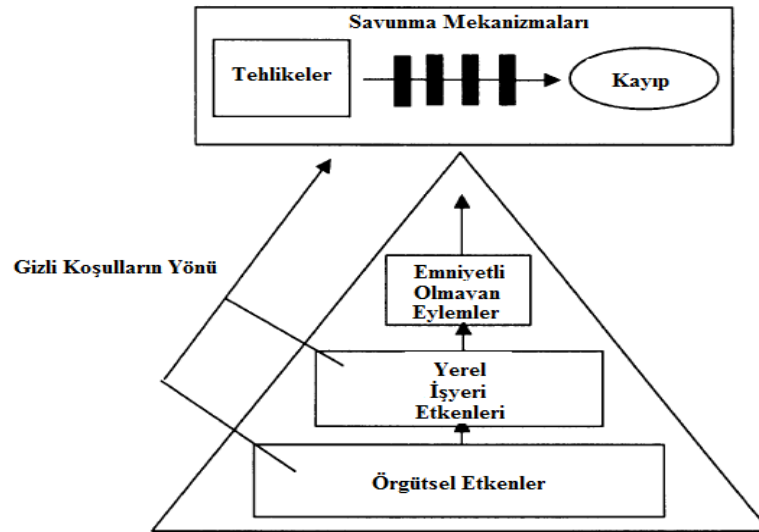
Reason (1997: 9) ideal biçimde tasarlanan bir örgütte savunma mekanizmalarının bir araya gelerek kazaları engellediğini ifade etmektedirler. Diğer yandan gerçek dünyada ise, bu savunma mekanizmalarının her birinin birtakım zayıflıkları bulunmaktadır. Reason (1979) tarafından geliştirilen modelde zayıflıkların her birisi peynir deliklerine benzetildiği için bu model “**İsviçre Delikli Peyniri**” olarak da ifade edilmektedir. Modelde yer alan delikler örgütün yarattığı koşullara göre değişmekte; büyümekte, küçülmekte ve yer değiştirmektedir. Reason (1997: 9), modelde yer alan deliklerin sistem içerisindeki “**aktif**” veya “**gizli**” koşullar ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda, karmaşık sistemlerde; pilotlar, hava trafik kontrolörleri ve gemi mürettebatı tarafından işlenen hatalar ya da ihmaller sistemlerin çökmesine neden olmaktadır. Reason (1997: 10) kazaların analizinde ilk bakışta kaza nedeni olarak göz çarpan bu hataları “**aktif başarısızlıklar-active failures**” olarak ifade etmektedir.

Reason (1997)’un ilk bakışta sistemin çökmesine neden olan hataları “**aktif başarısızlıklar-active failures**” adlandırmasının nedeni ise, bu hataların sistem emniyetini doğrudan etkilemesi ve olumsuz sonuçlarının çok kısa sürede ortaya çıkmasıdır.

Reason (1997: 10), aktif başarısızlıkların kazaların görünen (basit mekanik hatalar, ilk bakışta tespit edilen operatör hataları gibi.) kısmı olduğunu ve esas nedenlerin anlaşılması gerektiğini ifade etmektedir. Karmaşık sistemlerde meydana gelen hata ve ihmaller, insan psikolojisinin dışındaki etmenlere bağlı olarak da meydana gelebilmektedir. Bu etmenler, “**gizli şartlar-latent conditions**” olarak

adlandırılmaktadırlar. Kötü tasarım, kontrol zafiyeti, tespit edilemeyen üretim veya bakım hataları, işe yaramayan prosedürler, kullanışsız otomasyon, yetersiz eğitim ve ekipman gibi gizli koşullar, aktif hatalar ve yerel koşullar ile birleşerek sistemin savunma mekanizmalarını delene kadar yıllarca gizli bir şekilde varlığını sürdürülebilmektedir. Aktif hatalar veya başarısızlıkların giderilmesine yönelik bir öğrenme tek döngülü öğrenmeyi ifade etmektedir. Başka bir deyişle kazaların meydana gelmesinde etkili olduğu düşünülen ve görünürde olan hata tiplerine yönelik iyileştirme çabaları karmaşık sistemler için etkin bir öğrenmeyi ifade etmemektedir. Karmaşık-teknik sistemlerde etkin öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için aktif hatalara neden olan gizli hataların sistem düzeyinde analiz edilmesi gerekmektedir. Gizli başarısızlıklar ya da hatalar düzeyindeki öğrenme, olayların nedenlerinin sistem bakış açısıyla analiz edilmesini gerektirmekte bir diğer deyişle çift döngülü öğrenmeyi ifade etmektedir.

**Şekil 9. Reason Örgütsel Kazalar Modeli**



**Kaynakça:** Reason, J., (1997), Managing the Risks of Organizational Accidents, Aldershot: Ashgate, s: 10.

Gizli hatalar; devletler, düzenleyiciler, üreticiler, tasarlayıcılar ve örgütlerin üst düzey stratejik kararları(ndaki yanlışlıklar) sonucunda ortaya çıkmaktadır. Tüm örgütte geçerli olacak bu kararların etkileri örgüt kültürü tarafından şekillendirilmektedir. Reason (1997: 11) gizli koşulların tüm sistemlerde yer aldığını

belirtmektedir. Aktif ve gizli hatalar arasında iki fark bulunmaktadır. Bu farklardan birincisi aktif hataların etkilerinin hızlı bir şekilde ortaya çıkması ve bu etkilerin kısa sürede olmasıdır. Diğer yandan, gizli hatalar sistem içerisinde uzunca bir süre saklı kalmakta ve uygun şartlar oluştuğunda savunma mekanizmalarını delmektedir. Bir diğer fark ise, aktif hataların insan–sistem ara yüzünde meydana gelmeleridir. Aktif hatalar; genellikle ön büro (kokpitler, kumanda merkezleri...vb) denilen operasyonel kademelerde gerçekleşmektedir. Diğer yandan gizli hatalar ise, daha üst kademelerde ortaya çıkmaktadır.

Grabowski ve Roberts (1997: 155) güvenilirliği yüksek örgütlerde bazı gizli hataların sistem içerisinde fark edilmeden çok uzun süreler varlığını devam ettirebildiklerini belirtmektedirler. Grabowski ve Roberts (1997: 155) GYÖ' ler ve büyük ölçekli sistemler için hataların ortaya çıkmadan bekleme sürelerinin daha uzun olduğunu belirtmektedirler.

Reason (1997: 11)'a göre aktif hatalar savunma mekanizmalarında en az iki tür boşluk yaratabilmektedir. Bunlardan birincisi birtakım operasyonel görevleri başarabilmek için birtakım savunma mekanizmalarının işlevsiz hale getirilmesidir. İkincisi ise, operasyonel personelin kasıtlı olmayarak savunma mekanizmaları konusunda sahip oldukları rolleri yerine getirme konusundaki hatalarıdır.

Aktif ve gizli hatalar, örgütün kısa vadeli verimlilik hedeflerine ağırlık vermesi nedeniyle meydana gelmektedir. Marais ve diğerleri (2006: 565) sistemlerin yerel baskılar ve kısa süreli performans hedeflerinin meydana getirdiği değişen çevreye adapte olmaya çalıştıklarını belirtmektedirler. Bu uyumu sağlamak için birçok karar verici farklı zamanlarda ve farklı örgüt düzeylerinde en etkin performansı gerçekleştirmek için çaba gösterirken kazalar için gerekli olan alt yapıları da sağlayabilmektedirler. Bu nedenle, savunma mekanizmaları zaman içerisinde sistematik olarak yıpratılmaktadırlar.

### **3.2.1.2. SHELL Modeli ve Hata Tipleri**

Marais ve diğerleri (2006: 565) geçmiş kazaları daha iyi anlamak ve gelecekte meydana gelebilecek olanları engellemek için sistemin riskli duruma nasıl geçtiğinin anlaşılması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu durum ise, sadece yakın zamanda meydana gelen hadiselerin değil aynı zamanda sistemin uzun süre



gözlenmesini gerektirmektedir. Böylece, hatalara neden olan ve olabilecek gizli koşulların belirlenmesi mümkün olabilmektedir. Sistemin topyekûn değerlendirilmesinde bir takım modeller bulunmaktadır. SHELL modeli sistemdeki hata potansiyellerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir modeldir.

Birçok kaza çok çeşitli faktörlerin karmaşık etkileşimleri sonucunda meydana gelmektedir. Kazaların meydana gelmesine katkıda bulunan sistem bileşenleri Edwards tarafından “**yazılım**”, “**donanım**”, “**çevre**” ve “**insan**” olarak ifade edilmiştir (Shappell ve Wiegmann, 1997: 271)

**Yazılım:** Operasyonları yöneten kural ve düzenlemeleri,

**Donanım:** Ekipman, materyal ve diğer fiziksel kaynakları,

**Çevre:** Çevresel şartları,

**İnsan:** Sistem içerisindeki bireyleri ifade etmektedir.

SHELL Modeli, bahsedilen sistem unsurları arasındaki ilişkilerin herhangi birisinde meydana gelen başarısızlıkların kazaların oluşmasına neden olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu durumda sistemin güvenilirliği en zayıf olan unsurun güvenilirliğine eş değer olarak kabul edilmektedir. SHELL Modeli kapsamında “insan” unsuru en az güvenilirliğe sahip olan sistem bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, insan unsuru tarafından işlenen hatalar tam olarak anlaşılmadıkça insanın unsurunun diğer sistem bileşenleri ile olan karmaşık etkileşimlerini de anlamak mümkün olmamaktadır (Shappell ve Wiegmann, 1997: 271).

Shappell ve Wiegmann (1997: 271) SHELL Modeli içerisinde ifade edilen insan unsuru kapsamında meydana gelecek hata kaynaklarını; (1).Emniyetsiz denetim uygulamaları, (2).İşleticilerin emniyetsiz durumları ve (3).İşleticilerin emniyetsiz eylemleri olarak ifade etmektedir.

- **Emniyetsiz denetim;** “Öngörülme denetim hataları” ve “bilinen denetim hataları” olarak ikiye ayrılmaktadır. Öngörülme denetim hataları, tespit edilemeyen emniyetsiz operasyonlar, yetersiz dokümantasyon ve yetersiz tasarım olarak ifade edilmektedir. Bilinen denetim hataları ise; yetersiz denetim, yanlış

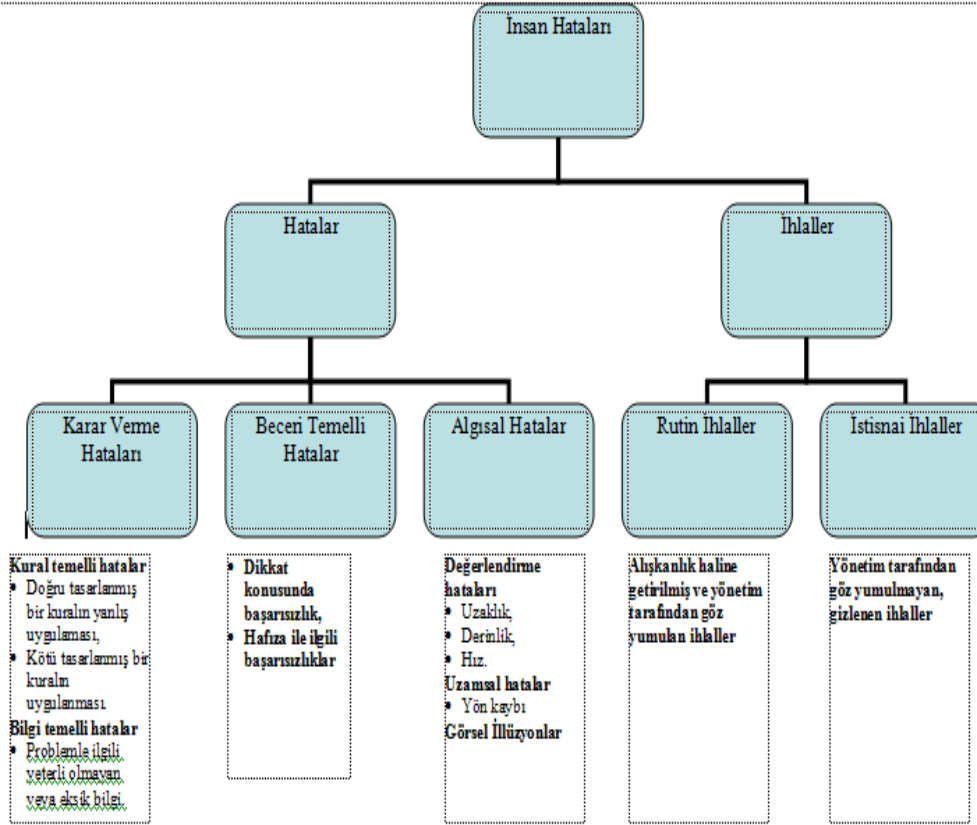
planlanmış operasyonlar, problemlerin çözümlenmesinde başarısız olma ve denetsel ihlalleri kapsamaktadır.

- **İşleticinin emniyetsiz koşulları** ise, işleticilerin kendilerinin ve iş çevrelerinin standartların altındaki koşullarını ve uygulamalarını kapsamaktadır.
  - **Standartların altındaki koşullar**; işleticinin görevin gereklerine uygun olmayan psikolojik ve zihinsel durumunu, fiziksel ve zihinsel kısıtlamaları içermektedir. Performans üzerinde olumsuz etkiye sahip hipoksiya, illüzyon, çeşitli farmakolojik ve diğer tıbbi etkiler işleticinin standartların altındaki psikolojik/fizyolojik durumuna örnek verilebilmektedir. Diğer yandan, kullanıcıların olumsuz zihinsel durumları arasında ise; durumsal farkındalık kaybı, uzun süre aynı görevin yapılmasından dolayı düşen iş motivasyonu, zihinsel yorgunluk, aşırı özgüven, içinde bulunulan durumdan memnuniyet (içinde bulunulan durumu ve kendini sorgulamama) ve diğer bazı olumsuz kişilik özelliklerini içermektedir.
  - **Standartların altındaki uygulamalar**; ise işleticinin olayları veya problemleri yanlış değerlendirmelerini diğer bir deyişle hatalarını, ekip kaynak yönetiminin yanlış uygulanmasını ve kuralları ihlal etmeye yatkınlığı kapsamaktadır.
- **İşleticilerin emniyetsiz eylemleri**; bireyler tarafından, planlı yapıp yapılmamasına göre sınıflandırılmaktadır. Eğer emniyetli olmayan eylemler planlı bir şekilde yapılmış ise, bu durumda yapılan hatalar **“bilinçli hatalar”** şeklinde isimlendirilmektedir. Diğer yandan emniyetsiz eylemlerin plansız bir şekilde oluşması ise **“bilinçli olmayan hatalara”** işaret etmektedir. Reason (1990) bilinçli olmayan hataları iki sınıfta toplamaktadır. Bunlar; temel hata tipleri olarak adlandırılan **“dikkat eksikliği hataları”** ve **“hafıza hataları”** ifade edilmektedir (Shappell ve Wiegmann, 273).

Grabowski ve diğerleri (2009: 1186); Shappell ve Wiegman (1997) ve Reason (2008) tarafından geliştirilen hata sınıflandırma modellerinin bir sentezini oluşturmuştur. Grabowski ve diğerleri (2009) insan hatalarını; hatalar ve ihlaller

olarak iki sınıfta toplamaktadır. Buna göre hatalar; “karar verme hataları”, “beceri temelli hatalar” ve “algısal hatalar” olarak sınıflandırılmaktadır.

**Şekil 10. İnsan Hataları**



**Kaynak:** Grabowski, M., You, Z., Zhou, Z., Song, H., Steward, M., ve Steward, B. (2009). Human and organizational error data challenges in complex, large-scale systems. *Safety Science*, 47(8), s: 1186.

Kazalara neden olan hataların doğasının incelenmesinin yanı sıra sıra karmaşık sistemlerde kazaların yönetilebilirliği ile ilgili iki genel (karşıt) görüş yer almaktadır. Bunlar; Normal Kaza Teorisi (Normal Accident Theory-NAT) ve Yüksek Güvenilirlik Teorisi (High Reliability Theory-HRT) olarak sıralanmaktadır.

### 3.3. Güvenilirliği Yüksek Sistemlerin tanımlanması

#### 3.3.1. Normal Kaza Teorisi (NKT) Charles Perrow

1980’lerde meydana gelen büyük ölçekli nükleer kazalar (1979 yılında ABD’de meydana gelen TMI kazası, 1986 yılında, eski Sovyetler Birliği topraklarında bulunan Kiev şehri yakınlarındaki RBMK tipi, grafit yavaşlatıcılı Çernobil nükleer güç santralında meydana gelen kaza) karmaşık sistemlerin incelenmesini konu alan araştırmalara olan ilgiyi artırmıştır. Bu büyük ölçekli

kazalar, Tod LaPorte'nin, Kaliforniya Üniversitesinde Berkeley Araştırma Grubunu kurarak “**Güvenilirliği Yüksek Örgütler Teorisi**” (GYÖT) nin geliştirilmesini sağlamıştır.

**Güvenilirliği Yüksek Örgütler (GYÖ)**, emniyet bilimi ile ilgilidir. Birbirine yüksek bağımlılığa sahip süreçlerden (tightly coupled) oluşan hava trafik kontrol, nükleer reaktör, demiryolu taşıma işletmeleri gibi büyük sistem kazalarını *ön görebilen* örgütleri kapsamaktadır. Karmaşıklık sistem içerisindeki açık ve kolay anlaşılmayan birçok etkileşimden kaynaklanmaktadır. Karşılıklı bağımlılığın sıklığı, sebep-sonuç ilişkisinin çok hızlı bir şekilde ortaya çıkmasına neden olmaktadır. GYÖ'ler, kendilerine özgü bir takım yönetsel prensipler sayesinde kazaları engellemekte ve sistem kazalarının meydana gelmesi durumunda bu süreci diğer örgütlere göre daha iyi yönetebilmektedirler (Bogue, 2009: 22).

GYÖ'ler ile ilgili çalışmalar 1980'lerde başlamıştır. 1984 yılında Charles Perrow alan yazını yakından etkileyen, karmaşıklık ve birbirine bağımlılığı yüksek teknolojilere sahip olan sistemleri tehlikeli ve riskli girişimler olarak karakterize eden “Normal Kaza Teorisi-(NKT)” ni ortaya atmıştır (Bogue, 2009: 22). NKT, etkileşimci karmaşık ve karşılıklı bağımlılığın olduğu sistemlerde kazaların normal sonuçlar olduğunu iddia etmektedir. Perrow (1984) karmaşıklık ve yakın bağımlılığı yüksek risk teknolojilerinin en karakteristik özelliği olarak tanımlamaktadır. Alan yazında karmaşıklık daha fazla birim, daha fazla iletişim kanalı gibi örgütsel yapı içerisindeki yapıların çokluğunu ifade ederken burada bahsedilen karmaşıklık şaşırtıcı etkileşimlerden, birçok fonksiyonu yerine getiren alt sistemleri ve doğrusal olmayan bilgi kaynaklarını kapsamaktadır. Perrow (1984), buradaki karmaşıklığı “**etkileşimci karmaşıklık**” olarak ifade etmektedir. Etkileşimci karmaşıklığın ölçüsü ise, sistemin sahip olduğu alt parçaların birbirleri ile kaç değişik şekilde etkileşimde bulunduğu ile ilgilidir. Normal Kaza Teorisi, aralarında ilişki olan birçok değişken arasında etkileşim sırasında birçok geribildirim döngüsünün meydana geldiğini belirtmektedir (Cooke ve Rohleder 2006: 215). Perrow (1984)'a göre yüksek risk taşıyan teknolojilerin yoğun olduğu örgütler kendi doğası gereği kazanın her an beklenebileceği sistemlerdir. Diğer bir deyişle, karmaşıklık ve karşılıklı bağımlılık potansiyel kazaların oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Roberts;1990: 163).

Karmaşıklığın yanı sıra Perrow (1984), sistemlerin **yüksek bağımlılık** özelliklerinden de bahsetmektedir. Yüksek bağımlılığa (tightly coupled) sahip olan sistemlerde, her bir sistem parçası diğer birçok parçaya sıkı bir şekilde bağlanmakta ve böylece herhangi bir parçada meydana gelen değişim hızlı bir biçimde diğer tüm parçaları etkilemektedir. Yüksek bağımlılığa sahip olan sistemler, karışıklıklara çok hızlı bir biçimde cevap verebilmekte, fakat bu cevaplar aynı zamanda felakete neden olabilmektedir. Diğer yandan, düşük bağımlılığa sahip olan sistemlerde parçalar arasında nispeten daha az bağ bulunmakta ve bu nedenle meydana gelen hatalar veya öngörülmemiş olan davranışların sonuçları sistem kararsız hale getirilmeden yok edilebilmektedir. Normal Kaza Teorisine göre karmaşık ve yüksek bağımlı sistemler, öngöremeyecekleri ve engelleyemeyecekleri kazalarla karşı karşıya kalacaklardır. Perrow, bu önlenemez nitelikteki kazaları “sistem kazaları” olarak adlandırmaktadır. Sistemin yüksek bağımlılığa sahip olması durumunda meydana gelecek hatalar zincirleme etki yaratarak bireylerin durumu anlamalarına ve uygun müdahaleyi yapmalarına imkân vermeden kontrol dışına çıkmaktadır. Böyle sistemlerde küçük kırımlar öngörülmez bir biçimde çok ciddi sonuçlar doğurmaktadır (Marais, 2002: 1).

Perrow, daha önce de bahsedildiği gibi karmaşık ve bağımlılığı yüksek unsurlara sahip olan örgütlerin kaza ve kırımları önleyebilecekleri mükemmel bir yolun olmadığını ifade etmektedir (Bogue, 2009: 22). Perrow (1984) sistemin karmaşıklığını ve kaza riskini artıran bir diğer özelliğin ise, kazaların önlenmesi için sisteme eklenen fazladan (fazlalık-redundancy) unsurlar olarak belirtmektedir (Leveson, 2009: 229). Sagan (2004: 936) kazalardan sonra sistemlerin daha sonraki olayları engellemek için bazı kontrol noktalarını “fazlalaştırdıklarını” ifade etmektedir. Sagan (2004)’a göre bu durum liderlerin tehlikeli durumların önüne geçebilmek için daha fazla fiziksel ve insan kaynağını aktarmayı istemelerinden kaynaklanmaktadır. Politik açıdan değerlendirildiğinde ise, önemli bir kazadan sonra örgüt içi ve dışı çevrelere yönetiminin önlemler aldığını göstermek için de bazı unsurlar artırılmaktadır. Meydana gelen kazanın nedenleri açık değil ise alınan önlemlerin de uygun olmamasına neden olmaktadır. Sistemin güvenilirliğini artırmak amacıyla sisteme eklenen her bir fazladan birim birey ve örgütü tehlikeli üretim

şekillerine yönlendirilmektedir<sup>2</sup>. Emniyet ve güvenlikte meydana gelen olumlu değişimler bireyler ve örgütün bu duruma güvenerek daha fazla risk almalarına neden olmaktadır. Sagan (2004: 936) birçok araştırmacının “çokluk” ilkesini GYÖ’lerin temel özelliği olarak ifade ettikleri belirtmektedir. Perrow (2007: 172) ise, kazaların engellenmesi için sisteme ilave edilmiş olan fazladan kontrol mekanizmalarının “normal” olarak sistemde yeni kazaların meydana gelmesine neden olacağını belirtmektedir.

Perrow (1984: 97), normal kaza teorisi kapsamında geliştirmiş olduğu tipolojide dört alan yer almaktadır. Bahsedilen tipolojide; yüksek bağımlılık-doğrusal sistemler, düşük bağımlılık-doğrusal sistemler, yüksek bağımlılık-karmaşık sistemler, düşük bağımlılık-karmaşık sistemler alanları bulunmaktadır. Buna göre, yüksek bağımlılık-karmaşık sistemler alanında nükleer santraller, hava araçları, kimyasal üretim birimleri, nükleer silah kazaları, uzay görevleri, erken askeri uyarı birimleri ve insan DNA’sı gibi sistemler yer almaktadır.

Perrow (1984) tarafından geliştirilmiş olan tipolojiye göre yüksek bağımlılık-karmaşıklık alanında bulunan nükleer santraller ve hava araçları ile taşımacılık yapan sistemler yüksek kaza oranlarına sahiplerdir. Fakat, Leveson ve diğerleri (2009: 229) nükleer santraller ve hava aracı ile taşımacılık yapan sistemlerin oldukça nadir bir şekilde kazalarla karşı karşıya kaldıklarını belirtmektedirler. Leveson ve diğerleri (2009: 229) altmış yılı aşkın bir süredir nükleer silah sistemlerinde kaza meydana gelmemesini ve ticari hava taşımacılığı sektörünün düşük kaza istatistiklerini Perrow (1984) tarafından geliştirilen tipolojiye karşı bir örnek olarak sunmaktadırlar.

Alan yazında NKT’nin tersine sistem kazalarının yönetilebileceğini ifade eden, etkileşimci karmaşık ve yüksek bağımlılığa sahip olan örgütlerin düşük kaza istatistiklerine dikkat çeken teoriler de bulunmaktadır. Güvenilirliği Yüksek Örgüt Teorisi karmaşık sistemlerin kendilerine özgü bir takım özelliklerinin kazaları engellediğini ifade etmektedirler.

---

<sup>2</sup> Normal Kaza Teorisine değerlendirildiğinde bu durum göre tek döngülü öğrenmeye örnek gösterilebilmektedir. Perrow (1984,2007) ve Sagan (2004) tarafından yapılan açıklamalar göre yüksek riskli sistemler çift döngülü bir öğrenme becerisine sahip olamadıklarından kazalarından meydana gelmesi kaçınılmaz olacaktır.

Perrow (1984), yukarıda bahsedilen karmaşık ve bağımlılığı yüksek unsurlara sahip olan örgütlerin kaza ve kırımları önleyebilecekleri mükemmel bir yolun olmadığını ifade etmektedir (Bogue, 2009: 22). Perrow karmaşık ve sıkı karşılıklı bağımlılığın olduğu sistemler için belirgin çözümler konusunda şüpheli davranırken Güvenilirliği Yüksek Örgütleri savunan araştırmacılar ise, tehlikeli ve riskli sistemlerde güvenilirliği oluşturan ve riski azaltan genel mekanizmaları ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar (Marais, ve Diğerleri, 2004: 14)

Sosyo-teknik sistemlerin emniyetini artırmak için kullanılan “fazlalık” kavramı NKT ve GYÖT arasındaki temel ayrımlarından birisini oluşturmaktadır. La Porte (1986) ise GYÖ’leri, emniyet ve performansı artırabilmek için sahip olunan “esneklik” ve “fazladanlık” kavramları ile tanımlanmaktadır. La Porte ve Consolini (1991) fazlalık kavramını, temel ekiplerden birisinin kısa zamanlı ve tamamen işlevsiz hale gelmesi durumunda görevi devam ettirilebilme kabiliyeti olarak tanımlamaktadırlar. Roberts (1990)’a göre GYÖ’lerde fazlalık, teknik parçaların ve insanların yedeklenmesini ifade etmektedir. Böylece herhangi bir teknik bileşen veya iş görenin işlevini yetirmesi durumunda sistemde “fazladan” oluşturulmuş olan birim devreye girerek görevin devam ettirilmesini sağlayacaktır (Leveson ve diğerleri, 2009:234). Bu durum, yüksek bağımlılıklar yaratarak karmaşıklığı daha da artırmaktadır. Sistemin emniyetini sağlamak için eklenen her bir birim sistemi daha da karmaşıklığa ve bu karmaşıklık da “normal” olarak kazaların meydana gelmesine neden olabilmektedir (Perrow, 2007: 172).

### 3.3.2. Güvenilirliği Yüksek Örgüt Teorisi

#### 3.3.2.1. Güvenilirlik Kavramı

**Güvenilirlik**, belirlenmiş asgari kalite düzeyine sahip toplu çıktıları sürekli üretme konusunda alışılmadık bir kapasite “**düzeyi**”ni ifade etmektedir (Hannan ve Freeman, 1984, p. 153). Güvenilirlik, istenmeyen, beklenmeyen ve açıklanamayan değişimlerin olmamasına bağlıdır. Hannan ve Freeman (1984: 154) örgütsel güvenilirliğin yüksek standartlara sahip rutin uygulamaların geliştirilmesine bağlamaktadır. Eylemlerin yeniden üretilebilmesi veya tekrarlanabilmesi güvenilirliğin en temel özelliği olarak ifade edilmektedir. Leveson ve diğerleri (1999: 234) güvenilirlik kavramını mühendislik bakış açısıyla bir parçanın kendinden beklenen görevi belirli bir zaman dilimi içerisinde ve belirli şartlar altında yerine

getirebilme olasılığı olarak tanımlanmaktadır. Emniyet ve güvenilirlik kavramlarının her biri diğerini gerektirmektedir. Diğer yandan, güvenilir olan bir sistem emniyetli olmayabilmektedir. Bazı durumlarda, güvenilirlik ve emniyet özellikleri çatışmakta, sistemin emniyeti güvenilirliği azaltabilmektedir.

Weick ve diğerleri (2008: 35), güvenilirliği tanımlarken sadece belirli faaliyetleri aynı şekilde tekrar edilebilir olma kriterinin değerlendirilmesini doğru bulmamaktadır. Böyle bir durum, gerçek dünyanın ele alınmasında bir takım problemler yaratmaktadır. Çalışma koşulları değişse dahi güvenilir sistemlerin aynı şekilde çalışmaları mümkün olmalıdır. *Güvenilir olması gereken bir sistem beklenmeyen durumlar ve onların sonuçlarını da yönetebilmelidir.*

### 3.3.2.2. Güvenilirliği Yüksek Örgütler

Roberts ve Rousseau (1989: 132), yüksek riskli örgütleri felaketle sonuçlanabilecek olan kazalara neden olabilecek karmaşık teknolojileri işleten örgütler olarak tanımlamaktadır. Roberts ve Rousseau (1989: 132), güvenilirliği yüksek örgütlerin büyük kazaları önlemek üzere tasarlandıklarını ve yüksek riskli sistemlerin alt parçası olduklarını belirtmektedirler. Laporte (2002: 36)'ye göre güvenilirliği yüksek örgütler teorisi ile ilgili çalışmalar, karmaşık sistemlerdeki bileşenlerin zaman içerisinde hataları nasıl önlediklerini açıklamayı amaçlamaktadır.

GYÖ'ler, örgütsel kaza teorisinin karşısında olup La Porte ve Consolini (1991), Roberts ve Bea (2001), Weick ve Sutcliffe (2001) gibi araştırmacılar tarafından savunulmaktadır. Bu araştırmacılar, kazaların normal olabileceğini fakat ciddi boyutta olanların belirli örgütsel uygulamalarla önlenebileceğine inanmaktadırlar (Cooke ve Rohleder 2006: 216). Örneğin Weick ve Sutcliffe (2001) GYÖ'lerin "**hataları önceden düşünme**", "**basitleştirmeye karşı isteksizlik**", "**esnekliğe adanmışlık**" ve "**uzmanlığa saygı**" gibi özelliklere sahip süreçler ile potansiyel hatalar konusunda "**farkındalık kalitesini**" artırabileceklerini belirtmektedir (Cooke ve Rohleder 2006: 216). GYÖT kapsamında yapılan çalışmalarda NKT'nin tersine bazı örgütlerin uzun dönemli sürdürülebilir emniyet düzeyleri ile "**güvenilirliği yüksek**" olarak tanımlanmaktadırlar. Roberts (1990: 160)'a göre GYÖ'leri tanımlarken "**örgütte felaketle sonuçlanabilecek olan**



**başarısızlıklar veya hataların kaç defa engellendiği?”** sorusuna **“birçok defalar”** yanıtı veriliyorsa örgütü güvenilirliği yüksek örgüt” olarak tanımlamak mümkündür.

Bazı örgütlerde meydana gelen hatalar, kapasite kaybına, örgüt içinde ve dışında binlerce kişinin hayatını kaybetmesine neden olabilmektedir. GYÖ’ler kavramı ise, mevcut çevresel şartlar içerisinde bahsedilen hataları başarılı bir şekilde engellenmesini ifade etmektedir. GYÖ’ler için güvenilirlik, verimlilik ve rekabet gücü kadar önemli bir değer olarak tanınmaktadır. GYÖ’ler, güvenilirliği tehdit eden, gerçekleşmemesi gereken olayları tespit etmişlerdir. GYÖ’ler, bu olayları sadece teknolojik sistemler ile değil aynı zamanda strateji ve diğer yönetsel araçlar ile yönetmeye çalışmaktadır. Güvenilirliği Yüksek Örgütler, sahip oldukları yüksek risklere rağmen sürdürülebilir anlamda hatalardan uzak olmayı hedeflemektedir. LaPorte ve Consolini (1991: 20), geniş ölçekli, son derece karmaşık bazı örgütlerin bu amaca büyük bir oranda ulaşmış olduklarını ifade etmektedirler.

GYÖ’ler, içerisinde yer aldıkları zorlayıcı operasyonel şartlar altında problemlerin meydana gelmediği bir performans düzeyini yakalamaya çalışmaktadırlar. GYÖ’lerin birincil amacı; felaketleri, arızaları ve hataları önlemektir (Ericksen ve Dyer, 2005: 908). Yüksek güvenilirliğin sadece kaza ve kırımların miktarı ile bağıntılı değildir. Hataların başarılı bir şekilde yönetiminin yanı sıra riskli teknolojilerin etkin yönetiminin GYÖ’lerin en önemli özelliği olarak göze çarpmaktadır. Roberts (1990: 161,162), ileri teknolojiyi GYÖ’leri diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerden birisi olarak tanımlamaktadır. GYÖ’ler, hataların negatif sonuçlarının yönetebilecek yeterli miktarda ileri seviyede teknolojiye sahiptirler. Bu örgütlerin her biri sürekli eğitim kullanmakta ve böylece işleticiler (operatörler) teknolojinin yapabilirliklerini daha iyi anlayarak beklenmeyen olaylara nasıl cevap vereceklerini daha iyi öğrenmektedirler. Aynı zamanda GYÖ’lerin hataları engellemek ve meydana gelen hataları yönetmeye dayalı bir yapı ve kültürü geliştirmeye çalıştıkları görülmektedir.

Kaliforniya Üniversitesinde Tod LaPorte'nin kurmuş olduğu Berkeley grubu tarafından yapılan araştırmalar sonucunda GYÖ Teorisi ile ilgili altı temel ilgili alanı belirlenmiştir. Bunlar (Bourrier, 2011: 10);

- **GYÖ'lerin değerlendirilmesi:** GYÖ'lerin nasıl ortaya çıktıkları ve GYÖ'leri sıradışı güvenilirlik arayışına iten mantıksal örüntülerin neler olduğunun araştırılması,
- **Yapısal özellikler ve karşılıklı bağımlılığın yönetimi:** GYÖ'lerin örgütün her seviyesinde koordinasyonu sağlayabilmek geliştirdikleri formal yapıların ve kuralların araştırılması,
- **Yüksek güvenilirlik şartlarında karar verme:** GYÖ'lerin rutin faaliyetler ile beklenmeyen veya normal durumlar arasında nasıl denge kurarak devam ettirdiklerinin araştırılmasını kapsamaktadır,
- **Yüksek Güvenilirlik kültürü:** Birey ve grup seviyesinde, başarı için gerekli olan normların incelenmesi kapsamaktadır,
- **Yüksek güvenilirlik sistemlerinde yeni teknolojilerin geliştirilmesi:** Yeni teknolojilerin sisteme uyumlandırılmasının emniyet üzerindeki etkileri ve bu etkilerin hâlihazırda işleyen sistem için olumsuzluk yaratılıp yaratılmayacağını araştırılmasını kapsamaktadır,
- **Örgütsel sistemin tasarlanması:** Güvenilirliği Yüksek Örgüt ve teknoloji tasarımını hedefleyen bir takım ilkelerin var olup olmadığının, daha kolay takip edilecek sistemlerin tasarlanıp tasarlanamayacağını ve yüksek sosyal, teknolojik ve işgücü maliyetine neden olan teknolojik karmaşıklığın azaltılıp azaltılmayacağını araştırılmasını kapsamaktadır.

Günümüzde “**güvenilirliğin**” sürekliliğini sağlamayı hedefleyen “**emniyet yönetim sistemleri**”, hatalara karşı sürekli tetikte olabilmek ve hataları en aza indirgeyebilmek için geliştirilen “**hata yönetim teknikleri**” ve “**ekip kaynak yönetim**” sistemler uygulanmaktadır. Diğer yandan, emniyetin sürekliliğini sağlamak için çalışanların emniyet konusundaki adanmışlıklarını sağlayacak, emniyet ile ilgili değerleri temel alan bir “**emniyet kültürünün**” geliştirilmesi güvenilirliği yüksek örgütler için diğer bir güncel konudur.

### 3.3.2.3. Güvenilirliği Yüksek Örgütlerin Özellikleri

Örgüt literatürüne göre, değişken çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin esnek bir yapıda olmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle merkezileşmiş bürokratik yapılar değişen şartlara hızlı bir şekilde cevap verememektedirler. Bilindiği gibi, mekanik yapılar olarak adlandırılan merkezileşmiş örgütlerin yanı sıra organik örgüt yapıları merkezkaç yapılanmaya sahiptirler. Organik yapılarda, bürokratik prosedürlere uymaktan çok birey ve grupların kararlara katılımlarının sağlanması önemlidir. Ayrıca organik sistemlerde düşük bağımlılık, çevresel değişkenlere hızlı tepkiler geliştirmeye ve yeni çözümler üretmeye odaklanmış durumdadır. Fakat, böyle bir esneklik bir takım riskler barındırmaktadır. Perrow (1984), Frederickson ve Laporte (2002: 34)'ye göre halihazırda örgüt teorileri, belirli miktarda başarısızlığı ön görüp kabul eden yönetsel davranış kalıplarını içermektedir. Konvansiyonel örgüt teorileri, belirsizlik ortamında sistemin güvenliğini garanti altına almak için geliştirilmiş prosedürlerin uygulanmasından doğan maliyetler ile diğer örgütsel amaçlar arasında denge kurma konusunda yeterli olmamaktadır.

Frederickson ve Laporte (2002: 34) güvenilirliği yüksek örgütlerin, bir takım özelliklerini sıralamaktadır. Buna göre GYÖ'ler; yeterli finansal yapına, uzman insan kaynağına, yüksek güvenilirliğe, emniyetli ve verimli operasyonların başarılmasında ortak bir adanmışlığı ifade eden değerlere yüksek önem atfetmektedirler.

Sagan (1993) da Frederickson ve Laporte (2002)'ye benzer bir sınıflandırma yaparak, GYÖ Teorisini güvenilirliği yüksek örgütlerin başarısı açısından dört önemli bileşene ayırmaktadır. Bunlar;

1. Yönetim tarafından emniyet ve güvenilirliğe verilen yüksek öncelik,
2. İnsan ve ekipman fazlalığı (yedek),
3. Güçlü bir kültüre sahip ve eğitime adanmışlığı yüksek, merkezkaç bir organizasyon,
4. Deneme ve yanılma yoluyla örgütsel öğrenme,
5. Öngörü ve benzetim (simulation) ile destekleme olarak sıralanmaktadırlar.

GYÖ'lerin bir diğer özelliği "**sürekli eğitim**" olarak ifade edilmektedir. İşleticilerin örgüt içerisindeki karmaşık süreçler ile ilgili bilgilerini artırılması ve teknik becerilerinin geliştirilmesi; tehlikeleri tanımalarını ve beklenmeyen olaylara

uygun tepkileri vermelerini sağlamayı hedeflemektedirler (Cooke ve Rohleder 2006: 216). Bu nedenle, sektörle ilgili sivil ve devlet otoritelerinin oluşturdukları ve denetledikleri eğitim programlarının yanı sıra GYÖ'lerin de kendi özel şartlarına uygun eğitimleri titizlikle uygulamaya çalıştıkları görülmektedir.

Nükleer santraller, askeri sistemler, havacılık ve kimya üretimi yapan GYÖ'ler, üretimlerini gerçekleştirebilmek için ileri teknolojiyi kullanmak zorundadırlar. LaPorte (1996: 63)'ye göre GYÖ'ler, ihtiyaç duyulan kapasiteyi oluşturmak için oluşturmanın yanı sıra operasyonların güvenilirliğine ve bu güvenilirliği sağlayacak olan teknoloji, süreç ve personele olan yatırımlara da eşit derecede odaklanmış durumda olduklarını belirtmektedir. Robert (1990: 161,162), GYÖ'lerin **“ileri teknoloji”** özelliklerine değinmektedir. Roberts (1990: 161, 162), ileri ve karmaşık teknolojiyi GYÖ'leri diğer örgüt türlerinden ayıran en önemli özelliklerden birisi olarak tanımlamaktadır. GYÖ'ler, hataların negatif sonuçlarının daha da artmasına neden olacak yoğunlukta karmaşık teknolojiye sahiptirler. Yoğun ve karmaşık teknoloji, sistemi karmaşıktırmakta ve meydana gelen etkileşimler riskleri artırmaktadır. Bu nedenle GYÖ'lerde sürekli olarak eğitim programları uygulanmakta ve böylece işleticiler (operatörler) teknolojinin yapabilirliklerini daha iyi anlayarak beklenmeyen olaylara nasıl cevap vereceklerini daha iyi öğrenmektedirler (Roberts, 1990: 106).

Genel yönetsel özelliklerinin yanı sıra birçok araştırmacı yüksek riskli operasyonel çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin **“karmaşıklık”**, **“yüksek bağımlılık”** ve **“fazlalık” (redundancy)** olarak ifade edilecek yapısal özelliklerinin bulunduğunu ifade etmektedirler. Roberts ve Rousseau (1989: 132), GYÖ özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

1. Aşırı karmaşıklık (Hypercomplexity),
2. Yüksek bağımlılık,
3. Aşırı hiyerarşik farklılaşma,
4. Karmaşık iletişim ağları içerisinde çok sayıda karar veren,
5. Birçok örgütte yer almayan yüksek sorumluluk düzeyi,
6. Kararlarla ilgili sık ve hızlı geri bildirim,
7. Zaman baskısına neden olan etkenler,

### 8. Birden fazla kritik çıktının eş zamanlı oluşması zorunluluğu.

Daha önce de ifade edildiği gibi Perrow (1984) yüksek riskli çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin en belirgin özelliği olarak karmaşıklık ve yüksek bağımlılığı ifade etmektedir. Karmaşıklık, sistem içerisindeki açık olmayan ve kolay anlaşılmayan birçok etkileşimden kaynaklanmaktadır. Yüksek bağımlılığın yoğunluğu tahmin edilemeyen sebep-sonuç ilişkilerinin çok hızlı bir şekilde ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Alan yazında karmaşıklık daha fazla birim, daha fazla iletişim kanalı gibi örgütsel yapı içerisindeki yapıların çokluğunu ifade etmektedir. Karmaşıklık ve yüksek bağımlılık özelliklerine rağmen güvenilirliği yüksek örgütler, kendilerine özgü bir takım yönetsel prensipler sayesinde kazaları engellemekte ve sistem kazalarının meydana gelmesi durumunda bu süreci diğer örgütlere göre daha iyi yönetebilmektedir (Bogue, 2009: 22). Roberts (1990: 111) GYÖ'lerin sahip oldukları karmaşıklık ve yüksek bağımlılık özelliklerine karşılık bu örgütlerin geliştirmiş oldukları özellikleri Tablo 3.3.2.3.1'deki gibi ortaya koymaktadır.

Compton (2008: 77-79) ise GYÖ'lerin özelliklerini; **“gelişmiş teknik beceri”**, **“merkez-kaç otorite yapısı”**, bireysel hataları örgütsel hatalara dönüşmeden engelleyen **“çok sayıda sistem unsuru ve esneklik”**, sürdürülebilir ve yüksek seviyeli operasyonel performansı ifade eden **“operasyonel güvenilirlik”**, her bir çalışanın emniyet ile ilgili rol ve sorumluluklarını kabul edip anladığını ifade eden **“bireysel tutum ve sorumluluklar”**, sürekli öğrenme, performans izleme, problem analizi, çözüm planlama ve uygulamayı içeren **“örgütsel performansın iyileştirilmesi”**, güvenilirliğin oluşturulabilmesi için kullanılan kontrol ve denetimleri içeren **“performansı garanti altına almaya yönelik eylemler”** şeklinde sıralamaktadır. Bierly ve diğerlerine (2008: 393) göre ise, GYÖ'lerin özellikleri: (1).Felaket potansiyeli, (2). Yüksek bağımlılık, (3). Karmaşıklık, (4). Çalışanların yüksek sorumluluk duygusu şeklindedir.

LaPorte (1996: 63) GYÖ'lerin en çok göze çarpan içsel özelliklerinden birisinin **“teknik ve sosyal bağımlılık”** olduğunu belirtmektedir. LaPorte (1996: 63) bu durumun en önemli nedeni olarak tüm yoğun teknoloji kullanan örgütlerde görülen grup olarak uzmanlaşmayı ve koordinasyona bağlı hiyerarşiyi

göstermektedir. Karmaşıklık, yüksek bağımlılık ve sosyal ilişkiler GYÖ'lerin yapısal özelliklerini ve karar alma ile ilgili davranışlarını etkilemektedir.

**Tablo 5. GYÖ'lerin Karmaşıklık ve Yüksek Bağımlılığa Karşılık Geliştirmiş Oldukları Özellikler**

Karmaşıklık	
Özellikler	Cevaplar
Beklenmeyen olay potansiyeli	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sürekli eğitim</li> <li>Fazlalık</li> </ul>
Karmaşık teknolojiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sürekli her seviyede yetki ve sorumluluk</li> <li>Eğitim</li> </ul>
Birbiriyle bağdaşmayan fonksiyonlara sahip sistemler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonksiyonların ayrılması için iş tasarımı stratejileri</li> <li>Eğitim</li> </ul>
Şaşırtıcı etkileşimler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Özel dil ile ilgili eğitim</li> <li>Esnek uygulamalar</li> </ul>
Yüksek bağımlılık	
Özellikler	Cevaplar
Zaman bağımlılığı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazlalık</li> </ul>
Değişmeyen operasyon aralıkları	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uzmanlaşma</li> <li>Sistem esnekliği hiyerarşik farklılaşma</li> </ul>
Amaçlara ulaşmanın tek yolu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazlalık</li> <li>Sistem esnekliği</li> </ul>
Küçük ihmal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Görüşme ve uzlaşma</li> <li>Sistem esnekliği</li> </ul>

**Kaynak:** Roberts, K. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organisation. *Organization Science*, 1(2), s:111

LaPorte (1996) GYÖ'lerin sosyal karakterini şekillendiren özelliklerden bahsetmektedir. LaPorte (1996: 63)'ye göre GYÖ'lerin sosyal karakteri; teknik/mesleki yeterliliklere, sistem ile ilgili teknik bilgiye, yüksek performansa ve sistemin hâlihazırdaki durumu ile ilgili farkındalık ile şekillenmektedir. Buradan da anlaşıldığı üzere GYÖ'lerin benimsedikleri değerler; meslek konusunda teknik yeterliliğe, sistemin sürekli olarak takip edilmesine ve performansa verilen önemi içermektedir. Tam bir teknik yetkinlik; operasyonel personel arasındaki otorite ilişkilerini ve karar verme süreçlerini şekillendirmektedir. Bu durumu sürekli kılmak ise, personel seçimi, eğitimi ve yetkilendirme süreçlerine azami bir özeni gerektirmektedir. Diğer yandan, yüksek seviyeli yetkinliği devam ettirmek için görev ve mesleki bağlılıkların gelişmesi desteklenmektedir.

Örgütün içerisindeki sosyal ilişkileri şekillendirme de etkili olan mesleki yetkinlik değerlerinin yanı sıra GYÖ'ler; birer teknik sistem olarak ulaşılması zor kalite güvence standartları, bakım zorunlulukları ve kesinlikle uyulması gereken prosedürler ile yüksek operasyonel performans hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadırlar. GYÖ'ler, sistemin içinde bulunduğu hâlihazırdaki durumu açık bir şekilde görebilmek adına operasyonları izlemek ve tekrar düzenlemek için oldukça

geniş bir performans veri tabanı oluşturmaktadırlar (LaPorte, 1996: 63). Veritabanlarının yanı sıra Roberts (1990) GYÖ'lerin bir diğer özelliğinin de emniyet açısından kritik nitelikte olan bilgilerin paylaşılmasını sağlayacak birçok kanalın bulunması olduğunu belirtmektedir. Bierly ve Spender (1995; aktaran: Lekka, 2011: 7), nükleer denizaltılarının yüksek emniyet performansları ile ilgili yaptıkları araştırmada tespit ettikleri başarı faktörlerinden birisinin de kırımları rapor etme ve atlatılan hadiselerin paylaşılması ile ilgili kültürünün olduğunu belirtmektedir.

Laporte (1996: 63) GYÖ'lerin bir takım yapısal özelliklerinden de bahsetmektedir. Buna göre; GYÖ'lerin yapısal özellikleri esneklik, emniyet ve performansın takip edilmesi için oluşturulmuş gereğinden fazla birim (redundancy) ve iç içe geçmiş otorite ilişkileri tarafından şekillenmektedir. GYÖ'lerin operasyonel çevrelerinin tehlikeli olmasının yanı sıra birçok olasılığı da barındırmaktadır. Etkin bir performans düzeyi ve emniyet, yeterli miktarda esnekliği ve ekstra örgütsel alanı (organizational slack) gerektirmektedir. Yapısal esneklik ve gereğinden fazla birim (redundancy) üç şekilde gerçekleştirilmektedir:

1. Herhangi bir birimin çökmesi, kapasitesini aşması veya ön görülmeyen bir durumun oluşması halinde destek sağlamak için fonksiyonel süreçler birbirine paralel veya örtüşen eylemlerden oluşmaktadır, diğer bir deyişle her bir fonksiyonun yerini tutabilecek aynı işleve sahip fazladan birimler bulunmaktadır,
2. Operatörler ve saha denetçileri, rotasyon süreçleri sonrasında farklı görevler için sahip oldukları beceriler sayesinde sistem içerisinde önemli bir fazlalık (redundancy) ve dolayısıyla önemli bir esneklik sağlanmaktadır,
3. İşler ve çalışma grupları, uyumsuz işlevler arasında karşılıklı bağımlılığı önlemek için tasarlanmışlardır (LaPorte, 1996: 64).

Bütün büyük örgütlerde olduğu gibi otoritenin belirgin hiyerarşik yapısı GYÖ'lerde de bulunmakta ve özellikle rutin operasyonlar sırasında gözlemlenmektedir. Diğer yandan, operasyonun temposu arttıkça beceriye dayanan ve daha çok işlevsel olarak ifade edilebilecek otorite tipleri görülmektedir. Acil durumlarda karar verme yetkisi ilgili olayla ilgili daha fazla ve tecrübeye sahip olan

kişilerin yer aldığı seviyelere kaymaktadır. Farklı otorite tipleri arasında geçişler, açık bir biçimde tanımlandığı için, iletişim şekilleri ve rol ilişkileri değişerek durumun gerektirdiği uygun beceri ve tecrübenin kullanılmasını sağlamaktadır. Diğer yandan yöneticilerin kararlara müdahil olmak yerine sadece izleyici olarak görev yaptıkları görülmektedir. Diğer bir deyişle yöneticiler stratejik ve taktik kararlara ilgilenirken operasyonel kararlara gerekmedikçe müdahale etmemektedirler.

#### **3.3.2.4. Güvenilirliği Yüksek Örgütler ve Örgütsel Dikkatlilik**

Dikkatlilik; mevcut farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesini, analizini, sürekli meydana gelen olaylardan farklı sınıflandırmaların oluşturulmasını, içinde bulunulan bağlamın en ince ayrıntıları ile değerlendirilerek alternatif çözüm yollarının tespit edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Dikkatlilik, birtakım bilişsel ve operasyonel süreçleri kapsamaktadır. Dikkatlilik, bireylerin öngörü ve adaptasyon sayesinde beklenmedik durumları ve rutin olmayan olayları iyi yönetebilmelerini sağlamaktadır (Farjoun, 2010: 210). Weick ve diğerleri (1999: 39) dikkatliliği, içinde bulunulan durumundan hoşnut olmama, tanıdık olsa bile olayların tam anlamıyla bilinmemesi ve bir takım sürprizlere dair sürekli düşünce kalıpları olarak tanımlamaktadırlar. Bu anlamda örgütsel dikkatliliği tanımlayan bir takım bileşenler bulunmaktadır;

##### **1. Hatalar konusunda meşgul olma**

Weick ve diğerleri (1999: 39)'ne göre hatalar konusunda endişelenme GYÖ'leri diğerlerinden ayıran önemli bir özellik olarak göz çarpmaktadır. Bu farklılık ise, hataların nadir meydana gelen olaylar olmasından kaynaklanmaktadır. Hataların düşük sıklığı GYÖ'lerin hata ipuçlarının üzerinde çalışmalarına ve bu durum ise, **“kullanmaktan-exploit”** çok **“keşfetmeyi-exploration”** ön plana çıkaran bir örgütsel öğrenme modunun benimsenmesine neden olmaktadır. Bir başka deyişle GYÖ'ler hataların meydana gelmesini beklememekte ve sürekli olarak potansiyel hata kaynaklarını araştırmaktadırlar.

Weick ve diğerleri (1999: 39), GYÖ'lerin hata ile meşgul olma konusunda üç yol izlediklerini belirtmektedirler. Buna göre; meydana gelen herhangi bir hatanın sistemin sağlığını değerlendirme konusunda elde edilmiş bir inceleme fırsatı olarak değerlendirilmesine, atlatılan tehlikelerin analizine ve başarıların getirdiği



sorumluluklara odaklanılmasına yoğunlaşmıştır. Weick ve diğerleri (1999: 39), sistemin hangi noktasında meydana geldiğine bakmaksızın hataların sistemin tamamının güvenilirliğine açılan pencereler olarak değerlendirildiğini ifade etmektedirler. Nitekim, küçük bir hata tüm sistemi etkileyecek büyük sonuçlara yol açabilmektedir. Birçok örgüt hataları meydana geldiği nokta itibarıyla yerleştirirken GYÖ'ler ise hataları genelleştirmektedirler. Weick ve diğerleri (1999: 39) küçük hataların birikimsel yönlerine dikkat çekmektedirler. Bu birikimsel özellikten dolayı meydana gelen küçük kırılmalar anlaşılmadığı takdirde büyük kazaların olma olasılığını da artırmaktadırlar. Yerleştirilen ve olmamış gibi davranılan hatalar ya da şüpheli durumlar sebep sonuç zinciri prensibi ile sistemin derinlerinde daha şiddetli olumsuzluklara neden olabilecek şekilde gelişmektedir.

## **2. Yorumları basitleştirmeye karşı isteksizlik**

Tüm örgütlerde bireyler karmaşık görevleri mevcut şartların basit bir şekilde yorumlanması ile gerçekleştirmektedirler. Bu basitleştirmeler; bireylerin dünya görüşü, düşünce kalıpları etkisiyle bazı bilgileri görmezden gelmelerine neden olmaktadır. Bu anlamda basitleştirmeler, GYÖ'ler için potansiyel tehlike oluşturmakta ve bireylerin istenmeyen olayların sonuçlarını ön görebilmelerini sağlayan öncülleri tespit edebilmelerini engellemektedir. Böylece basitleştirmeler, beklenmedik sürprizlerin meydana gelme olasılığını artırmakta ve anomalilerin birikmesine, istenmeyen olayların daha şiddetli sonuçlarla ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Etkin GYÖ'ler, neleri görmezden geldikleri sorusuna cevap arayarak daha çok bilgi yaratmaya çalışmaktadırlar (Weick ve diğerleri 1999: 41-42). Yorumları basitleştirmeye karşı isteksizliği, hâlihazırdaki uzmanlığı sorgulamayı sağlayacak farklı bakış açılarını araştırmayı, üzerinde uzmanlaşıldığı düşünülen olaylara şüphe ile bakmayı ve farklılaşan şartları araştırmayı ifade etmektedir.

Weick ve Sutcliffe (2007: 10), basitleştirme sayesinde bireylerin temel öneme sahip olan konulara odaklanacağını diğer yandan, basitleştirmenin az olması durumunda ise, daha çok şeyin algılanmasının sağlanacağını ifade etmektedir. GYÖ'ler, karşı karşıya oldukları durumun daha bütüncül ve ayrıntılı bir resmini ortaya koymak için son derece dikkatli adımlar atmaktadırlar. GYÖ'ler; karmaşık, değişken, bilinmez ve tahmin edilmez bir yapıdaki çevrede kendi konularını

mümkün olduğunca net görmeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle GYÖ'ler sahip oldukları bilgiğe şüphe ile bakmakta ve farklı tecrübeleri olumlu değerlendirmektedirler.

### 3. Operasyon duyarlılığı

Operasyon duyarlılığı, eş zamanlı olarak elde edilen enformasyonlar ile operasyonların bütüncül bir resmini oluşturmayı ve devam ettirmeyi ifade etmektedir. Diğer bir deyişle operasyon duyarlılığı, durumsal bir farkındalık oluşturma anlamına gelmektedir. Çalışanlar iyi bir durumsal farkındalık oluşturduklarında sürekli yeni durumlara uyumlanabilmekte böylece hataların birikmesi ve kapsamının genişlemesi engellenebilmektedir (Weick ve Sutcliffe 2007: 12). Operasyon duyarlılığı, belirli zaman ve bağlamda çevre içerisindeki her bir unsuru algılamayı, anlamlandırılarak yakın gelecekte nasıl olacakları ile ilgili öngöründe bulunmayı ifade edilmektedir (Weick ve diğerleri 1999: 43).

GYÖ'ler birçok hatanın operasyonel sistem içerisinde uygun koşullarla birleşene kadar gizli kaldığını kabul etmektedir. GYÖ'ler bu bakış açısını operasyonel seviyede kullanarak hataların tespit edilmesini sağlayarak bir savunma hattı oluşturmakta, iletişim ve diğer tüm enformasyon kaynaklarını kullanarak içinde bulunulan “büyük resmi” tanımlamaya çalışmaktadırlar. GYÖ'lerde çalışanlar, geliştirdikleri durumsal farkındalık ile felaketslere neden olabilecek hataların birikmesini engelleyecek sürekli uyarlamalarla kazaların önüne geçilmektedir (Weick ve diğerleri 1999: 43).

Durumsal farkındalığın önündeki en önemli engellerden birisi üretim baskısı ya da azami iş yükünün aşıldığı durumlardır. Diğer yandan GYÖ'ler, çalışanlarının aşırı yüklenmeleri durumuna karşı hassastırlar. Weick ve diğerleri (1999: 44), çalışanların birbirlerinin aşırı yüklenmelerini takip ettiklerini ve bu durumlarda diğerlerine yardım ettiklerini ifade etmektedirler. Operasyon duyarlılığı; paylaşılan zihinsel kalıplar, kolektif hikayelerin oluşturulması, düzenli şekilde durumsal değerlendirmelerin yapılması, makineler arasındaki fiziksel bağlantılar ve parametrelere dair bilgiler ve önceden planlanmış olan prosedürlerin sınırlılıklarının etkin olarak tespiti ile mümkün olmaktadır.

#### 4. Esnekliğe bağlılık

Wildavsky (1991)'e göre etkin GYÖ'ler öngörü ve esneklik geliştirme eğilimindedirler. Öngörü, herhangi bir hasar meydana gelmeden potansiyel tehlikelerin tahmin edilmesi ve önlenmesini içermektedir. Diğer yandan esneklik ise, tahmin edilmeyen tehlikelerin ortaya çıkmasından sonra bunları yönetebilme kabiliyetini ifade etmektedir (Weick ve diğerleri 1999: 46). Esneklik, örgüt için temel beceri olarak büyük kazalar ya da sürekli gerilimlerden sonra operasyonların devamına imkân tanıyan dinamik istikrar durumunu sağlamaktadır. GYÖ'ler, içinde yer aldıkları istikrarsız çevrenin birer parçası olan hataların tespit edilmesi, kontrol altında tutulması ve bu hatalardan kaçınma konusunda yetenekler geliştirmişlerdir. Bu anlamda GYÖ'lerin en ayırt edici özelliği asla hata yapmamaları değil, yapılan hataların onları devre dışı bırakmamalarıdır. Burada ifade edilen esneklik, hataların asgari düzeyde tutulmasını ve anlık geçici çözümler geliştirerek sistemin işlevini devam ettirmesini sağlamayı ifade etmektedir. Bu anlamda, GYÖ'ler en kötü durumları düşünerek uygulamalar tasarlamaktadırlar (Weick ve Sutcliffe 2007: 14).

#### 5. Uzmanlığa saygı

Uzmanlığa saygı, operasyon seviyesinde dahi yüksek hiyerarşik düzeylerde alınması gereken kararların alınabilmesini ifade etmektedir. GYÖ'lerde operasyonun temposuna göre otorite farklı seviyeler arasında etkin bir şekilde yer değiştirmektedir. Operasyonların temposu arttığında, karar alma eylemi resmin bütününe görebilen daha aşağıdaki hiyerarşik seviyelere doğru kaymaktadır. Diğer bir deyişle, kararın gerektirdiği bilgiye sahip olan kişi ve takımların yer aldığı seviyelere doğru kaymaktadır.

Sonuç olarak örgütsel dikkatliliği ifade eden bileşenler aynı zamanda GYÖ'lerin özelliklerini açıklamaktadır. Buna göre; sürekli olarak muhtemel hataları düşünmek, sistemin tamamının durumsal olarak farkında olmak, hataların sonuçlarını yönetebilme ve kriz durumlarında karar verme mevkiini uzman olan kişilerin yer aldığı hiyerarşik konumlara kaydırmak GYÖ'lerin genel özellikleri olarak ifade edilebilmektedir.

### 3.3.2.5. Güvenilirliği Yüksek Örgütler ve Esneklik Mühendisliği

GYÖ Teorisi, birçok yüksek riskli sistemin kullandığı “**Esneklik Mühendisliği**” (resilience engineering)’ni de içermektedir. Esneklik mühendisliği, emniyet yönetimi kapsamında karmaşıklığın ve baskının söz konusu olduğu bir ortamla baş edebilmeyi ifade eden bir paradigmayı ifade etmektedir (Hollnagel ve diğerleri, 2006: 6). Hollnagel ve diğerleri (2006: 3,4), esnekliği zorluklara rağmen sistemin kendisini koruyabilmesi ve tekrar normal operasyon seviyesine dönebilmesi olarak tanımlamaktadırlar. Diğer bir deyişle esneklik, örgütün (sistemin) herhangi bir tehlike durumundan sonra ya da tehditlerin yer aldığı bir çevrede gösterilen faaliyetler sırasında tekrar kararlı duruma dönebilme becerisi olarak ifade edilebilmektedir. Hollnagel, (2014: 221) esneklik mühendisliğini karmaşık ve değişken özelliklere sahip, çevresel şartlarla başa çıkabilen ve bu şartlara uyum sağlayan “ekolojik sistemlerin” oluşturulması ve devamlılığının sağlanması olarak ifade etmektedir. Esneklik mühendisliği, yükseltme prensibini kullanarak normal performans düzeyindeki değişimlerin bileşerek nasıl orantısız (doğrusal olmayan) etkiler oluşturduklarını incelemektedir. Yükseltme prensibi, orantısız geniş kapsamlı sonuçların performans ve şartlardaki çok küçük değişikliklerden meydana geldiğini ifade etmektedir.

Wreathall (2006: 276) yapılan emniyet ve kaza analizi ile ilgili tekniklerin bir takım sınırlılıklarından bahsetmektedir. Bu sınırlılıklardan birisi de bu tekniklerin kaza nedenlerini değerlendirirken kazaların meydana gelmesine katkıda bulunan nedenlerin sosyal yönünü göz ardı ederek daha çok teknik nedenlerle kısıtlanmasıdır. Wreathall (2006: 276), ayrıca bu modellerde emniyetin şekillenmesinde etkili olan kültürel ve örgütsel faktörlerin değerlendirilmediğini ve meydana gelen kazaların analizlerinin büyük oranda kazaya müdahil olan kişilerin verdikleri bilgilere dayandırıldığını belirtmektedir. Diğer yandan, meydana gelen kaza ve kırımların nedenleri araştırılırken işletme faaliyetleri birbirleri ile ilişkili bir bütün olarak değerlendirilmemekte ve ilk bakışta belirgin bir katkısı olan işlev daha çok kaza nedeni olarak gösterilmektedir. Wreathall (2006: 277), “esneklik” ve “esneklik mühendisliği” kavramlarının bahsedilen sınırlılıkları ortadan kaldırmayı içerdiğini belirtmektedir. Bu nedenle, “esneklik mühendisliği” emniyet yönetimin olduğu kadar özellikle süreç ve finansal yönetim gibi yönetim biçimlerini de içermektedir.

Hâlihazırdaki emniyet performansının seviyesini bilememek uygun tedbirlerin alınmasını da engellemektedir. Böyle bir durumda ise, emniyet performans seviyesi farkında olmadan tehlikeli bir şekilde değişmekte ve kaza ile sonuçlanmaktadır. Bu nedenle, örgütler hem “endüstriyel” hem de “süreç” emniyetinin performans seviyesini ölçmeye çalışmaktadırlar. Farklı sektörler, farklı emniyet değerlendirme yöntemleri kullanmaktadırlar. Nükleer santraller ve kimya sektöründe faaliyet gösteren örgütler olasılığa dayalı emniyet değerlendirme sistemlerini benimseyerek kazalara neden olabilecek olası nedenleri tespit etmeye çalışmaktadırlar. Havacılık ve savunma sektörlerinde formal olarak belirlenmiş olan olasılığa dayalı emniyet performans değerlendirmeleri (PSA-Probabilistic Safety Assessment-Olasılığa Dayalı Emniyet Değerleme Tekniği) kullanılmaktadır.

Wreathall (2006: 278), işin yapıldığı seviyede emniyet problemlerinin ortaya çıkmasına neden olan faktörler ile emniyet için olumsuzluklar yaratan örgütsel davranışların birlikte inceleyen yöntemlerin gerekliliğinden bahsetmektedir. Böylece emniyet seviyesinin artırılması için yapılan değerlendirmelerde sadece üretimin gerçekleştirildiği noktaya değil sistemin tamamına dikkat çekilebilmektedir. Bu anlamda Wreathall (2006: 278)’a göre emniyet seviyesinin değerlendirilmesinde birinci etkin yöntem, meydana olayların ve bunlarla ilgili raporların sürekli analizini içermektedir. Emniyet düzeyinin belirlenmesindeki bir diğer yöntem ise, örgütün misyonunu gerçekleştirebilmek için odaklandığı temel süreçlerin etkinleştirilmesi için kullanılan modeller ile ilgilidir. Yapılan incelemelerin sonucunda modellerin temelindeki özellikler; “**üst yönetimin adanmışlığı**”, “**adil kültür**”, “**öğrenme kültürü**”, “**farkındalık**”, “**hazırlıklı olma**”, “**esneklik ve donukluk (opacity)**” olarak belirlenmiştir.

**Üst yönetimin adanmışlığı:** İnsan performansı ile ilgili olan problemlerin tespit edilmesi, örgüt içerisinde insan performansının önemine dair olan algıyı geliştirmeyi içermektedir. Üst yönetim, insan performansının önemli olduğu mesajını hem sözleriyle hem de eylemleri ile gerçekleştirmektedir.

Yönetimin adanmışlığı kapsamında yönetimin üretim baskısını emniyet ve yönetsel davranışlar ile dengelemesine dair çabaları yer almaktadır. Böylece yönetim

tüm örgüte emniyetin iş ile ilgili diğer amaçlardan daha önemli olduğu mesajını iletmektedir (Lekka, 2011: 10).

**Adil Kültür:** Adil kültür (just culture) örgüt içerisinde tehlikeli olayları ve kazaları raporlama sistemleri bulunmasını ve çalışanların emniyet ile ilgili olayları korkusuzca rapor etmelerini içermektedir. Adil kültürün olmaması çalışanların emniyet ile ilgili olayları rapor etmelerini engelleyecek böylece örgüt hâlihazırdaki savunma sisteminin zayıflıkları konusunda farkındalığa sahip olamayacaktır.

Çalışanlar, emniyet ile ilgili bilgileri örgüt içerisinde ilgili noktalara iletme konusunda teşvik edilmekte ve ödüllendirilmektedirler. Adil kültür kapsamında çalışanların yaptıkları hataları rapor etmeleri cezalandırılmamakta aksine ödüllendirilmektedir (Stolzer ve diğerler, 2008: 25).

**Öğrenme kültürü:** Örgüt, atlatılan tehlikelerden ve kırımlardan sistematik bir biçimde bilgi toplayarak, analiz ederek ve kişilerin olayları rapor etmeleri sağlanarak öğrenmektedir. Ayrıca Costella ve diğerleri (2009) öğrenmenin normal çalışma süreçlerinden ve en iyi uygulamaların, çalışma yöntemlerinin paylaşılması ile de öğrenilebileceğini belirtmektedirler (Lekka,2011: 10).

**Farkındalık:** Bilgi toplama, yönetimin insan performansının kalite düzeyini, insan performansına dair problemleri ve savunma mekanizmalarının hâlihazırdaki durumunu tespit etmesini sağlamaktadır.

**Hazırlıklı olma:** Hazırlık olma, insan performansı ile ilgili problemler konusunda öngörüle bulunmayı içermektedir. Örgüt, aktif bir şekilde problemlerin tahmin edilmesi ve böylece hazırlıklı olmayı ifade etmektedir.

**Esneklik:** Örgütün işlevlerini yitirmeden yeni ve karmaşık problemlere uyum sağlayabilme kabiliyeti ile problem çözme yeteneğini azamileştirmesi olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda esneklik, operasyonel seviyede çalışanların gerektiği durumlarda üst yönetimden talimat ve onaylarını beklemeden karar verebilmelerini gerektirmektedirler.

**Donukluk:** Örgütün sınırlarının farkında olmasını ve tehlike sınırına ne kadar yakın olduğunu bilmesini ifade etmektedir.

Sistemin emniyet açısından kararlılığının sağlanması büyük oranda yukarıda sayılan özelliklere bağlıdır. Üst yönetimin emniyeti sağlamayı bir maliyet veya ilgili iş kolunda yer alan düzenleyici ve denetleyici otoritelerin talep ettikleri bir zorunluluk olarak görmemelerine bağlıdır. Emniyet konusunda atılan adımların etkili olması ilk olarak üst yönetimin emniyetin sağlanmasına bir gereklilik olarak inanmasını gerektirmektedir. Diğer yandan, yüksek riskli sistemlerin hızla değişen şartlara uyarlanabilme yetenekleri ve karşı karşıya oldukları riskleri farkında olmaları da proaktif bir şekilde hataları engelleyebilmelerine yardımcı olabilmektedir.

Riskin yoğun olduğu örgütler için hataların engellenmesi emniyetin örgüt kültürü kapsamında önemli bir değer olarak kabul edilmesini gerektirmektedir. Bu anlamda, “adil kültür” örgüt içerisinde emniyet ile ilgili enformasyonun yayılmasını kolaylaştırmaktadır. Provera ve diğerleri (2010) adil kültürü GYÖ’leri en önemli özelliklerinden birisi olarak ön plana çıkarmaktadır. Provera ve diğerlerine (2010) göre adil kültür”ün atlatılan tehlikeler ve atlatılan kazaların raporlayan kişilerin ödüllendirilmesi, utanç duygusu ve ceza korkusunu ortadan kaldırmayı, kaza ve kırımlarda rolü olan iş görenler ile kaza ve kırımları araştıran personel ile olayın nedenlerini konuşabilmelerini ve araştırma sürecinin sonunda ortaya konulan “kaza-kırım nedenlerinin ve çözüm yollarının ortaya konularak, tüm personele anlatılmasını kapsamaktadır. Bu anlamda, GYÖ’lerin hata yapan ya da süreçlerin tasarımındaki hataları tespit eden bireylerin bunları raporlama konusunda çekingen davranmalarına neden olacak korku ve utanç kültürünü ortadan kaldırmaları gerekmektedir. GYÖ’ler; bireylerin hatalarını rahatça raporlayabilecekleri açık iletişim ortamını örgüt içerisinde geliştirmeleri gerekmektedir. Böylece; hataların saklanması, arka planda büyümeleri engellenecek ve sistem yaklaşımı ile hataların incelenmesi sayesinde esas nedenler ortaya konulabilecektir. Roberts ve Bea (2001: 71)’ya göre GYÖ’ler neyi bilmediklerini agresif bir şekilde araştırmaktadırlar, GYÖ’ler ödül ve diğer özendirme sistemlerini güvenilirliğin faydaları kadar yapılan hataların maliyetlerinin anlaşılması üzerine kurmaktadırlar, GYÖ’ler örgütün ne yapmak istediğine dair bütüncül modeli herkesle paylaşarak herkesin birbiri ile bu modele ne kadar uygun oldukları konusunda iletişim kurmalarını amaçlamaktadırlar.

Sonuç olarak, yüksek riskli çevrelerde örgütlerin riskleri yönetebileceği Güvenilirliği Yüksek Örgüt Teorisince ifade edilmektedir. Örgütler, geliştirdikleri

birtakım özellikler ile yoğun riskleri yönetebilmekte ve bu risklerin yoğunluğuna oranla az sayıda kaza ve kırımla karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle hataların ele alınışı ve bu hataların kök nedenlerini anlamaya dair çaba göstermenin bir değer haline getirilmesi güvenilirliği yüksek örgütlerin sahip oldukları önemli bir yetenek olarak görülmektedir. Diğer bir deyişle meydana gelen kaza ve kırımlara nede olan hatalar önemli birer öğrenme imkanı olarak değerlendirilmekte, bu tecrübelerden elde edilen bilgiler, politikalar ve kuralların geliştirilmesini sağlamaktadır.



## IV. BÖLÜM

### GÜVENİLİRLİĞİ YÜKSEK SİSTEMLER OLARAK TÜRKİYE'DEKİ HAVATRAFİK BİRİMLERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE KÜLTÜR ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ

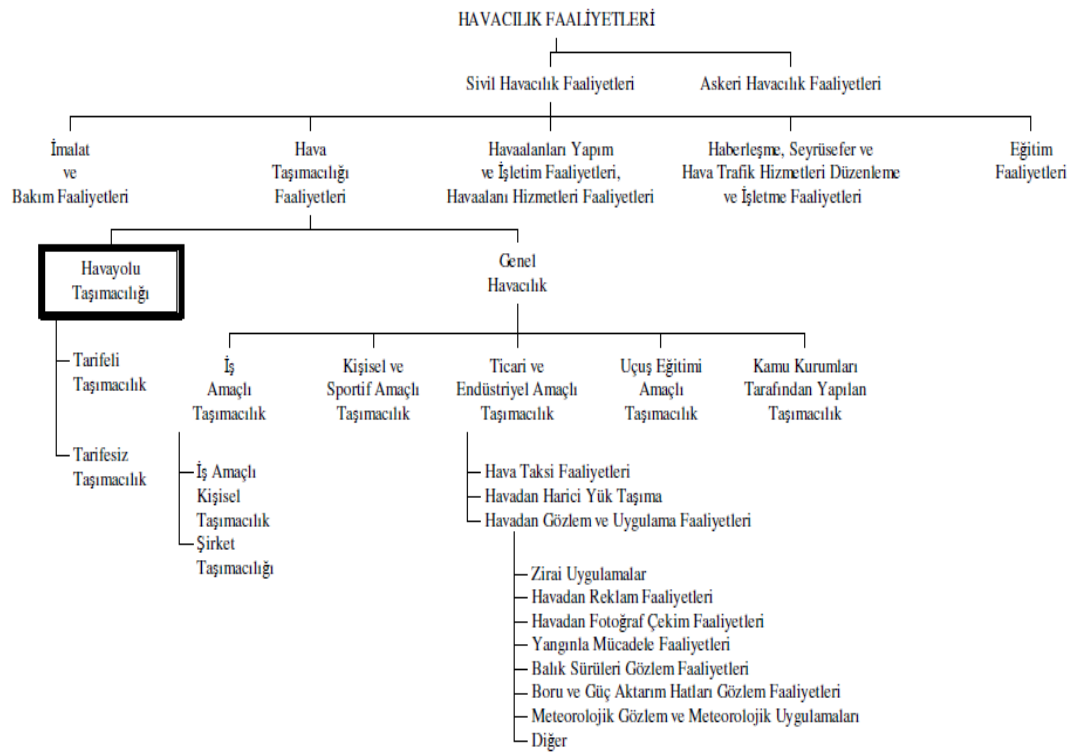
#### 4. HAVACILIK SEKTÖRÜNÜN FAALİYET ALANI

Türk Dil Kurumu (TDK), “endüstri” sözcüğünü “sanayi” sözcüğü ile eşdeğer olarak tanımlamıştır. Buna göre TDK, sanayi kavramını “**ham maddeleri işlemek, enerji kaynaklarını yaratmak için kullanılan yöntemlerin ve araçların bütünü**” olarak tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu, 2012). Diğer yandan, birçok kaynakta endüstri ve sanayi kavramları ile eş anlamda kullanılan “**sektör**” sözcüğü, “*bir ekonominin ortak ve birleştirilebilen niteliklere sahip, diğer faaliyetlerden yalıtılarak incelenebilen bölümü*” olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada ise, sivil havacılık sistemi içerisinde yer alan ve esas konusunu “**havacılık faaliyetleri**” nin oluşturduğu kurum ve kuruluşların meydana getirdiği birim için “**sivil havacılık sektörü**” ifadesi kullanılacaktır.

Sivil havacılık sektörünün incelenebilmesi için ilk olarak bu sektörün esas faaliyet konusunu ifade eden sivil havacılık kavramının tanımlanması gerekmektedir. Havacılık, havadan hafif ya da ağır hava araçlarının gökyüzünde uçuşu ile ilgili doğrudan-dolaylı faaliyetleri içeren oldukça geniş bir kavramdır. Sivil havacılık ise, askeri bir amaç güdülmeksizin yapılan havacılık faaliyetlerini kapsamaktadır (Gerede, 2002: 1). Sivil havacılık faaliyetlerinin tanımlanarak kapsamının açıklanması, sivil havacılık sisteminin nasıl çalıştığının anlaşılması açısından oldukça önemlidir. Sivil havacılık sistemi içerisinde yer alan faaliyetlerin tamamı emniyetli ve etkin bir hava taşımacılığının gerçekleştirilebilmesini amaçlamaktadır. Sivil havacılık faaliyetleri, sivil havacılık sistemi içerisinde yer alan alt sistemler tarafından gerçekleştirilmektedir. Uluslararası Havacılık Teşkilatı (International Civil Aviation Organization-ICAO) sivil havacılık sistemi içerisinde yer alan çeşitli alt parçaların faaliyetlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Saldıraner, 1992: 4);

- Havaaraçları İmalat, Bakım ve Onarım Faaliyetleri,
- Havaaraçları ile İşletmecilik Faaliyetleri,
- Havaalanları Yapım ve İşletme Faaliyetleri,
- Haberleşme, Seyrüsefer ve Hava Trafik Hizmetleri Düzenleme ve İşletme Faaliyetleri,
- Havacılar için Meteoroloji Faaliyetleri,
- Çevre Koruma Faaliyetleri.

**Şekil 11. Havacılık Faaliyetlerinin Sınıflandırılması**



**Kaynak:** Gerede, E., (2002). Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY AO'da Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s:13.

Kaya (1998: 36) ise, sivil havacılık faaliyetlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

## 1. Uçuşla İlgili Faaliyetler

### 1.1. Ticari Taşımacılık

### 1.2. Genel Havacılık

### 1.3.Eğitim

1.4.Diğer (Havaaraçlarıyla; zirai ilaçlama, yangınla mücadele, hasta ve yaralı nakli, arama ve kurtarma, reklam vb)

## 2. İmalat ve Bakım-Onarım Faaliyetleri

### 2.1.İmalat

### 2.2.Bakım-Onarım

### 2.3.Servis

### 2.4.Araştırma-Geliştirme

## 3. Havaalanları, Yer Hizmetleri ve Diğer Destek Faaliyetleri

### 3.1.Havaalanları

### 3.2.Yer hizmetleri

3.3.Diğer (Seyrüsefer, haberleşme, hava trafik kontrol, meteoroloji vb.)

Gerede (2002: 13) ise, sivil havacılık faaliyetlerini beş temel sınıfta toplamaktadır. Şekil 11. incelendiğinde özellikle hava taşımacılığı faaliyetlerinin ayrıntılandırıldığı görülmektedir. Buna göre, hava taşımacılığı faaliyetlerinin sivil havacılık faaliyetleri içerisinde oldukça önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Diğer faaliyetler ise, daha çok hava taşımacılığı faaliyetlerinin ekonomik ve emniyetli bir şekilde sürdürülmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu faaliyetlerin hava taşımacılığı faaliyetlerinin ekonomik ve emniyetli bir şekilde yapılabilmesi için sağladıkları girdilerin önem açısından sınıflandırılması mümkün olmamaktadır.

Yapılan sınıflandırmalardan bu çalışmanın konusunu oluşturan hava trafik birimlerinin “haberleşme, seyrüsefer ve hava trafik hizmetleri düzenleme ve işletme faaliyetleri” kapsamında olduğu görülmektedir. İlerleyen bölümlerde hava seyrüsefer faaliyetleri tanımlanmaktadır.

### 4.1. Hava Seyrüsefer Faaliyetleri

Dilimizde “seyrüsefer” ifade edilen “navigation”, Latince kökenli bir sözcük olup geçmiş dönemlerde gemilerin bir yerden başka bir yere gidişini simgeleyen bir ifade olarak ortaya çıkmıştır. Diğer yandan “Air Navigation- Hava

**Seyrüsefer”** i kavramı ise, uçuşun kalkış aşamasından inişine kadar takip edeceği güvenli ve en kısa uçuş rotasını simgelemektedir. Söz konusu uçuş rotası boyunca, uçağın kesin pozisyonunun yerden alınan referanslara göre sürekli olarak takip edilmesi gerekmektedir (Devlet Hava Meydanları İşletmesi, Hava Seyrüseferi Ders Notları, [www.ssd.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=3&dosyaID=44](http://www.ssd.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=3&dosyaID=44), 22.01.2013).

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization-ICAO) hava seyrüsefer hizmetleri kavramının; hava trafik yönetimini, muhabereyi, seyrüsefer sistemlerini, meteoroloji hizmetlerini, havacılık bilgi sağlama hizmetlerini, arama ve kurtarma hizmetlerini kapsadığını belirtmektedir. Bu hizmetler, hizmet verilen hava sahasında yer alan hava araçlarını ifade eden hava trafiğine operasyonun her aşamasında (düz uçuş, yaklaşma ve meydan) sağlanmaktadır (ICAO, Manual on Air Navigation Services Economics, 2007: 11, [http://www.icao.int/publications/Documents/9161\\_en.pdf](http://www.icao.int/publications/Documents/9161_en.pdf), 22.01.2013).

#### **4.1.1. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün Genel Yapısı**

Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü; tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı, Ulaştırma Bakanlığı ile ilgili ve en son hukuki düzenlemeyle hizmetleri imtiyaz sayılan bir Kamu İktisadi Kuruluşudur (KİK). Ülkemizde hava trafik yönetimi, muhabere, seyrüsefer sistemleri, havacılık bilgi sağlama hizmetleri Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) tarafından sağlanmaktadır. DHMİ Genel Müdürlüğü faaliyet kapmasını; *“Sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havalimanlarının işletilmesi, meydan yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamaktır”* şeklinde ifade etmektedir (Devlet Hava Meydanları İşletmesi; <http://www.dhmi.gov.tr/DHMIPage.aspx?PageID=1>, 23.01.2013). Bu amaca uygun olarak DHMİ Genel Müdürlüğü misyonunu; *“havacılık sektörüne uluslararası standartlarda, kaliteli, güvenli, konforlu insana ve çevreye duyarlı ileri teknoloji ürünü alt yapı ve sistemlere ve yetişmiş insan gücüne dayalı hava seyrüsefer ve havaalanı işletme hizmetleri sunmaktır”* şeklinde ifade etmektedir.

DHMİ Genel Müdürlüğü kurumun temel değer ve ilkelerini ise:

- Kalite,
- Mesleki uzmanlık,
- İleri teknoloji ve bilişim teknolojileri kullanımı,
- Şeffaflık,
- Güvenirlilik
- Konfor,
- Emniyet,
- Çevreye ve insana duyarlılık,
- Gelişime açıklık olarak sıralamaktadır.

DHMİ Genel Müdürlüğü yaptığı görev tanımında esas faaliyet alanlarını; **“havaalanı işletmeciliği”** ve **“hava seyrüsefer hizmetleri”** olarak ifade edilmektedir. DHMİ Genel Müdürlüğü 47 adet havalimanında “havalimanı işletmeciliği” hizmetlerini yürütmektedir.

DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından verilen havalimanı işletmeciliği hizmetleri “İşletme Daire Başkanlığı’nca” verilmektedir. İşletme Daire Başkanlığı (İDB) temel olarak; havaalanlarının uluslararası standartlarda işletilmesi, sivil havacılık için ihtiyaç duyulan her türlü tesisin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılması görevlerini üstlenmiştir (DHMİ Genel Müdürlüğü, <http://dhmi.gov.tr/DHMIPage.aspx?PageID=55>, “İşletme Hizmetleri Tanıtım Filmi”, 28.01.2013.). İDB, her havalimanında “meydan işletme”, “elektrik”, “mekanik”, “ARFF (Havaalanı Kurtarma ve Yangınla Mücadele)” hizmetlerini gerçekleştirmektedir.

Havalimanı İşletmeciliğinin yanı sıra DHMİ Türkiye Cumhuriyeti adına tek yetkili hava trafik hizmeti sağlayıcısıdır. Hava trafik yönetim hizmeti ve onun bir bölümü olan “hava trafik hizmeti” ise DHMİ Genel Müdürlüğüne bağlı olarak çalışan **Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı (SSDB)** tarafından ifa edilmektedir. DHMİ Genel Müdürlüğü, “Türkiye Havalimanlarının işletilmesi ile Türkiye Hava sahasındaki hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü görevi” ni yürütmektedir (Devlet Hava Meydanları İşletmesi; <http://www.dhmi.gov.tr/DHMIPage.aspx?PageID=1>, 23.01.2013).

DHMİ Genel Müdürlüğü, 2012 yılı Aralık ayı sonu itibariyle 956.278 adet iç hat ve dış hat trafiğine hizmet vermiştir. DHMİ Genel Müdürlüğü, iç hat ve dış hat trafiğinin yanı sıra Ülkemiz üzerinden geçen uluslararası hava trafiğine de seyrüsefer hizmetleri sağlamaktadırlar. Buna göre 2012 yılı Aralık ayı sonu itibariyle Ülkemiz üzerinden 283.008 adet havaaracına DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından seyrüsefer hizmeti sağlanmıştır. DHMİ Genel Müdürlüğü “hava trafik yönetimi” hizmetlerini Genel Müdür Yardımcısına bağlı olan Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı (SSDB) vasıtası ile ifa etmektedir.

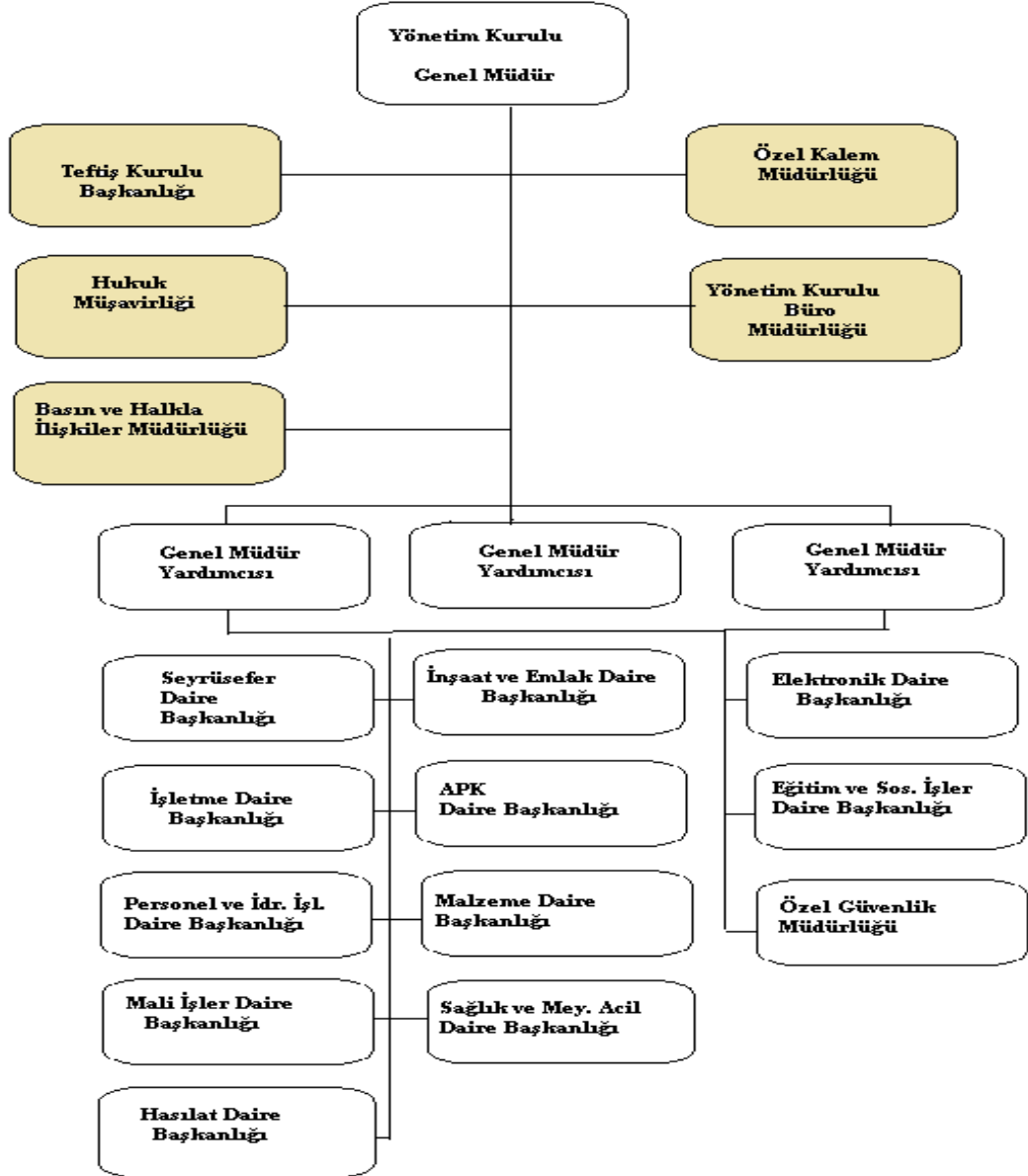
#### **4.1.2. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Hava Trafik Birimleri Örgütsel Yapı Özellikleri**

Genel Müdürlük teşkilat şemasında da görüleceği üzere; DHMİ Genel Müdürlüğü; Genel Müdür, üç Genel Müdür Yardımcısı ve bağlı birimlerden oluşmaktadır. Birimlerden “Teftiş Kurulu Başkanlığı”, “Hukuk Müşavirliği”, “Özel Kalem Müdürlüğü”, “Yönetim Kurulu Büro Müdürlüğü” ile “Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü” taşra teşkilatında yer alan “Havalimanı Başmüdürlükleri” ve “Havaalanı Müdürlükleri” doğrudan Genel Müdüre, diğer birimler ise Genel Müdür Yardımcılarına bağlı bulunmaktadır. Genel Müdür Yardımcıları arasında iş bölümü Genel Müdür tarafından belirlenmekte olup, Genel Müdür Yardımcılarına bağlı birimler şunlardır (Devlet Hava Meydanları İşletmesi, 2012 Yılı *İşletme Bütçesi*, <http://www.dhmi.gov.tr/finans.aspx>, 29.01.2013.):

1. Seyrüsefer Daire Başkanlığı,
2. İşletme Daire Başkanlığı,
3. Personel ve İdari İşler Daire Başkanlığı,
4. Mali İşler Daire Başkanlığı,
5. Hasılat Daire Başkanlığı,
6. İnşaat ve Emlak Daire Başkanlığı, “
7. APK Daire Başkanlığı,
8. Malzeme Daire Başkanlığı,
9. Sağlık ve Meydan Acil Yardım Hizmetleri Daire Başkanlığı,

10. Elektronik Daire Başkanlığı,
11. Eğitim ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı.
12. Özel Güvenlik Müdürlüğü

**Şekil 12. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Örgüt Şeması**



**Kaynak:** Devlet Hava Meydanları İşletmesi, 2012 Yılı Faaliyet Raporu, s:19, (www.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=9&dosyaID=446, Erişim Tarihi: 28.05.2012).

DHMİ; “havalimanı işletmeciliği” ve “hava seyrüsefer hizmetleri”, operasyonel birimler olarak ifade edilebilecek olan “taşra teşkilatı” tarafından

üretilmektedir. Doğrudan Genel Müdüre bağlı olarak faaliyet gösteren taşra teşkilatında yer alan “havalimanı” ve “havaalanları” tablo 4’te gösterilmektedir.

Doğrudan Genel Müdürlüğe bağlı olarak çalışan taşra teşkilatlarında yer alan “Hava Trafik Müdürlüklerine” veya “Seyrüsefer Müdürlüklerine” bağlı olarak faaliyet gösteren “hava trafik birimlerini” içermektedir.

Doğrudan Genel Müdürlüğe bağlı olarak çalışan taşra teşkilatlarında yer alan “Hava Trafik” veya “Seyrüsefer” müdürlükleri “hava trafik birimlerini” içermektedir.

**Tablo 6. Genel Müdüre Bağlı Taşra Teşkilatında Yer Alan Birimler**

Havalimanları	Havaalanları
	<b>Tarifersiz dış hat seferler ile iç hat seferlerine açık havaalanları</b>
1. İstanbul Atatürk Havalimanı	1. Amasya-Merzifon Havaalanı
2. Ankara Esenboğa Havalimanı	2. Bursa-Yenişehir Havaalanı
3. İzmir Adnan Menderes Havalimanı	3. Çanakkale Havaalanı
4. Antalya Havalimanı	4. Denizli-Çardak Havaalanı
5. Muğla Dalaman Havalimanı	5. Tekirdağ-Çorlu Havaalanı
6. Muğla Milas-Bodrum Havalimanı	6. Elazığ Havaalanı
7. Adana Havalimanı	7. Van Ferit Melen Havaalanı
8. Trabzon Havalimanı	8. Hatay Havaalanı
9. Nevşehir-Kapadokya Havalimanı	9. Kars Havaalanı
10. Isparta Süleyman Demirel Havalimanı	10. Kayseri Havaalanı
11. Erzurum Havalimanı	11. Konya Havaalanı
12. Gaziantep Havalimanı	12. Balıkesir-Körfez Havaalanı
	13. Malatya Havaalanı
	14. Muş Havaalanı
	<b>İç hat seferlere açık havaalanları</b>
	1. Adıyaman Havaalanı
	2. Ağrı Havaalanı
	3. Balıkesir Merkez Havaalanı
	4. Diyarbakır Havaalanı
	5. Erzincan Havaalanı
	6. Kahramanmaraş Havaalanı
	7. Mardin Havaalanı
	8. Siirt Havaalanı
	9. Sinop Havaalanı
	10. Tokat Havaalanı
	11. Çanakkale Gökçeada Havaalanı
	12. Batman Havaalanı
	13. Kocaeli Cengiz Topel Havaalanı

**Kaynak:** Devlet Hava Meydanları İşletmesi, 2012 Yılı Faaliyet Raporu, s:20,

([www.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=9&dosyaID=446](http://www.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=9&dosyaID=446), **Erişim Tarihi:** 28.05.2012).

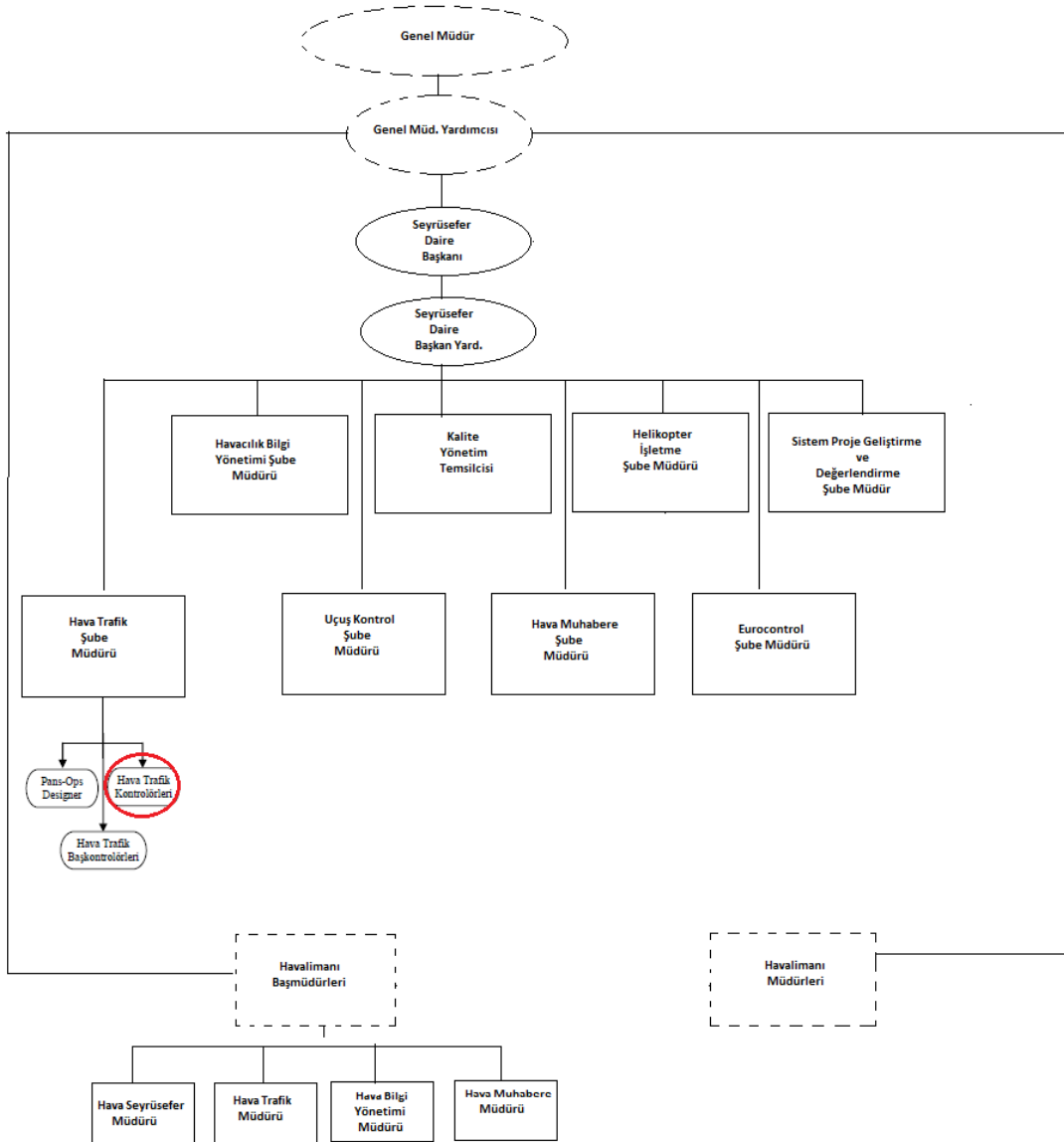
#### **4.1.3. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Seyrüsefer Dairesi**

Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı (SSDB) Hava Trafik Yönetim (ATM) hizmetlerinin ifası ile söz konusu hizmetlerin: “üyesi olunan uluslararası havacılık



kuruluşlarının (ICAO / EUROCONTROL) standartları doğrultusunda kalitesinin artırılması, emniyetli, düzenli ve hızlı bir şekilde yerine getirilmesinden sorumlu olup, hava sahanızın yeniden düzenlenmesi, hava sahası ve havalimanı/ meydan kapasitelerinin artırılması, gerek yurt içi gerekse yurt dışı kurum ve kuruluşlarla sürekli işbirliği halinde güncel bilgi akışı yolu ile tüm ATS personelinin teknolojik gelişmelere uyumunu sağlamayı” amaçlamaktadır.

**Şekil 13. Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı Örgüt Yapısı**



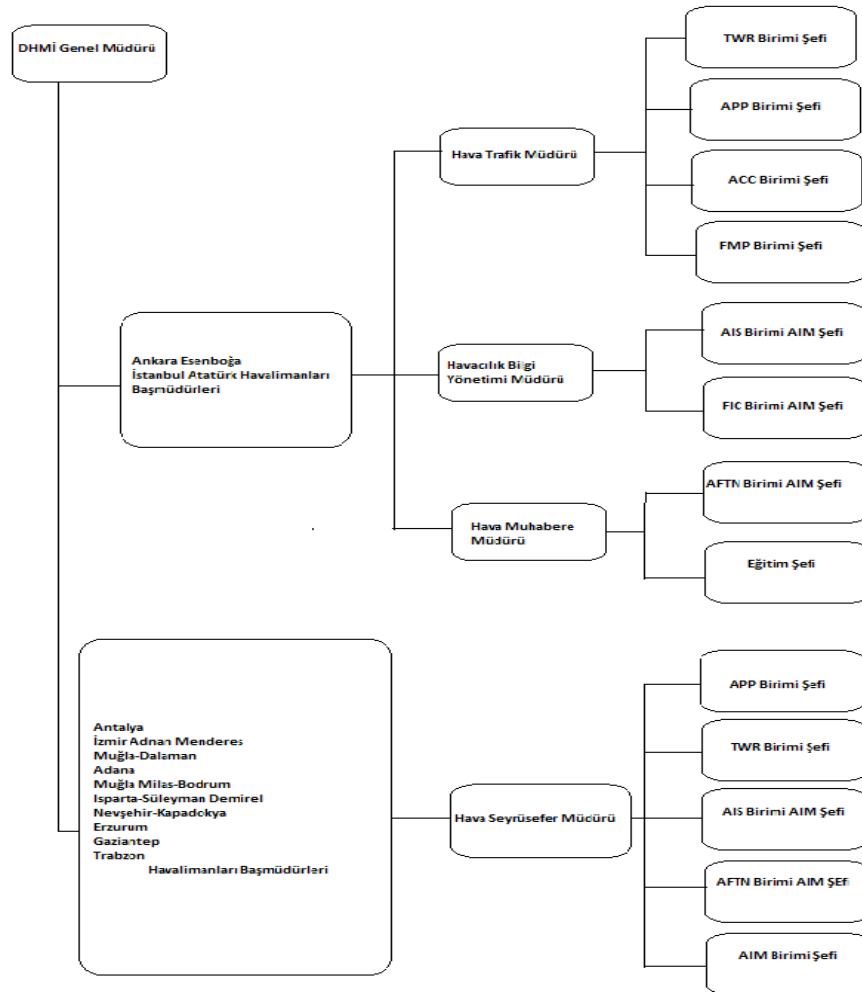
Seyrüsefer Dairesi Başkanına, Seyrüsefer Dairesi Başkan Yardımcısı vasıtasıyla bağlı olarak; **"Havacılık Bilgi Yönetimi Şube Müdürü"**, **"Kalite Yönetim Temsilcisi"**, **"Helikopter İşletme Müdürü"**, **"Sistem Proje Geliştirme ve**

**Değerlendirme Şube Müdürü"** faaliyet göstermektedir. Daha alt seviyede ise; **"Hava Trafik Şube Müdürü"**, **"Uçuş Kontrol Şube Müdürü"**, **"Hava Muhabere Şube Müdürü"** ve **"Eurocontrol Şube Müdürü"** yer almaktadır.

Hava Trafik Hizmetlerini yürüten Hava Trafik Kontrolörleri ve Hava Trafik Baş Kontrolörleri, Seyrüsefer Dairesi Başkanlığına bağlı olan **"Hava Trafik Şube Müdürlüğü"** bünyesinde faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Havalimanı Baş Müdürlükleri, doğrudan Genel Müdürlüğe bağlıdır. Ankara Esenboğa ve İstanbul Atatürk Havalimanlarında ise **"Hava Trafik Birimleri"** ve **"Hava Trafik Müdürlüğü"**ne bağlıdır.

**Şekil 14. Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı Taşra Örgüt Yapısı**



Antalya, İzmir Adnan Menderes, Muğla Dalaman, Muğla Milas-Bodrum, Isparta Süleyman Demirel, Nevşehir Kapadokya, Erzurum, Gaziantep ve Trabzon

Havalimanı Başmüdürlüklerinde ise Hava Trafik Kontrol Birimleri Hava Seyrüsefer Müdürlüklerine bağlıdır.

#### 4.1.4. Hava Trafik Yönetimi

SSDB; uçuştan önce, uçuş sonrasında ve uçuş esnasında hava araçlarının ihtiyaç duydukları “seyrüsefer hizmetlerini” sağlamaktadırlar. Seyrüsefer hizmetlerini önem açısından sıralamak mümkün değilse bile en geniş kapsamlısının “hava trafik yönetimi” olduğunu söylemek mümkündür. Avrupa Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı (Eurocontrol) hava trafik yönetimini, hava aracının hava sahası ve yerde emniyetli bir şekilde yönlendirilebilmesi için uygun süreç, prosedür ve kaynakların kullanılması olarak tanımlamaktadır. Eurocontrol, hava trafik yönetimi kapsamındaki hizmetleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Eurocontrol, <http://www.eurocontrol.int/articles/what-air-traffic-management>, 22.01.2013.):

- Hava sahası yönetimi,
- Hava trafik akış ve kapasite yönetimi,
- Hava trafik kontrolü.

DHMİ Genel Müdürlüğü ise, hava trafik yönetimi hizmetlerini aşağıdaki gibi tanımlamaktadır (Devlet Hava Meydanları İşletmesi, <http://www.ssd.dhmi.gov.tr/sayfa.aspx?mn=80>, 22.01.2013):

- **Hava trafik kontrol hizmeti;** gerek hava araçları arasında gerekse hava araçları ile her türlü mâniyeler arasında çarpışmaların önlenmesi, hızlı ve düzenli hava trafik akışının sağlanmasını kapsamaktadır. Uçuşun emniyeti, uçakların hareketlerini izleyen ve uçaklar arasındaki emniyetli ayırmaları temin eden hava trafik kontrolörlerince sağlanmaktadır. Hava trafik akışı ise, hem hava trafik akış yöneticileri hem de hava trafik kontrolörlerinin birlikte çalışmasıyla gerçekleştirilir. Hava trafik kontrol hizmetleri uçağın uçtuğu hava sahasının türüne ve uçuşun durumuna bağlı olarak farklı şekillerde verilir (Cavcar, 1998: 40).

Bir pilot kalkıştan 10-20 dakika önce kalkış meydanındaki hava trafik kontrolörü ile temas kurmaktadır. Kontrolör pilota bütün uçuşunu ilgilendiren müsaadeleri verir. Bazen verilen kontrol izinleri pilotun uçuş planında istediği değerlerinden farklılıklar göstermektedir. Bunun nedenleri istemiş olduğu

havayolunun tıkanık olması, hava koşullarındaki olumsuzluklar olabilmektedir (Cavcar, 1998: 40). Hava trafik kontrol hizmetleri kapsamında aynı zamanda uçuş bilgi hizmeti ve ikaz hizmetleri sağlanmaktadır.

**Uçuş Bilgi Hizmeti;** uçuşların emniyetli ve etkili bir biçimde yürütülmesi için faydalı tavsiye ve bilgilerinin sağlanmasını içermektedir.

Uçuş bilgi hizmetleri veya saha kontrol merkezleri kontrol sahalarından görev yapan bir uçağın acil durumu ile ilgili bilgilerini toplayan ve bu bilgileri uygun kurtarma koordinasyon merkezine aktaran bir ünite olarak hizmet vermektedirler. Yaklaşma kontrol birimi veya meydan kontrol biriminin kontrolü altındaki bir uçak acil durumla karşılaştığında, bu üniteler hemen sorumlu uçuş bilgi merkezini uyarmaktadır (Cavcar, 1998: 40).

**İkaz (Uyarı) Hizmeti;** arama kurtarmaya ihtiyaç duyan uçakla ilgili tüm kuruluşları uarmayı/ yardımcı olmayı ifade etmektedir.

Arama kurtarma hizmetine ihtiyaç duyan uçakla ilgili kuruluşları uarmak ve gerektiğinde bu kuruluşlara yardımcı olmak amacıyla uçuş bilgi bölgeleri içerisinde verilen bir hizmettir. İkaz hizmeti (Cavcar, 1998: 50);

- ✓ Hava trafik kontrol hizmeti sağlanan tüm uçaklara,
- ✓ Uygulanabildiği kadar uçuş planı doldurmuş olan ve hava trafik hizmet birimlerince bilinen tüm uçuşlara,
- ✓ Kanunsuz girişime uğramış olduğu bilinen veya kanunsuz girişime uğramış olduğuna inanılan her uçağa sağlanmaktadır.

- **Hava Sahası Yönetimi:** Hava sahasının etkin kullanılması amacıyla (tasarımı/yol yapıları-sektörizasyon) ve hava sahasının değişik kullanıcı (sivil-asker) talepleri doğrultusunda paylaşım, koordine ve kontrolünün sağlanmasını içermektedir.

- **Hava Trafik Akış Yönetimi (ATFM):** Hava Trafik talebi ile Hava Trafik Kontrol sistem kapasitesi arasında sürekli olarak denge kurmayı amaçlayan taktik ve stratejik planlama çalışmalarını kapsamaktadır.

DHMİ Genel Müdürlüğü “hava trafik kontrol hizmetlerini”; “**meydan kontrol**”, “**yaklaşma kontrol**” ve “**saha kontrol**” hizmetlerini olarak ifade etmektedir (Devlet Hava Meydanları İşletmesi, <http://www.ssd.dhmi.gov.tr/sayfa.aspx?mn=80>, 22.01.2013):

**Meydan kontrol hizmeti;** uçaklar arasındaki çarpışmaları önlemek, manevra sahasındaki uçakların o sahalardaki mâniyalarla çarpışmalarını önlemek ve düzenli bir trafik akışını sürdürüp, hızlandırmak amacıyla meydan kontrol alanı içerisinde verilen hava trafik kontrol hizmetidir. Diğer hizmetlerden farklı olarak bir meydan kontrolörü ancak görebildiği uçaklara izin (clearance) verebilir.

Meydan kontrol kuleleri meydan üzerinde ve civarındaki trafiğin emniyetli, düzenli ve hızlı akışını sağlamaktan sorumludur. Ayrıntılı olarak ise,

- Bir meydan çevresindeki meydan turunda olan uçaklar,
- Manevra sahası üzerinde hareket eden uçaklar,
- İniş ve kalkış yapan uçaklar,
- Manevra sahası üzerindeki uçaklar ve araçlar,
- Manevra sahası üzerindeki uçaklar ile bu sahadaki maniyalar arasındaki çarpışmaları önlemek amacı ile kontrol altındaki uçaklara bilgiler ve izinler yayınlanmaktadır.

Meydan kontrol kuleleri aynı zamanda emniyet birimlerini uyarmaktan da sorumludurlar. Havaalanında meydan trafiği ve uçakların kaptan pilotlarına yardımcı olmak için tesis edilmiş, herhangi bir cihaz, ışık veya aygıtın çalışmama veya düzensiz çalışma durumunu vakit kaybetmeden rapor etmektedirler. Meydan kontrol kulesine kontrolü devredildikten sonra, meydan kontrol birimi ile temas etmemiş veya bir kere temas ettikten sonra iletişimi kesilmiş uçaklar, beklenen iniş zamanından beş dakika sonrasına kadar iniş yapmazlarsa saha kontrol merkezine veya uçuş bilgi merkezine bildirilmektedir.

**Yaklaşma kontrol hizmeti;** uçaklar arasındaki çarpışmaları önlemek, düzenli bir trafik akışını sürdürmek ve hızlandırmak amacıyla kontrollü uçakların iniş-kalkışla ilgili kısımlarına terminal kontrol sahaları içerisinde verilen hava trafik

kontrol hizmetidir. Yaklaşma kontrol hizmeti saha kontrol biriminden kontrolünü teslim aldığı uçaklar için en uygun sıralamayı yaparak, meydan kontrol bölgesinin giriş kapılarına getirmekten sorumludur. Asıl işlevi, kendi kontrol sahasında eğrisel yörüngeye sahip uçakların belirlenmiş ayırma kurallarına bağlı olarak sıralama işlevini yapmaktan ibarettir. Yaklaşma kontrol ünitesi radarlı veya radarsız olmak üzere Terminal Kontrol Alanındaki (TMA-Terminal Control Area) gelen, giden ve transit uçuşlarına hizmet verir.

**Saha kontrol hizmeti**, uçaklar arasındaki çarpışmaları önlemek düzenli bir hava trafik akışını sürdürmek ve hızlandırmak amacıyla kontrollü uçaklara Uçuş Bilgi Bölgesi (FIR-Flight Information Region) içerisindeki havayollarında verilen bir hava trafik kontrol hizmetidir. Saha kontrol hizmeti, Amerikan Federal Havacılık Dairesi (FAA-Federal Aviation Administration) tarafından “yol kontrol” olarak da adlandırılmaktadır (Cavcar, 1998: 46).

#### **4.1.5. Güvenilirliği Yüksek Örgütler Olarak Hava Trafik Örgütleri**

Hava trafik birimleri yoğun hava trafiğinin yer aldığı hava sahalarına hemniyetli bir şekilde hizmet vermekten sorumludurlar. Bu anlamda hava trafik kontrolü ile ilgili operasyonel süreçlerin yüksek risklere sahip oldukları görülmektedir. Hava araçlarının iniş, kalkış, düz uçuş ve yerde yaptıkları manevralar sırasında yanlış yönlendirilmeleri önemli miktarda can kaybına neden olabilme potansiyeli yaratmaktadır. Diğer yandan, yoğun kamusal alanlar üzerinde yer alan trafiğin yönetilmesi esnasında meydana gelebilecek kazalar da çevre için de önemli tehlikelerin doğması riskini artırmaktadır.

Görev yapısı incelendiğinde hava trafik birimlerinin karşılıklı bir bağımlılık içerisinde olduğu görülmektedir. Bu bağımlılık aynı birimde çalışan diğer hava trafik kontrolörleri ile olabildiği gibi, başka birimlerdeki hava trafik kontrolörleri ile havalimanında çalışan diğer personel ve pilotlar ile olabilmektedir. Ayrıca yol kontrol birimlerinin sahip oldukları ileri teknolojik altyapı da karmaşıklığı artıran bir diğer durumdur. Buna rağmen, hava trafik kontrol birimlerinde operasyonların emniyetli bir şekilde yürütülmesi için hem formal hem de informal bilgi değişimi önceden belirlenmiş kurallar dahilinde (Standart İşletim Prosedürleri) gerçekleştirilmektedir. Standart işletim prosedürleri, risklerin yüksek olduğu ve yoğun tempolu hava trafik

birimlerinde oldukça önemli bir koordinasyon unsuru olarak kullanılmaktadır. Operasyonların emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi standart prosedürlerin titiz bir şekilde uygulanmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan, dinamik bir yapıda olan hava trafik çevresinde operasyon sırasında çeşitli problemler ortaya çıkmaktadır. Yüksek tempolu operasyonlar, bürokratik yapıların ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Rutin operasyonlar sırasında bürokratik yapıların gerektirdiği şekilde davranan bireyler yüksek tempolu operasyonlar ile birlikte farklı örgütsel davranış kalıplarını benimsemektedirler.

#### **4.1.5.1. Hava Trafik Örgütlerinde “Tehdit ve Hata” Yönetimi**

Hata yönetimi, hataların kaynaklarını anlamak için mevcut olan verilerin kullanılması ve politikaların, prosedürlerin değiştirilmesi, hataların önlenmesi veya önlenemeyen hataların olumsuz sonuçlarını azaltmaya yönelik eğitimlerin yeniden tasarlanması gibi uygun önlemlerin alınmasını ifade etmektedir (Helmreich, 1998).

Hataların etkin bir şekilde yönetilebilmesi tecrübe edilen hataların yapılarının ve arkasındaki mekanizmaların anlaşılmasını gerektirmektedir. Hataların daha etkin bir şekilde yönetilebilmesi için sistematik yöntemlerin kullanılması gerekebilmektedir. Bu anlamda hataların meydana gelme olasılığının azaltılabilmesi ve daha etkin bir şekilde tespit edilebilmesi için çalışma şartlarının, prosedürlerin iyileştirilmesi ve bilginin artırılması gerekmektedir. Bir diğer yol ise, hata toleransının daha yüksek olduğu bir sistemin tasarlanabilmesini ifade etmektedir (Airbus,2005).

Airbus (2005) hata yönetim stratejilerini; hataların önlenmesi, hataların azaltılması, hataların tespit edilmesi, olumsuz etkilerinin azaltılması ve hatayı tolere etme şeklinde tanımlamaktadır. Hataların tamamen ortadan kaldırılması sadece bazı durumlarda mümkün olabilmektedir. Diğer yandan, hataların en aza indirgenmesi stratejisi kapsamında hataların meydana gelme olasılıklarını veya büyüklüklerini azaltabilmek mümkün olabilmektedir. Diğer yandan, hataların tespit edilebilmesi hataların görünür kılınabilmesini ve böylece gerekli önlemlerin alınabilmesini sağlamaktadır. Hata sonuçlarının olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi ise, istenmeyen sonuçların ortadan kaldırılarak sistemi istenilen hale getirmeyi ifade etmektedir.

Tehdit ve Hata Yönetimi Modeli (Threat and Error Management- TEM), insan faktörleri araştırma projesini yürüten Teksas Üniversitesi ve Delta Havayolları tarafından uçuş sırasında uçuş ekibi tarafından yapılan hataların gözlemlenmesi çalışmaları sonrasında geliştirilmiştir. Yapılan ilk çalışmalar kokpitte ekip kaynak yönetimi ile ilgili davranışların tespit edilmesine yönelik iken daha sonra geliştirilen gözlem formları ile meydana gelen hatalar ve bu hataları yönetmeyle ilgili yanlış davranışların ortaya konulması için kullanıldığı görülmektedir. THY, değişken ve zor şartların mevcut olduğu operasyonel bir çevrede emniyet ve insan performansı arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır ([http://www.skybrary.aero/index.php/Threat\\_and\\_Error\\_Management\\_\(TEM\)](http://www.skybrary.aero/index.php/Threat_and_Error_Management_(TEM)), 26.02.2013). THY Modeli; havacılık, sağlık ve hata potansiyelinin yüksek olduğu birçok sektöre uyarlanarak kullanılmaktadır. THY Modeli, tehditlerin (olumsuz hava şartları gibi), hataların ve istenmeyen durumların ekip tarafından yönetilerek emniyet seviyesinin devam ettirilmesini amaçlamaktadır (Merritt ve Klinec,2006).

THY modeli üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler; **“tehditler”**, **“hatalar”** ve **“istenmeyen durumlar”** olarak ifade edilebilmektedir.

#### 4.1.5.2. Hava Trafik Hizmet Örgütleri İçin Mevcut Tehditler

ICAO (2008: 2) tehditleri, hava trafik kontrolörünün denetimi dışında olan, operasyonel karmaşıklığı artıran ve emniyet seviyesini düşürmemek için yönetilmesi gereken olay veya hatalar olarak tanımlanmaktadır.

Hava trafik hizmetleri birimlerinin içerisinde buldukları çevrede yer alan “tehditler” dört grupta toplanmaktadır:

- İçsel tehditler,
- Dışsal tehditler,
- Hava sahasındaki tehditler,
- Çevresel tehditler.

1. **“İçsel tehditler”** donanım, iş yeri şartları, kurallar, diğer kontrolörlerin davranışlarını içermektedir.



“**Donanım tasarımı**” hava trafik kontrol hizmetleri için en sık meydana gelen tehditler arasında yer almaktadır. Meydana gelen arızalar ve tasarımdan kaynaklanan olumsuzluklar hava trafik kontrolörlerinin sürekli karşılaştığı zorluklar arasında değerlendirilebilmektedir. Düşük kaliteli telsiz haberleşmeleri ekipmanlarla ilgili riskler kapsamında sayılabilmektedir. Diğer yandan, otomatik sistemlere yapılan girişler de bir diğer tehdit unsuru olarak ifade edilebilmektedir. Girişlerin kabul edilmemesi durumunda ya da yanlış girişler yapılması durumunda sistemin tekrar normal duruma getirilmesi için müdahale edilmesini gerektirecektir. Yetersiz miktarda veya nitelikteki ekipman ile çalışılması da donanım konusundaki tehditler arasında sayılmaktadır. Dönem dönem planlanmış veya planlanmamış olan bakımlar da hava trafik hizmetleri için bir diğer risk unsuru olarak tanımlanabilmektedir.

“**İş yeri şartları**” ile ilgili tehditler ise; yansımaları, parlamaları, ortam sıcaklığını, ergonomik olmayan ofis mobilyalarını ve gürültüyü içermektedir. Ekranların parlaması, özellikle gece operasyonlarında kontrol kulesinin camlarından yansıyan ışık kontrolörlerin problem yaşamasına neden olmaktadır. Diğer yandan, yüksek miktarda gürültü telsiz mesajlarının alınmasında hata riskini artırmaktadır.

“**Prosedürler**” ise, diğer bir tehdit kaynağı olarak ifade edilmektedir. Prosedürler, havasahasının yönetimi ile ilgili olabilirken aynı zamanda birim içerisinde ve dışındaki iletişim, koordinasyon ile ilgili kuralları da kapsamaktadır. Anlaşılmayan ya da uygun olmayan prosedürler kontrolörlerin kendilerince bir takım yöntemler geliştirebilmektedirler.

Aynı birimde çalışan “**diğer kontrolörler**” de diğer bir tehdit grubunu oluşturmaktadırlar. Hava trafik hadiseleri için yapılan çözüm öneriler göz ardı edilebilmekte ya da yanlış anlaşılabilir. Diğer yandan, kontrolörler arasındaki koordinasyonun zayıf olması ve iş dışındaki konuşmalar dikkat dağıtıcı olabilmektedir. Aynı zamanda, diğer hava trafik kontrolörünün nispeten düşük verimliliği hava trafik kontrolörlerinin artan hava trafiğine hizmet vermeyi reddetmelerine neden olabilmektedir.

2. “**Dışsal faktörler**”; *havalimanının şekilsel yapısı, seyrişer yardımcıları, havasahası tasarımı ve diğer birimleri* kapsamaktadır.

“**Havalimanının yapısı**” hava trafik için tehdit unsurlarındandır. Tek, paralel ve kesişen pistlere sahip olan havalimanları farklı planlama gereklilikleri ve farklı iş yükleri yaratmaktadır. Pistlerin yanı sıra, taksi yollarının sayısı ve pozisyonları da hava trafik birimleri için tehdit unsuru olmaktadır.

Havaaraçlarının düz uçuş ve yaklaşma esnasında yön ve yükseklik gibi parametreleri takip etmelerini sağlayan “**seyrüsefer yardımcılarının**” beklenmeyen bir şekilde servis dışı kalmaları da bir diğer tehdit faktörü olarak ifade edilebilmektedir. Böyle durumlarda, havaaraçları arasında uygun ayırmaları yapmakla yükümlü olan hava trafik kontrolörlerinin yanlış karar vermelerine neden olabilmektedir.

Hava trafik hizmetleri için bir diğer tehdit ise “**hava sahasının yapısı**” olarak ifade edilmektedir. Hava sahasındaki sınırlandırmalar ve tahditler (askeri bölgeler, güvenlik amaçlı, tehlikeli alanlar...vb) özellikle yüksek miktardaki trafiğin yönetilebilmesini zorlaştırmakta ve riskleri artırmaktadır.

Hava trafik hizmetleri aynı ve farklı havalimanlarında yer alan “**diğer hava trafik birimleri**” tarafından verilmektedir. Havaaraçlarının farklı birimler arasında devredilmesi sırasında yaşanabilecek olan anlaşmazlıklar riskleri artırmaktadır.

**3. “Havasahasındaki tehditler** “ise; *pilotların davranış ve tutumlarını, havaaraçlarının performanslarını, telsiz iletişimini ve trafiği* kapsamaktadır. Diğer yandan çevresel faktörler ise, meteorolojik ve coğrafik şartları kapsamaktadır.

Hava sahasında meydana gelen hatalar ilgili hava sahasına yabancı olan “**pilotlar**” da hava trafik kontrolü için tehdit oluşturmaktadırlar. Pilotlar, hava trafik açısından yapılması risk yaratan manevraları yapabilmekte ya da bu manevraları yapmak için hava trafik birimlerinden talepte bulunabilmektedirler. Diğer yandan, belirli noktaların veya irtifaların geçilmesi esnasında rapor verilmemesi ya da hava trafik komutlarının alındıktan sonra uygulanması konusunda başarısız olma riskleri artırmaktadır.

Hava trafik kontrolörleri çoğu zaman hizmet verdikleri “**havaaraçlarının performanslarının**” bilebilmelerine rağmen bazı durumlarda havaaraçlarının performansını tahmin etme konusunda sıkıntılar yaşayabilmektedirler.

Hava araçlarının farklı özellikleri (motor tipi, yakıt yükü, üretim teknolojisi...vb) yerde ve havada kat ediş hızını belirlemektedir. Hava trafik kontrolörlerinin hava araçlarının performanslarını bilmemeleri risklerle karşılaşmalarına neden olabilmektedir. Diğer yandan, hava trafik kontrolörü ve pilot arasındaki iletişim esnasında lisan farklılıklarından kaynaklanan bir takım problemler meydana gelebilmektedir.

Hava Trafik kontrolörler tarafından verilen talimatların pilotlar tarafından anlaşılıp tekrar edilmesi oldukça önemlidir. Bu tekrarlar esnasında yapılan hatalar da hava trafik birimleri için tehdit oluşturmaktadır. **“Telsiz haberleşmesi”** ile ilgili prosedürler iletişim esnasında meydana gelebilecek hataları engellemek için tasarlanmış olmasında rağmen her zaman başarılı olamayabilmektedir. Aynı telsiz kanalında birden fazla lisanda yapılan konuşmalar ve aynı frekansların kullanılması hava trafik birimleri için tehlikeler yaratmaktadır.

Kontrolörler kendi hava sahalarındaki **“hava trafiğinin özellikleri”** ne alışkın olabilmekte ve bu trafiğe nasıl hizmet verilebileceğini iyi bilmektedirler. Diğer yandan; fotoğraf çekme, araştırma, kalibrasyon, paraşüt ve yol izleme uçuşları gibi rutin olmayan durumlar hava trafik birimi için riskleri artırmaktadır.

#### **4. Çevresel tehditler** çevresel faktörler ise, meteorolojik ve coğrafik şartları kapsamaktadır.

**“Hava şartları”** tüm havacılık operasyonları için olduğu gibi hava trafik hizmetlerinin emniyeti için de tehdit oluşturmaktadır. Hava şartları ile ilgili tehditleri yönetmek hava durumunun hâlihazırdaki ve gelecekteki durumunun iyi anlaşılması ile mümkün olabilmektedir. Bir diğer tehdit unsuru olarak değerlendirilen **“coğrafi şartlar”**; uçuş yapılan bölgenin yeryüzü şekillerinin yüksekliğini ve diğer coğrafi engelleri kapsamaktadır.

Hava trafik örgütlerinin içerisinde buldukları tehditlerle ilgili olan bir diğer sınıflandırma ise, **“öngörülen”** ve **“öngörülmeyen tehditler”** şeklinde olduğu görülmektedir (ICAO,2008: 2).

Bazı tehditler; beklendiklerinden veya hava trafik kontrolör tarafından bilindiğinden öngörülebilmektedirler. Bu duruma hava trafik kontrolörünün hava durumu tahminlerini değerlendirerek piste iniş sırasındaki tehditleri ön görebilmesi

örnek verilebilmektedir. Diğer yandan bazı tehditlerin öngörülmesi mümkün olmamaktadır. Bir pilotun, başka bir havaaracı için verilen hava trafik komutlarını uçak çağrı adını yanlış anladığı için kendisi için verildiğini zannederek uygulaması öngörülme yen tehditler kapsamında değerlendirilebilmektedir.

Böyle bir durumda hava trafik kontrolörleri aldıkları eğitim ve operasyonel tecrübeleri ile elde ettikleri becerileri beklenmeyen tehditlerin meydana geldiği durumları yönetebilmek için kullanmaktadırlar (ICAO,2008: 2).

ICAO (2008: 2) tehditlerin yönetilememesi durumunda ekip üyelerinin “hata” yapmasına neden olmaktadır. ICAO (2008: 2), tehdit-hata-istenmeyen durum şeklinde kaza veya kırım gelişiminden bahsetmektedir. Tehditlerin hatalara ve hataların ise istenmeyen durumlara neden olduğu bir doğrusal ilişkinin mutlak olmadığını ifade etmektedir.

#### **4.1.5.3. Hava Trafik Hizmeti Sağlayan Örgütlerde “Hata”**

Maurino (2005: 3) hava trafik birimlerinde meydana gelen hatalar, hava trafik kontrolörün örgütün hedef ve beklentilerinden sapmalara neden olacak “eylem” veya “eylemsizlikleri” olarak ifade etmektedir. Yönetilmeyen ya da yanlış yönetilen hatalar istenmeyen sonuçların meydana gelmesine neden olmaktadır. Operasyonel seviyede meydana gelen hatalar, emniyet seviyesinin düşmesine ve beklenmeyen durumların meydana gelme olasılığını artırmaktadır. Hatalar, operasyonlarla eş zamanlı bir şekilde daha önce de ifade edilen tehditlerden kaynaklanarak birbirlerine bağlı bir zincir şeklinde meydana gelmektedir. Örneğin, verilen talimatın pilota ulaşip ulaşmadığını veya anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek için yapılan “**söz tekrar (readback)’ının**” pilot tarafından yapılmadığının tespit edilememesi dolu olan bir pistin kullanımı için havaaracına izin verilmesine, otomatik sistemlerden yanlış bir işlevin seçilmesine ya da veri girişi hatalarının yapılmasına neden olacaktır.

Hava trafik kontrolörleri; radarlar, bilgisayarlar ve iletişim teknolojileri ile etkileşim havaaraçlarının emniyetli ve verimli halinde işletilmesi için çalışmaktadırlar. Hava trafik kontrolörleri, ilgili havacılık otoritelerince belirlenmiş olan kurallara havaaraçları arasında ayırmaları yapmaktadırlar. Ayırmaların standartlara göre yapılmaması veya ayırma mesafelerinin korunamaması durumunda

“operasyonel hata” meydana gelmektedir. Bu anlamda operasyonel hata A.B.D Federal Havacılık Otoritesi adına Scarborough ve diğerleri (2005) tarafından; (1) İki veya daha fazla havaaracı arasında ya da havaaraçları ile yeryüzü unsurları (yer şekilleri veya diğer engeller-dağ, ağaç, antenler...vb) arasında ilgili otoritece belirlenmiş uygulanabilir minimum ayırma mesafelerinin altına inilmesi, (2) Hava trafik birimlerinin yönlendirmesi altında olan havaaraçlarının piste iniş veya pistten kalkışları esnasında diğer havaaraçlarına yaklaşmaları, (3) Operasyona kapalı olan pistlere iniş-kalkış yapılması olarak sıralanmaktadır.

Shorrock ve Kirwan (2002: 319) kontrollü hava sahalarında meydana gelen havaaracı çarpışmaların çok az olmasına rağmen hava trafik hizmetleri verilirken hala birçok önemli yakın geçme hadisesinin atlatıldığını ifade etmektedir. Shorrock ve Kirwan (2002: 319) hava trafik kontrolörlerinin emniyetli operasyonu sağlayabilmeleri için birçok teknolojik kontrol sisteminin bulunmasına rağmen insan performansının öneminden bahsetmektedirler. Ayrıca bazı hava trafik kazalarının nedenleri incelendiğinde insan unsurunun birincil etken olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. Sharrock ve Kirwan (2002) Hava Trafik Birimleri Hata Sınıfları**

Görev ile ilgili hatalar	Bilgi temelli hatalar	Performans şekillendiren etkenlerden kaynaklanan hatalar
Ayırma hataları	Kontrolör materyalleri (stripler gibi)	Trafik ve havasahası (trafiğin karmaşıklığı)
Kontrolör-pilot iletişim hataları	Kontrolör eylemleri (transferler gibi)	Pilot-kontrolör iletişimi (telsiz kanallarının yoğunluğu)
Radar izleme hataları	Değişken havaaracı bilgileri (çağrı adları gibi)	Prosedürlere (doğruluk, uygunluk)
Havaaracı izleme ve tanımlama hataları	Zaman ve yer (havaaracı tipi gibi)	Eğitim ve tecrübe
Havaaracı transfer hataları	Havaalanı (pist durumu gibi)	İş yeri tasarımı, donanım faktörleri
Devretme ve devralma hataları	Diğerleri	Çevre (gürültü)
Strip kullanım hataları		İnsan faktörleri (Hazırlıklı olma hali, yorgunluk...gibi)
Operasyonel materyallerin kontrolünde yapılan hatalar		Sosyal etkenler ve takım ile ilgili faktörler (devralma ve devretme)
Eğitim, denetleme ve ölçme hataları		Örgütsel etkenler.
İnsan-makine etkileşim hataları		
Diğer hatalar		

**Kaynak :** Steven T. Shorrock, Barry Kirwan, Development and application of a human error identification tool for air traffic control

Sharrock ve Kirwan (2002: 324) hava trafik birimlerinde yapılan hataları “görev ile ilgili”, “bilgi temelli” ve “performans üzerinde etkili olan” hatalar olarak sınıflandırmaktadır. Görev ile ilgili hatalar, görevin etkin bir şekilde yapılmasını engelleyen hataları ifade etmektedir. Bilgi temelli hatalar ise, hangi bilgilerin kontrolörün yanlış algılamasına, unutmamasına, yanlış değerlendirmeden bulunmasına ve yanlış iletişimde bulunmasına neden olduğunu göstermektedir. Performansı

şekillendiren faktörler, hava trafik kontrolörlerinin performansları üzerinde etkili olan faktörleri içermektedir.

Son birkaç on yılda meydana gelen hava trafik kazalarının temelinde genellikle dikkatin dağılması, değerlendirme, iletişim ve karar verme hatalarının yer aldığını belirtilmektedirler (Teperi ve Leppanen, 2010: 338).

#### **4.1.5.4. Hava Trafik Hizmetlerinde İstenmeyen Durumlar**

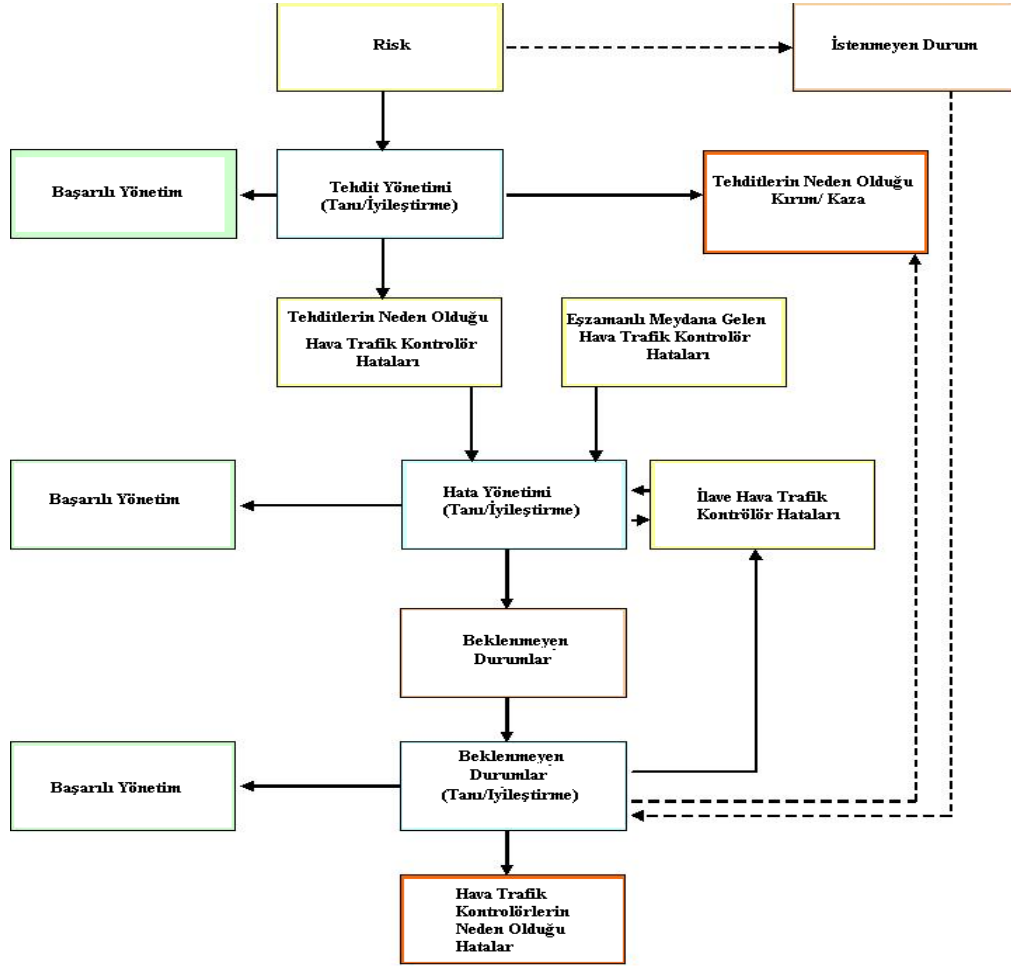
İstenmeyen durumlar (Undesired States), trafiğin yönetimi sırasında kasıtlı olmadan emniyet seviyesinin düşmesine sebebiyet veren planlanmamış durumları ifade etmektedir. Etkin olmayan tehdit ve hata yönetimi riskli durumlara yaratarak hava trafik hizmetlerinin emniyet düzeyini düşürmektedir. Kaza veya kırımlardan bir önceki adım olarak ifade edilen istenmeyen durumların hava trafik personeli tarafından etkin bir şekilde yönetilebilmesi gerekmektedir. Planlanan seviyeden başka bir seviyeye/irtifaya alçalan veya tırmanan bir hava aracının yarattığı durum ya da uçuş öncesinde hazırlanan ve hava trafik birimlerine de iletilen yazılı uçuş planında yer almayan bir yöne doğru manevra yapılması “istenmeyen durumlara” örnek olarak verilmektedir. Hava trafik hizmet birimlerinde yer alan bir ekipmanın arızalanması ya da ekip üyelerinin hata yapmaları gibi durumlar “tehdit” olarak ifade edilmekte ve hava trafik operasyonlarının emniyet düzeyini düşürmektedir.

ICAO (2008: 2) hava trafik kontrolörlerinin olaylar sırasında "hata yönetiminden" "beklenmeyen durumların yönetimine" geçişi zamanında yapmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Yanlış veri girişi nedeniyle hava aracının planlanan bir seviyeden başka bir seviyeye tırmanması (istenmeyen durum) durumunda kontrolörlerin bilgi girişini düzeltmek yerine (hata yönetimi) hava aracının tırmandığı seviyede potansiyel çarpışmaları önleyecek şekilde gerekli müdahaleleri (istenmeyen durumların yönetimi) yapmaları gerekmektedir.

İstenmeyen durumlar ile beklenmeyen çıktılar arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. İstenmeyen durumlar, normal durumlar ve istenmeyen çıktılar arasında bir geçişi ifade etmektedir. Diğer yandan istenmeyen sonuçlar ise, bir sonucu başka bir deyişle rapor edilebilecek bir olayı ifade etmektedirler. Hava trafik kontrolörlerinin istenmeyen durum aşamasında THY uygulayarak normal operasyon şartlarını sağlamaları ve emniyet seviyesini yükseltmeleri mümkün olabilmektedir.

Diğer yandan, istenmeyen durumun “çıktı (istenmeyen olan)” haline dönüşmesi halinde emniyet seviyesi düşürülmeden normal operasyon şartlarına dönmek mümkün olamayabilmektedir.

**Şekil 15. Hava Trafik Birimlerinde Hata ve Tehditler**



**Kaynak:** [http://www.skybrary.aero/images/TEM\\_in\\_ATC.JPG](http://www.skybrary.aero/images/TEM_in_ATC.JPG), (Erişim tarihi: 11.04.2013.)

Türü ne olursa olsun, meydana gelen hataların istenmeyen durumlara veya tamamen emniyetsiz çöktürlere yol açmadan önce hava trafik kontrolörleri tarafından tespit edilmesi ve doğru müdahalelerin yapılması gerekmektedir. Zamanında tespit edilmesi ve doğru bir şekilde yönetilmesi durumunda hatalar, hava trafik operasyonlarının emniyet seviyesini düşürmeyeceği ve istenmeyen durumlara yol açmayacağı ifade edilmektedir. THY Modeli, hataları; “donanım hataları”, “kural hataları” ve “iletişim hataları” olarak sınıflandırmaktadır. Bu anlamda THY Modeli, hava trafik personelinin kullandığı otomasyon sistemi ile olan etkileşimi,

standart işletim kuralları yanlış uygulamasını ve sistem içerisinde yer alan diğer insanlarla etkileşim esnasında kurulan iletişimi hata kaynaklarını olarak değerlendirmektedir.

Hava trafik kontrolörlerinin; tehdit, hata ve istenmeyen durumların operasyonların emniyet seviyesini düşürmemesi için bir takım önlemler almaları gerekmektedir. Bu önlemler; kontrol listelerini, brifingleri, prosedürleri, kişisel strateji ve taktikleri kapsamaktadır. Havaaracı uçuş ekiplerinin iş yüklerinin önemli bir bölümünü emniyet seviyesini düşürmemek için gerekli önlemlerin alınması ve sürdürülmesi ile ilgili faaliyetlerini oluşturulduğu gözlemlenmektedir. Yapılan gözlemler önleyici çalışmaların toplam iş yükü içerisinde hemen hemen % 70'lik bir orana sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum hava trafik kontrol birimleri için de geçerliliğini korumaktadır (Avustralya Civil Havacılık Emniyet Otoritesi, Ian Banks, Threat & Error Management (TEM) Sunusu, 27.08.2011, <http://www.casa.gov.au/wcmswr/assets/main/lib100030/banks-tem.pdf>, 11.03.2013.)

ICAO (2008: 5-6), alınan önlemleri iki başlık altında toplamaktadır. Bunları “havacılık sistemi tarafından sağlanan önlemler” ve “insan unsurunun alacağı önlemler olarak” ifade etmek mümkündür. Havacılık sistemi içerisinde yer alan önlemler daha çok yapısal ve donanım yardımı ile alınacak önlemler olarak göze çarpmaktadır. Bu önlemler arasında seviye ihlalini ve emniyetsiz ayırmaları önleyici sistemler, standart operasyon prosedürleri, brifingler ve eğitim yer almaktadır. Diğer yandan insan unsurunun alacağı önlemler arasında ise daha çok bireysel ya da grup içinde hava trafik kontrolörünün becerileri ön plana çıkmaktadır. Birey veya grup olarak geliştirilen stratejiler, taktikler, bilgi, beceri ve tutumlar tehdit, hata ve istenmeyen durumların yönetilebilmesinde insan unsuruna dair önlemler olarak ifade edilebilmektedir. İnsan unsurunun tehdit ve hata yönetimi ile ilgili bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ise daha çok Takım Kaynak Yönetimi (Team Resource Management-TRM) sağlanmaya çalışılmaktadır.



#### 4.1.6. Hava Trafik Örgütlerinde Emniyet ve Güvenilirlik Araçları

##### 4.1.6.1. Ekip Kaynak Yönetimi

Ekip Kaynak Yönetimi (Crew Resource Management-CRM) kavramının temelleri ilk olarak 1979 yılında NASA'nın öncülüğünde düzenlenen ve "Kabin Kaynak Yönetimi-KKY" adı altında yapılan ortak çalışmalara dayanmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda "**pilot hatalarını**" azaltmak için kokpitte insan kaynağını en verimli şekilde kullanma amacını güden "**Kokpit Kaynak Yönetimi (Cockpit Resource Management)**" uygulamaları oluşturulmuştur. Daha sonraki yıllarda ise, sistem yaklaşımı benimsenerek hataların farklı seviyelerde ve farklı sistem unsurlarında meydana gelse dahi sistemin tamamını etkilediği düşünülmüştür. Böylece sistemde yer alan ve uçuşun gerçekleştirilmesine operasyonel olarak katkıda bulunan tüm personel ekip olarak kabul edilmiştir. Böylece tüm operasyonel süreçlerde insan hatalarını azaltmayı hedefleyen Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) kavramı ortaya çıkmıştır.

FAA (2013), EKY'yi insan, donanım ve bilgi gibi kaynakların en etkin biçimde kullanımı olarak tanımlamaktadır. FAA'nın EKY tanımı kokpit ekibiyle sürekli olarak beraber çalışan ve karar verme sürecine katkıda bulunan tüm grupları (kabin ekibi, uçuş hareket uzmanları, bakım personeli, hava trafik kontrolörler) kapsamaktadır.

EKY uygulamaları uçuş sırasında meydana gelen hataların teknik bilgi, sistem ve donanımdan daha çok teknik olmayan becerilerden kaynaklandığı varsayılarak geliştirilmiştir. EKY; insan faktörleri, insan hataları, durumsal farkındalık, iletişim, takım çalışması, liderlik, karar verme ve otomasyon yönetimi gibi "**teknik olmayan becerileri**" geliştirerek uçuş sırasında meydana gelebilecek hataları engellemeye çalışmaktadır (CAA, 2003: 1).

Bakım-onarım, uçuş planlama ve hava trafik gibi farklı birimlerden uçuşun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan kişilerin hata yapmasını engellemek için geliştirilmiş EKY uygulamaları bulunmaktadır. **Bakım Kaynak Yönetimi (Maintenance Resource Management-MRM)** bakım birimlerine odaklanmaktadır. **Dispeç Kaynak Yönetimi (Dispatch Resource Management-DRM)**, uçuş planlama birimlerini yönelmiştir. Diğer yandan, **Takım Kaynak Yönetimi (Team**

**Resource Management-TRM)** ise, hava trafik birimlerinde hataların engellenmesine odaklanmıştır.

Meydana gelen kaza ve kırımların temelinde teknik olmayan becerilerdeki insan hatalarının olması hava trafik kontrolörlerine yapmaları gereken görev ile ilgili teknik eğitimler verilirken teknik olmayan becerileri kapsayan eğitimler verilmesi gerekliliğini de ortaya çıkarmıştır. Hava trafik kontrolörlerinin performansı uçuş ekipleri, denetleyiciler ve diğer hava trafik kontrolörleri gibi operasyonel personel ile iletişim ve koordinasyon gibi takım çalışması özelliklerine bağlı olmaktadır (Woldring,1999: 82). İnsan faktörleri üzerinde çalışan Teksas Üniversitesindeki araştırmacıların katkısı ile insan hataları nedeniyle meydana gelen hataların engellenmesi için aşağıda belirtilen unsurlar eğitim programlarına dâhil edilmiştir (Boddington ve diğerleri, 2006: 61):

- 1. Takım oluşturma,**
- 2. Grup olarak karar alabilme teknikleri,**
- 3. Görev öncesinde ve sonrasında birifing,**
- 4. Durumsal farkındalık,**
- 5. Stress yönetimi.**

Hava trafik hizmetleri birimlerinde takım, sürekli etkileşen ve birbirlerine bağlı iki veya daha fazla kişiden oluşan; rol, fonksiyon ve sorumlulukların belirlenmiş olduğu grup olarak ifade edilmektedir. Hava trafik birimlerindeki takımlar en temel anlamda kontrolörler ve bilgi yönetimi personellerinden oluşmaktadır. Diğer yandan, hava trafik kontrolörleri ile diğer hava trafik birimlerinde görev yapan kontrolörler de birlikte bir takımı oluşturmaktadırlar (Woldring,1999: 82).

Hava trafik kontrol hizmeti üreten takımların teknik olmayan becerilerini geliştirerek hataları ortadan kaldırmayı hedefleyen TRM; hava trafik hizmetlerinin emniyet ve verimliliğini optimize etmek için mevcut bilgi, ekipman ve insan kaynağının en iyi şekilde kullanımı ile ilgili stratejileri kapsamaktadır (<http://www.skybrary.aero/index.php/TRM>, 17.02.2013).

TRM mevcut olan tüm kaynakların etkin bir şekilde kullanımını içermektedir. Bu kaynaklar; insan, ekipman, zaman ve bilgi olarak ifade edilmektedir. TRM, insan-makine etkileşimlerinin gerçekleştiği ara yüzün ve bireyler arasındaki ilişkilerin optimum hale getirilmesi için tasarlanmıştır. TRM kapsamında kazandırılması hedeflenen beceriler; takım oluşturmayı ve takımların devamlılığını sağlamayı, etkin iletişimi, problem çözümünü, etkin karar vermeyi, durumsal farkındalığı, ve otomasyonu yönetebilmeyi kapsamaktadır. Bu anlamda TRM; emniyetli, verimli ve rahat bir uçuşu gerçekleştirme amacına ulaşabilmek için takım içerisindeki mevcut tüm beceri, kaynakların kullanımını ve koordinasyonunu içermektedir (İngiliz Kraliyet Havacılık Topluluğu İnsan Faktörleri Grubu-Royal Aeronautical Society Human Factors Group, <http://www.raes-hfg.com/reports/15feb01-IncidentReporting/transmit.htm>, 21.02.2013).

İngiliz Kraliyet Havacılık Topluluğu İnsan Faktörleri Grubu TRM'nin bileşenlerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir (İngiliz Kraliyet Havacılık Topluluğu İnsan Faktörleri Grubu-Royal Aeronautical Society Human Factors Group, <http://www.raes-hfg.com/reports/15feb01-IncidentReporting/transmit.htm>, 21.02.2013) :

### **Araştırma**

Araştırma her takım üyesinin temel sorumlulukları arasındadır. Araştırma, her bir bireyin meydana gelen olayları sorgulamalarını ifade etmektedir. Araştırma; merakı, şüpheciliği, ilgiyi destekleyerek öğrenme ve farkındalığı maksimize etmeyi sağlamakta böylece her bir deneyimden bilgi elde etmeyi kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan, araştırma bireylerin kendi fikirlerinin de yanlış olabileceğini kabul etmelerini içermektedir. Tespit edilmemiş problemler ve yanlış varsayımlar hava trafik kontrolörler için oldukça yüksek önem arz etmektedir. Diğer yandan aktif araştırma, takım üyelerinin “olan” ile “olması gereken” arasındaki farklılıkları algılamalarını sağlayarak problemlerin önceden tespit edilebilmesini sağlayabilmektedir. Araştırma ile insan hataları erken aşamalarda tespit edilerek müdahale edilebilmektedir.

### **Savunma**

Savunma, önceden planlanmış veya rutin olarak uygulanan eylemlerin dışında olanların benimsenmesi durumunda takım üyelerinin bunları desteklemek için iletişim kurmalarını içermektedir. Diğer yandan savunma, kendi düşüncelerinden farklı olsa bile başkalarının fikirlerini dinlemeyi içermektedir. Samimi bir şekilde kurulan iletişim, bilginin anlaşılıp kabul edilerek, problemlerin öngörülmesini ve çözülebilmesini sağlamaktadır.

### **Çatışmaların çözümlenmesi**

Çatışmalar kaçınılmaz olarak kabul edilmektedir. Doğru ve yapıcı bir şekilde ele alınması durumunda çatışmalardan fayda sağlamak mümkündür. Duygu, düşünce, değer ve eylemlerde farklılıklar takım üyeleri arasında anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. Bazı durumlarda kişilik farklılıkları da çatışma yaratmaktadır. Takım üyelerinin; araştırma, savunma ve yapıcı eleştiri konusunda başarısız olmaları durumunda çatışmalar da olumsuz sonuçlanmaktadır. Çatışmalar, takım üyelerinin gruplaşmasına ve problemlerin çözümlenmemesine neden olmaktadır. Diğer yandan, çatışmalar problemlerin farklı bakış açılarından değerlendirilmesini ve daha etkin çözümlerinin oluşturulmasını sağlamaktadır. Bu durumda, çatışma çözümü karşılıklı anlayışı ve saygıyı güçlendirerek takım etkinliğini artırmaktadır.

### **Karar verme**

Operasyon sırasında birçok farklı türde karar alınmaktadır. Bazı durumlarda istenen kalitedeki kararlar takım üyelerinden sadece birisi tarafından alınırken bazı karmaşık durumlarda ise, yüksek kaliteli kararlar alabilmek için, birden fazla takım üyesinden ya da dış çevreden veri elde edilmesi gerekli hale gelmektedir. Hava trafik birimlerinde takım üyelerinin kaynağından bilgiyi elde ederek analiz etmeleri durumunda potansiyel problemler konusunda farkındalıkları artmakta ve doğru çözüm yolları ile ilgili uygun adımları atma olasılıkları artmaktadır.

### **Eleştiri**

Eleştiri, görevlerin yerine getirilme biçiminin grup içerisinde tartışılmasını içermektedir. Eleştiri, operasyonların emniyet ve verimliliği için takım üyelerinden herhangi birisi tarafından başlatılabilmektedir. Eleştiri, gelecekle ilgili etkin

öngöründe bulunmayı sağlamaktadır. Takım üyeleri arasında; eleştiri sayesinde yanlış anlamalar ve algı hataları çözümlenebilmekte ve daha büyük problemlerin ortaya çıkması engellenmektedir.

Sonuç olarak birçok GYÖ gibi hava trafik birimlerinde de hataların tabiatının anlaşılabilir olarak bunların sınıflandırılması gerekmektedir. Böylece, hataların ortadan kaldırılabilmesi için doğru geliştirilmiş bir Takım Kaynak Yönetimi'nin geliştirilerek, emniyetin etkin bir şekilde sağlanması mümkün olabilecektir.

#### **4.1.6.2. Hat Operasyon Emniyet Denetimi**

Hat Operasyon Emniyet Denetimi-HOED (Line Operations Safety Audit-LOSA) operasyonel hatalara karşı önlemler oluşturabilmek amacıyla geliştirilmiş örgütsel strateji olarak ifade edilmektedir. Uçuş ekiplerinin Ekip Kaynak Yönetimi becerilerinin uçuş operasyonları sırasında ölçülmesinden kullanılması için geliştirilen HOED'in daha sonraki süreçte havayolu işletmelerinin uçuş operasyonları ile ilgili emniyet verilerinin toplanması ile ilgili sistematik bir gözlem stratejisine dönüştüğü görülmektedir. HOED ile ekip performansı ile ilgili tespitler yapılabildiği gibi elde edilen veriler uçuş operasyonları konusunda örgütsel zayıflıkları ortaya koymaktadır. Bu anlamda HOED, operasyonel tehdit ve hatalara karşı önlemler geliştirilebilmesi için hâlihazırdaki operasyonlarla ilgili veri toplamaya dayanan bir yöntem olarak ifade edilmektedir (International Civil Aviation Organization, Line Operations Safety Audit (LOSA)- Doc 9803 AN/761, 2002. <http://legacy.icao.int/anb/humanfactors/LUX2005/Info-Note-5-Doc9803alltext.en.pdf>, 11.03.2013).

ICAO (2008: 20), HOED'in hava trafik çevresine uyarlanmış şeklinin Normal Operasyon Emniyet Anketi-NOEA (Normal Operations Safety Survey -NOSS) olduğunu belirtmektedir. NOEA, hava trafik kontrolörlerinin performans ve verimlilikleri ölçmekten çok tehdit ve hata yönetimi kapsamında hava trafik operasyonlarının emniyet açısından zayıflıklarını belirlemeye çalışmaktadır.

NOEA normal hava trafik operasyonları esnasında emniyet verilerinin toplanması ile ilgili bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Hava trafik kontrolörleri operasyonel çevrede hava trafik hizmetleri yürütülürken gözlem yapmak için eğitim almaktadırlar. NOEA kapsamında yapılan gözlemler, bir veya iki ay sürmekte ve

birer saatlik süreleri içermektedir. Her bir gözlem periyodunda gözlemciler tespit ettikleri tehditler, hatalar, istenmeyen durumları ve bunların nasıl yönetildiği ile ilgili detaylı bilgiler toplanmakta ve olaylarla ilgili “betimlemeler (narratives)” yapılmaktadır. Elde edilen betimlemeler daha sonraki aşamada analiz edilmekte ve örgüt içerisindeki en çok ortaya çıkan tehdit, hata ve istenmeyen durumlar ile ilgili raporlar hazırlanmakta ve çözüm yolları değerlendirilmektedir. Bu sayede, hangi tehdit, hata ve istenmeyen durumların sıklıkla meydana geldiğini bilmek emniyet yönetim programlarının etkinleştirilmesine imkân sağlamaktadır. Daha sonraki süreçte ise NOEA'nın üç veya dört yılda bir tekrarlanması gerekmektedir (Draft ICAO NOSS Manual, <http://www.skybrary.aero/bookshelf/books/517.pdf>, 11.03.2013).

HOED ve NOEA sistemlerinin etkinliğini sağlayabilmek için on temel prensipten bahsedilmektedir. Bunlar; normal operasyonlar esnasında izleme, yönetim iş birliği/ pilot desteği, gönüllü ekip katılımı, güvenilir ve emniyet odaklı verilerin toplanması, toplanacak veriye uygun araçların kullanılması, güvenilir ve eğitilmiş gözlemciler, güvenilir veri toplama birimleri, veri doğrulama ekipleri, belirli hata kaynaklarına uygun bilgilerin toplanması, elde edilen sonuçların ekiplerle paylaşılması olarak sıralanmaktadır (Draft ICAO NOSS Manual, <http://www.skybrary.aero/bookshelf/books/517.pdf>, 11.03.2013).

HOED ve NOEA ile GYÖ'lerin en temel amaçlarından birisi olan “hatalar konusunda meşgul olma” gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Böylece sistem seviyesinde bir durumsal farkındalık oluşturulmaktadır. NOEA, elde ettiği veriler ile sistemde yer alan ve bir araya gelince önemli kazalara neden olabilecek zayıflıkları ortaya koyabilmesi açısından önemli bir GYÖ stratejisidir.

#### **4.1.6.3. Adil Kültür Uygulamaları**

Adil Kültür (Just Culture) insan hatalarının önemli kazaların oluşmasında kritik öneme sahip olduğu birçok sektör (havacılık, nükleer enerji, sağlık hizmetleri, savunma sistemleri...vb. ) ile ilgili yapılan çalışmalarda gündeme gelmektedir. Adil kültür ile örgütler; hataların olağan olduğunu kabul etmekte, örgütün risklere maruz kalmasına neden olan alışagelmış davranış kalıplarını belirleyerek bunların giderilmesinde bireylerin sorumluluğunu artırmakta, esnekliği tesis ederek

endüstriyel emniyeti geliştirmektedirler. Böylece adil kültürü benimseyen sistemler, suçlayıcı ve cezalandırıcı yönetemlerden uzak kalarak yarattıkları atmosfer ile örgütsel öğrenmenin gelişmesini sağlamaktadırlar (Bashaw ve Lounsbury, 2012: 49).

Navestad (2009) emniyet kültürünün güvenilirliği yüksek örgütler için oldukça önemli olduğunu, emniyet ve kültür arasındaki ilişkinin yadsınamayacağını ifade etmektedir. Avrupa'daki düzenleyici hava trafik otoritesi olan Eurocontrol emniyet kültürünü örgütsel kültürün alt bir bileşeni olarak tanımlamaktadır. Emniyet kültürü; bireylerin emniyet odaklı değerleri benimsedikleri bir örgüt kültürünü ifade etmektedir. Emniyet kültürü tüm örgütsel seviyelerde emniyete bağlılığı ifade etmektedir. Diğer yandan, adil kültür de emniyet kültürünün bir alt parçası olarak ifade edilmektedir. Buna göre Eurocontrol (2006: 11) adil kültür kavramı ile operasyonel ve diğer personelin aldıkları eğitim ve tecrübeleri ile de orantılı olarak eylemlerinden, yanlışlıklarından veya aldıkları kararların sonuçlarından dolayı cezalandırılmamalarını ifade etmektedir. Diğer yandan Eurocontrol (2006: 11) adil kültür kapsamında cezanın tamamen oradan kalkmadığını belirterek; önemli ihmallerin, aşırı ihlallerin ve yıkıcı eylemlerin müsamaha ile karşılanmadığını belirtmektedir.

Adil kültür; sorgulama tutumunu geliştiren, kendinden memnun olma durumuna (complacency) karşı direnç oluşturan, mükemmelliğe adanmış, birey sorumluluğunu geliştiren ve emniyetle ilgili olaylarda bireylerin oto kontrolünü sağlayan emniyet odaklı bir düşünce yöntemini ifade etmektedir. Adil kültür, tutumsal olduğu kadar yapısal bir özellik de göstermektedir. Diğer bir deyişle bireylerin tutum ve davranışları ile ilgili olduğu kadar aynı zamanda örgütlerin yapısal özellikleri ile de ilgilidir. Bireysel tutumlar ve örgütsel tarz kaza ve kırımların öncülleri olan emniyetsiz eylemleri ya da koşulları doğurmakta ve geliştirebilmektedir (Eurocontrol, 2006: 11).

Eurocontrol (2006: 12) adil kültürün temel ilkelerini; 1) öğrenme kültürünün suçlama kültürüne egemen kılınması, 2) emniyetli olmayan eylemlerden öğrenme, 3) kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışlar arasında bir sınır belirlemek, 4) suçluluğu belirleme konusunda karar verme yollarının belirlenmesi olarak sıralamaktadır.

### Şekil 16. Hava Trafik Birimlerinde Emniyet Kültürü Bileşenleri



**Kaynak:** Eurocontrol, E. O. (2006). *ESARR Advisory Material/Guidance Document Establishment of Just Culture Principles in ATM Safety Data Reporting and Assessment*. Brüksel: Eurocontrol. s:11

Adil kültür kapsamında örgütlerin mevcut disiplin politikalarının emniyet ile ilgili çabalarını destekleyip desteklemediğini bilmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda örgütlerin meydana gelen kırımlardan öğrenme yerine bireylerin gelecekte hata yapmalarının önüne geçmek için cezalandırma araçlarını kullanmanın ne kadar verimli olacağını düşünmeleri gerekmektedir (Eurocontrol, 2006: 12). Bunun yanı sıra disiplin unsuru olarak tehdidin de bireylerin risk konusundaki farkındalıklarının ve değerlendirme kapasitelerinin artırıp artırmadığının araştırılması gerekmektedir. Diğer yandan örgütlerin bilmesi gereken bir diğer konu da emniyet ile ilgili enformasyon ve bilginin aktarılması ile bireylerin risk değerlendirme potansiyellerinde artış olup olmadığıdır (Eurocontrol, 2006: 12). Ayrıca örgüt tarafından sistemin insan hatalarını ele alma konusundaki yapısının sorgulanması gerekmektedir. Sistemin bireyi kendi hatalarını kavraması konusunda yardımcı olabilmesi ve bireyin hatasını korkmadan, kolayca ifade edebilmesiyle örgütün bu hatalardan ders alabiliyor olması durumu sorgulanmalıdır (Eurocontrol, 2006: 12).

Adil kültür kapsamında emniyetli olmayan olaylardan öğrenme desteklenmektedir. Bu anlamda özellikle insan ve örgüt ile ilgili hatalar; deneyim, geri bildirim veya ders olarak ele alınarak operasyonların geliştirilmesi için önemli bir bilgi olarak kabul edilmelidir. Güçlü emniyet kültürüne sahip olan örgütlerde



meydana gelen başarısızlık veya hatalar daha ciddi olayların engellenmesi için birer ders olarak değerlendirilmektedirler (Eurocontrol, 2006: 12). Böylece adil kültür kapsamında, meydana gelen olayların fayda sağlayabilmesi için raporlanması ve temel nedenlerinin araştırılması için güçlü bir itkidenden bahsetmek mümkündür. Meydana gelen olayla ilgili elde edilen bulgular ve çözüm yolları ilgili gruplar veya sektörde yer alan diğer örgütlerle son derece önemli olan yatay iletişim ağları ile paylaşılmaktadır (Eurocontrol, 2006: 12).

Süreçler dahilinde bilinçli, büyük bir ihmalden kaynaklanan hataların dışında meydana gelen durumlar için Emniyet Yönetim Sistemi-EYS (Safety Management System-SMS) içerisinde bir takım önlemler alınmaktadır. Bu önlemler; tekrar eğitim verilmesi veya daha etkin denetleme olabilmektedir. Diğer yandan meydana gelen olayın önemli derecede ciddi bir ihmalden kaynaklanması durumu “suç” olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda “adil kültürü” oluşturabilmek için ceza verilecek ve verilmeyecek durumların açık bir şekilde tanımlanması ve herkes tarafından kabul edilmesi gerekmektedir (Eurocontrol, 2006: 13).

Eurocontrol (2006: 15) etkin bir adil kültürün bileşenlerini; **(1) çalışanların motivasyonu, (2) raporlama kolaylığı, (3) onay, (4) bağımsızlık, (5) geribildirim ve (6) güven** olarak sıralamaktadır. Güçlü bir adil kültür için çalışanların raporlama konusundaki motivasyonları artırılmalı ve süreklilik sağlanmalıdır. Raporlamanın etkinliğinin sağlanması için ise, raporlama sürecinin mümkün olduğunca kolay ve önemli derecede fazladan iş yükü yaratmayacak şekilde tasarlanmış olması gerekmektedir. Bunların yanı sıra, bireylerin raporlarının alındığından ve değerlendirme sonucundan haberdar olma konusundaki beklentileri karşılanmalıdır. Diğer yanda, raporlama sisteminin yöneticilerine belirli bir oranda özgürlük tanınması gerekmektedir. Sistemin etkinliği için aynı zamanda raporlamada bulunan kişilere geri bildirimde bulunmak oldukça önemlidir. Son olarak, raporlamada bulunan kişiler ve yöneticiler arasında mutlak bir güvenin bulunmaması halinde adil kültürün oluşturulamayacağı da bilinmelidir.

Bashaw ve Lounsbury (2012: 50) adil kültür ile birlikte tüm çalışanların raporlamada bulunulmasının sağlanması ile örgüt içerisindeki güven ortamını geliştirdiğini ifade etmektedir. Adil kültür, uygulamalarında raporlama konusunda

bireylerin rahat olmaları oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle bireylerin herhangi bir hatayı bildirme konusunda herhangi bir çekince yaşamamaları ve bu anlamda iletişim kanallarının kolay bir raporlamayı sağlayabilmesi adil kültürün oldukça önemli bir parçasıdır. Eurocontrol (2006: 13) da adil kültürü, raporlama kültürü olarak tanımlamaktadır. Buna göre etkin bir raporlama kültürü oluşturabilmenin beş şartı bulunmaktadır;

- 1. Mevcut disiplin uygulamalarından zarar görmeme,**
- 2. Güvenlik ve gizlilik,**
- 3. Bilgiyi toplayan ve analiz eden birimlerle disiplin işlemlerini ve cezaları yürüten birimlerin ayrı olması,**
- 4. Hızlı erişilen, kullanışlı ve kolay bir raporlama sisteminin bulunması,**
- 5. Rapor oluşturmamanın kolay olması.**

Sonuç olarak, adil kültürün tanımından da anlaşıldığı üzere ciddi ihlallerin dışındaki hatalara toleransla yaklaşılması, suçlama ve cezalandırılmadan kaçınılması oldukça önemlidir. Diğer yandan, bireylerin emniyetle ilgili süreçlere ve konulara dahil edilmesi ve ilgili süreçlerde inisiyatif sağlanması başka değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Adil kültür kapsamındaki bir diğer değerler ise hataların raporlanması ve meydana gelen hata, kaza, kırımların araştırılarak, bunlardan öğrenilmesi olduğu görülmektedir.

Görüldüğü üzere, hava trafik birimleri önemli risklerin yer aldığı çevrelerde faaliyet göstermektedirler. Hava trafik birimlerin riskleri yönetebilmeleri ile ilgili bir çok proaktif yöntemler bulunmaktadır. Bunlar hataların yönetimi, çalışanların teknik olmayan becerilerinin geliştirilmesi ve sistematik denetimleri içermektedir.

## V. BÖLÜM

### GÜVENİLİRLİĞİ YÜKSEK ÖRGÜT OLARAK HAVA TRAFİK ÖRGÜTLERİNDE ÖĞRENME KABİLİYETİ BOYUTLARININ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

#### 5. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Ülkemizde gerek iç hat gerekse dış hat trafiği her geçen gün giderek artmaktadır. Artan hava trafiğine hizmet veren hava trafik birimlerinin uçuş emniyeti ile ilgili sahip oldukları rolün ciddiyeti de paralel olarak artmaktadır. İlgili birimlerin sahip oldukları uzman hava trafik personeli ile ilgili nicelik probleminin yanısıra bir takım alt yapı ve örgütlenme problemleri bulunmaktadır. Buna rağmen, hava trafik birimleri yüksek emniyet skorları ile hizmet vermektedirler. Sahip oldukları problemler ve içerisinde yer aldıkları yoğun riskli çevreye rağmen gün geçtikçe artan hava trafiğine sürdürülebilir bir emniyet düzeyi ile hizmet verme konusunda hava trafik örgütlenmelerinin bir takım beceriler geliştirdiklerini akla getirmektedir. Diğer bir deyişle Güvenilirliği Yüksek Örgüt Teorisi'ne uygun olarak hava trafik örgütleri yüksek riskli bir çevreye rağmen operasyonların sürdürülebilir emniyet düzeyi ile gerçekleştirilebilmelerini sağlayacak bir takım beceriler elde etmişlerdir. Daha önce de belirtildiği üzere bu beceriler değişen çevreye ayak uyduracak şekilde sürekli olarak güncellenmek durumundadır. Başka bir deyişle hava trafik örgütleri çevre ile etkileşim halinde işe yarar olan becerileri sürekli olarak öğrenmek durumundadırlar. Örgütlerin kendilerinde geliştirdikleri bu özellik öğrenme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir.

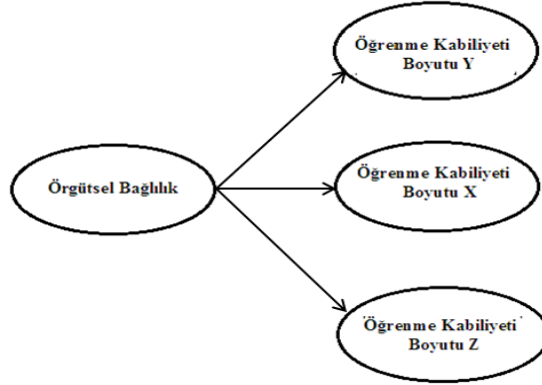
Bu çalışmanın temel amacı **“hava trafik birimleri için örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarını belirleyerek örgütsel bağlılık ile öğrenme kabiliyeti boyutları arasındaki karşılıklı ilişkileri (ya da etkileşimi)”** ortaya koymaktır.

#### 5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada Türk Hava Trafik Örgütlenmeleri bağlamında öğrenme kabiliyeti olarak kabul edilen boyutlar tespit edilmeye çalışılmış ve hava trafik kontrol birimlerinde örgütsel öğrenme kabiliyeti faktörleri üzerinde örgütsel bağlılığın etkisinin ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, hava trafik kontrol birimleri için literatürde yer alan öğrenme kabiliyeti boyutlarının hangilerinin geçerli

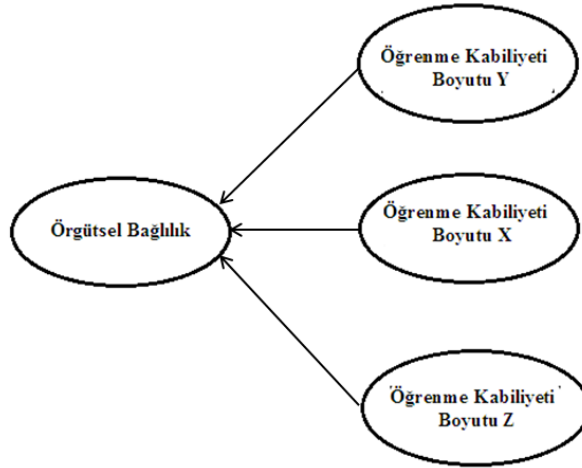
olduğu incelenmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın öğrenme kabiliyeti boyutlarının hangileri üzerinde etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

**Şekil 17. Araştırmanın Amacı- Örgütsel Bağlılığın Öğrenme Kabiliyeti Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi**



Örgütsel bağlılığın örgütsel kabiliyet boyutları üzerinde etkili olabileceği düşüncesinin yanı sıra örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarının da örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabileceği araştırma kapsamında incelenmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel öğrenme kabiliyeti değişkenleri ile örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki ilişkinin derecesi ve yönünün araştırılması hedeflenmektedir.

**Şekil 18. Araştırmanın Amacı- Öğrenme Kabiliyeti Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi**



Örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarının belirlenmesi, bu boyutların kendi içlerinde ve örgütsel bağlılık fenomeni ile ilişkilerini incelenmesinin yanı sıra çalışılan departman, görev yapılan istasyon ve çalışma sürelerine göre farklılıkların

da araştırılması hedeflenmektedir. Diğer bir deyişle, çalışılan farklı hava trafik istasyonları, farklı departmanlar ve çalışma süreleri göz önünde bulundurulduğunda öğrenme kabiliyeti boyutlarının algılanması ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılıkların ortaya konulması hedeflenmektedir

## 5.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket benimsenmiştir. Anket geliştirme sürecinde literatür taraması sonucu elde edilen ölçekler değerlendirilmiştir. Takip eden süreçte örgütsel öğrenme kabiliyeti ile ilgili mevcut olan ölçekler (Watkins ve Marsick 1993, 1996; Goh, 2003; Gomez, 2005; Weick ve diğerleri, 2008; Chiva ve Alegre, 2009) hava trafik kontrolörleri ile tartışılmıştır. Yapılan görüşmelerden sonra mevcut ölçeklerde yer alan ifadelerin bağlamdan uzak olduğu sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, farklı ölçeklerden (Watkins ve Marsick 1993, 1996; Goh, 2003; Gomez, 2005; Weick ve diğerleri, 2008; Chiva ve Alegre, 2009) örgütsel öğrenme kabiliyeti ile ilgili ifadeler bir araya getirilerek yapılan mülakatlar ve görüşmeler ile mevcut bağlam için geçerli hale getirilmeye çalışılmıştır. Farklı istasyonlardan beş hava trafik kontrolörü ile oluşturulan grup ile söz konusu ifadeler üzerinde çalışılmış ve kapsam geçerlilik formu oluşturulmuştur.

Ölçekte yer alan ifadelerin amaçlanan konuyu ölçebilme kabiliyetini tespit etmek için Lawshe Tekniği benimsenmiştir. Hazırlanan soru formu Dalaman ve Antalya Havalimanlarında görev yapan 19 hava trafik kontrolüne sunulmuştur. Formda yer alan ölçek maddelerinden kapsam geçerlik oranı (KGO) negatif ya da “0” olan maddeler elendikten sonra  $(KGO = \frac{\text{Gerekli bulunan uzman sayısı}}{\text{Görüş bildiren toplam uzman sayısı}/2} - 1)$ , pozitif olan maddelerin kapsam geçerlik ölçütüne (KGÖ) göre anlamlı olup olmadığı hesaplanmıştır (Lawshe, 1975: 262; aktaran: Er ve Şimşek, 2013). Böylece, 101 ifadeden 67 madde (Ek 1.) kapsam geçerliliği testi sonucunda anlamlı kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde ise Allen Meyer (1991) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türk Kültürü’ne uyarlanan; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarında 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Elde edilen anket formunun ön testleri yapıldıktan sonra gerekli değişiklikler yapılmış ve 85 soruluk anket formunun nihai hali oluşturulmuştur. Elde edilen soru setine (Ek 1) “örgütsel bağlılık-Ek 2. (Wasti, 2000)” ifadeleri eklenerek anket formu oluşturulmuştur.

### 5.3. Anakütle ve Örneklem

Araştırmada oluşturulmaya çalışılan modeller ve bunlara bağlı varsayımların test edilebilmesi için anakütle olarak belirlenen Türkiye’de görev yapan hava trafik kontrolörlerinden veri toplanması hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında hava trafik yoğunluğu ve risklerin ortaya çıkma olasılığının en fazla olduğu İstanbul (Atatürk), Antalya, Ankara, Dalaman, Bodrum ve İzmir Uluslararası Havalimanlarında görev yapan hava trafik kontrol personeli örneklem olarak belirlenmiştir. Tablo 6’da Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanmış olan Türkiye genelinde görev yapan hava trafik kontrolörlerinin sayısı verilmektedir. Buna göre araştırmanın evrenini oluşturan tüm Türkiye’deki hava trafik kontrolörlerinin sayısı 1247 olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise, hava trafik yoğunluğunun en fazla diğer bir deyişle riskleri ortaya çıkma olasılığının en fazla olduğu İstanbul (Atatürk), Antalya, Ankara, Dalaman, Bodrum ve İzmir Uluslararası Havalimanları oluşturmaktadır.

**Tablo 8. Devlet Hava Meydanları İşletmesi  
Türkiye Geneli Hava Trafik Kontrolör Sayısı**

Yaş Sınıfları	Bayan	Erkek	Toplam
18-28	120	225	345
29-38	124	346	470
39-48	149	130	279
49-60	47	83	130
61 ve üzeri	3	20	23
<b>Toplam</b>	<b>443</b>	<b>804</b>	<b>1247</b>

Araştırmanın örneklemini oluşturan İstanbul (Atatürk), Antalya, Ankara, Dalaman, Bodrum ve İzmir Uluslararası Havalimanlarında 800 hava trafik kontrol personeli görev yapmaktadır. Araştırma kapsamında, 2013 yılının Ağustos ve Kasım ayları arasında toplam 300 adet anket dağıtılmış ve 257 adet anketin geri dönüşümü elde edilmiştir. Elde edilen anketlerin 243’ü analize konu edilmiştir.

#### 5.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmaya katılan hava trafik kontrolörlerin demografik özelliklerine dair ortalama, standart sapma değerleri frekans analizi ile elde edilmiştir. Aynı zamanda, araştırmada örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarını belirlemek için “**faktör analizi-temel bileşen**” analizi kullanılmıştır. Elde edilen boyutlar ile örgütsel bağlılık ve psikolojik emniyet ilişkisini konu alan modellerin oluşturulmasında “**yapısal eşitlik**” yöntemi kullanılmıştır. Diğer yandan, öğrenme boyutları ve örgütsel bağlılık değişkenleri dikkate alındığında bazı özelliklere göre hava trafik kontrolörlerinin farklılıklarının karşılaştırılması “**parametrik ve parametrik olmayan varyans analizleri (One Way Anova, Kruskal-Wallis)**” teknikleri gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 14 ve Lisrel 9.1 istatistik paket programları kullanılmıştır.

#### 5.5. Hipotezler

Araştırma kapsamında araştırılması hedeflenen modeller kapsamında aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır.

- Hipotez 1:** Hava trafik kontrol birimlerindeki örgütsel bağlılık düzeyinin örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutları üzerinde etkisi bulunmaktadır.
- Hipotez 2:** Hava trafik kontrol birimlerinde örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarının örgütsel bağlılık boyutu üzerinde etkisi bulunmaktadır.
- Hipotez 3:** Örgütsel öğrenme kabiliyeti farklı coğrafi konumlardaki hava trafik istasyonlarının aralarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.
- Hipotez 4:** Örgütsel bağlılık açısından farklı coğrafi konumlardaki hava trafik istasyonların aralarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.
- Hipotez 5:** Örgütteki çalışma süreleri bakımından karşılaştırıldığında öğrenme kabiliyeti boyutlarında hava trafik kontrolörleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

**Hipotez 6:** Örgütteki çalışma süreleri bakımından karşılaştırıldığında hava trafik kontrolörlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

**Hipotez 7:** Örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarında çalışılan birimler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

**Hipotez 8:** Örgütsel bağlılık açısından karşılaştırıldığında çalışılan birimler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

## 5.6. Bulgular ve Değerlendirme

Bulgular ve değerlendirme kapsamında; hava trafik örgütleri için örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutları faktör analizi ile tespit edilerek, sonuçlar raporlanmıştır. Elde edilen boyutlara yapısal eşitlik tekniği yardımıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve ölçme modeli oluşturulmuştur.

Yapılan analizin “**ikinci aşamasında**” yapısal eşitlik tekniği ile örgütsel bağlılık gizil değişkeninin öğrenme kabiliyeti boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Analizin “**üçüncü aşamasında**” ise, bağlılığın örgütsel kabiliyet boyutları üzerindeki etkileri aracı değişkenler de göz önünde bulundurularak yapısal eşitlik modeli ile incelenmiştir. “**dördüncü aşamada**” örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarının da örgütsel bağlılık üzerinde etkili olup olmadığı yapısal eşitlik modeli araştırılmıştır. Yol analizlerinden sonra ise, öğrenme kabiliyeti ve örgütsel öğrenme bağlılığı boyutları bazı demografik değişkenler açısından değerlendirilmiştir.

### 5.6.1. Demografik Veriler

Araştırmada; çalışılan bölüm, örgütte geçirilmiş olan süre, hiyerarşik konum, eğitim düzeyi ve türü, cinsiyet, medeni durum, farklı havalimanı tecrübesi ve yaş özellikleri hava trafik kontrolörlerinin demografik özellikleri olarak rapor edilmiştir.

Yaş ile ilgili veriler incelendiğinde örneklem dâhilindeki hava trafik kontrolörlerinin %74,9’unun 22-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Medeni durum ile ilgili veriler incelendiğinde örneklem içerisinde yer alan hava trafik kontrolörlerinin %70 (%66,3)’e yakınının evli olduğu görülmüştür.

Cinsiyet ile ilgili yapılan değerlendirmelere göre araştırmaya konu olan hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümü (%64,2) oluşmaktadır. Araştırma kapsamında üzerinde durulan bir diğer demografik değişken olan eğitim düzeyi ile



ilgili incelemeler, örneklem dâhilindeki hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün mesleğe kabul koşulu olan lisans düzeyinde eğitime sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Sadece çok az miktarda hava trafik kontrolörünün ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu hava trafik kontrolörleri kabul şartı olarak lisans derecesi aranmadığı dönemlerde kuruma alınmışlardır.

**Tablo 9. Hava Trafik Kontrolörlerinin Medeni Durumları**

Medeni Durum	Sıklık	Yüzde (%)
Evli	161	66,3
Bekar	82	33,7
Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)
Bay	156	64,2
Bayan	87	35,8
Eğitim Düzeyi	Sıklık	Yüzde (%)
On lisans	7	2,9
Lisans	210	86,4
Y. Lisans	24	9,9
Doktora	2	,8
Konum	Sıklık	Yüzde (%)
Ünite Şefi	2	0,8
Ekip Şefi	13	5,3
Sadece ATCO	220	90,5
Baş Kontrolör	8	3,3
Görev Süresi	Sıklık	Yüzde (%)
1-10 yıl	146	60,1
11-21 yıl	78	32,1
22-36 yıl	19	7,8

Araştırma kapsamında değerlendirilen bir diğer demografik özellik olan hiyerarşik konum özelliğine dair veriler incelendiğinde, örneklem kapsamındaki ekip üyelerinin tamamına yakın bölümünün (%90,5) sadece hava trafik kontrolörü olarak görev aldıklarını görülmüştür. Ayrıca örneklem kapsamında yer alan hava trafik kontrolörlerinin örgütte geçirdikleri süre ile ilgili veriler çalışanların önemli bir bölümünün (%60,1) 1-10 yıl arasında görev yaptıklarını ortaya koymaktadır.

### 5.6.2. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti (ÖÖK) Boyutlarının Belirlenmesi

Bu çalışmanın alan yazın kısmında ayrıntılı olarak ifade edildiği gibi örgütün öğrenme süreçlerini kolaylaştıran veya örgütün öğrenmesine izin vererek “*öğrenen örgütün gelişmesini sağlayan örgütsel ve yönetsel özellikler*” örgütsel öğrenme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir (Chiva ve Alegre, 2009: 323). Bu çalışmada, daha önceki çalışmalarda (Watkins ve Marsick 1993, 1996; Goh, 2003; Gomez, 2005; Weick ve diğerleri, 2008; Chiva ve Alegre, 2009) elde edilen boyutların Türkiye’deki hava trafik kontrol örgütlenmesi için geçerliliği sınanmaktadır. Yapılan faktör analizi ile ilgili çalışmalarda ilk olarak öğrenme kabiliyeti boyutları belirlenmiştir. Hava trafik kontrol birimleri için öğrenme kabiliyeti boyutları tespit edildikten sonra örgütsel bağlılık değişkeninin örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutları ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

#### 5.6.2.1. Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında bir ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin veri elde etmek amacıyla en çok başvurulan yöntem faktör analizi olarak ifade edilmektedir. Faktör analizi, bir ölçek çalışmasında, ölçme aracının faktör yapısını ortaya koymak ya da önceden belirlenen bir yapının doğrulanması amacıyla gerçekleştirilmektedir (Seçer, 2013: 117). Sosyal bilimlerde kavramların birbirleriyle olan ilişkisi araştırılırken, kavramlar doğrudan ölçülemediğinden bu kavramları tanımlayan/gösteren davranış ve tutumlar ifadelerle dönüştürülerek ölçekler geliştirilmektedir. Kısaca faktör analizi, kavramları açıklandığı boyutların belirlenmesinde kullanılmaktadır. Faktör analizini kullanmanın bir diğer nedeni ise değişken sayısını azaltmaktır (Durmuş ve diğerleri, 2013: 73).

Temel bileşenler (principal component) faktör analizleri anlamlı tutarlı, nispeten birbirinden bağımsız alt değişken setleri elde etmek için tek bir veri setine uygulanan istatistik tekniklerini ifade etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 612). Faktör analizi tekniği genel olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar; “**Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)**” ve “**Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)**” teknikleridir (Seçer, 2013: 117). Bu çalışmada ise, açımlayıcı faktör analizi kullanılmaktadır.

Açımlayıcı faktör analizi; bir ölçme aracında yer alan maddelerin (değişkenlerin) kaç alt başlık altında toplanabileceğini ve aralarında ne tür bir ilişki

olduğunu belirleme tekniğidir. Açımlayıcı faktör analizi ile ölçme aracında yer alan maddelerin belli alt faktörler veya alt boyutlar altında toplanması beklenmektedir. Böylece ölçme aracındaki değişken sayısı azalmakta ve kuramsal yapı elde edilen yapının karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır (Seçer, 2013: 117,118).

#### a) Verilerin dağılımı

Öğrenme kabiliyeti boyutlarını belirlemek üzere soru formunda yer alan 67 adet ifadeye ait sayısal verilerin faktör analizi ile incelenmeden önce normal dağılıp dağılmadıkları incelenmiştir. Yapılan Kolmogorov Smirnov testine göre veriler normal dağılmamaktadır. Faktör analizi tüm değişkenlerin normal dağıldığını varsaymaktadır. Diğer yandan, Tabachnick ve Fidell (2013: 618) değişkenlerin normal dağılması durumunda sonuçların daha nitelikli olacağını fakat normal dağılım şartının sağlanmaması durumunda ise sonuçların çözüm değerinin azalmasının yanısıra yine de değerli olduğunu ifade etmektedirler. Diğer yandan, kolmogorov Smirnov testi normal dağılım sınaması için tek kriter olmadığından skewness ve kurtosis değerleri incelenmiş ve bu değerlerin sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan verilerin skewness ve kurtosis değerlerini +1 ve -1 sınırları arasında değişmektedir.

Özellikle küçük örnek hacmi ile çalışıldığında verilerin çok değişkenli normal dağılım göstermesi önem taşımaktadır. Öte yandan temel bileşenler ve ana eksen faktör analizi uygulanacaksa bu koşulun aranmaması gerekmektedir (Özdamar, 2002; aktaran: Kılınç ve diğerleri, 2010). Buna paralel olarak bu çalışmada “**Varimax Döndürme Tekniği**” ve “**Temel Bileşenler Faktör Analizi**” kullanıldığından verilerin normal dağılmamış olması faktör analizinin gerçekleştirilmesi için bir engel olarak değerlendirilmemiştir.

#### b) Geçerlilik analizleri

Faktör analizinin yapılabilmesi için örneklem yeterliliği ölçütünün hesaplanması gerekmektedir. Örneklem yeterliliğinin test edilmesi için “**Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Uygunluk**” testi kullanılmaktadır. KMO testi, değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen örnek uygunluk testidir. Testin değeri 0-1 aralığında değişmektedir. KMO değeri, herhangi bir

değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız tahmin edilmesi halinde 1'e eşit olur (Turanlı ve diğerleri, 2012: 48).

**Tablo 10.KMO Referans Değerleri**

0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50'den aşağısı	Kabul edilemez

**Kaynak:** Durmuş, B. ve diğerleri (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım, s: 80.

Faktör testi yapabilmeyen ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon, ilişkisi bulunmasıdır. **“Bartlett Küresellik Testi (Bartlett’s test of sphericity)**, değişkenler arasında yeterli ilişki olup olmadığını göstermektedir. Eğer Bartlett testinin anlamlılık değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişki olduğu kabul edilmektedir.

**Tablo 11.ÖÖK Faktör Analizi KMO ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,891
Bartlett Küresellik Testi	X <sup>2</sup> Değeri	1876,858
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık Düzeyi	,000

Bu araştırmada faktör analizi en iyi sonuçlar elde edilene kadar tekrarlanmıştır. Tek başına faktör temsil eden ve birden fazla faktörü temsil eden maddeler çıkarılmasıyla elde edilen yapının KMO değeri 0,891 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen KMO değerinin faktör testi için mükemmel olduğu görülmektedir. Diğer yandan Bartlett Küresellik Testi anlamlılığı ise  $0.000 < 0,005$  olarak tespit edilmiştir. Bartlett testi anlamlılığı maddeler arasında ilişkinin varlığını ortaya koymakta ve verilerin faktör analizi için uygunluğuna işaret etmektedir.

### c) Başlangıç Ortak Değerleri

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu denetlemek için **“başlangıç ortak değerleri”** nin incelenmesi gerekmektedir. Başlangıç ortak değerleri tablosu her bir maddenin ortak bir faktördeki varyansı birlikte açıklama oranları yer almaktadır. Her

bir maddenin açıkladığı varyansın 0,10'dan az **olmaması** gerekmektedir. Diğer bir deyişle her bir maddenin açıkladığı ortak varyans değerinin en az 0,10 olması gerekmektedir.

**Tablo 12.ÖÖK Faktör Analizi  
Başlangıç Ortak Değerleri**

A24	1,000	,676
A35	1,000	,675
A46	1,000	,596
B57	1,000	,517
B79	1,000	,709
B810	1,000	,723
B911	1,000	,709
C721	1,000	,632
C923	1,000	,485
C1024	1,000	,642
C1125	1,000	,674
C1226	1,000	,482
C232	1,000	,576
C535	1,000	,520
C636	1,000	,666
C737	1,000	,608
C838	1,000	,700
C1545	1,000	,595

Mevcut verilerin başlangıç değerleri tablosu incelendiğinde en düşük başlangıç değerinin 0,482; en yüksek değer ise 0,723 olduğu Tablo 10'da görülmektedir. İlgili tabloda yer alan hiçbir değer kritik değerin altında olmadığı görülmektedir.

#### **d) Faktör sayısının saptanması**

Yapılan testler sonucunda verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmüş ve öğrenme boyutlarının elde edilebileceği ön görülmüştür. Faktör analizinin devamında elde edilmesi hedeflenen yapının kaç faktörden oluştuğunun belirlenmesi gerekmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013: 649), faktör sayısının belirlenmesinde iki yöntemin kullanılabilirliğini ifade etmektedir. Bu yöntemler; maddelere ait “**öz değerlerin (eigen values)**” ve istatistik yazılımı tarafından üretilen “**Scree Plot**” olarak isimlendirilen grafiklerin incelenmesi olarak belirtilmektedir.

Temel bileşen yöntemi ile faktör sayısının belirlenmesinde öz değerlerin incelenmesinin birincil ve en hızlı yöntemdir. Öz değerler varyansı ifade etmektedir. temel bileşenler çıkarımına katkıda bulunan standardize edilmiş her bir değişkenin varyansı 1 olarak kabul edildiğinden öz değeri 1'in altında olan değişkenler önemli olarak kabul edilmemektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 649).

**Tablo 13. ÖÖK Faktör Analizi Öz Değerleri ve Açıklanan Toplam Varyans**

Açıklanan Toplam Varyans	Başlangıç Öz değerleri		
	Bileşenler (Faktörler)	Toplam	Varyans %
1	3,609	20,048	20,048
2	2,821	15,671	35,719
3	2,699	14,994	50,714
4	2,055	11,419	<b>62,132</b>

Yapılan faktör analizi kapsamında 1 ve 1 den fazla olan faktörler seçilmiştir. Bu kriterlere sahip öz değerlerin seçilmesi ile aynı zamanda faktör sayısına da karar verilmiş olmaktadır. Öz değerlerin incelenmesi sonucunda çok faktörlü bir yapının ortaya çıktığı görülmektedir. Tablo 12. incelendiğinde öz değeri 1'den büyük olan 4 faktörün mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu 4 faktör toplam varyansın %62,132'sini açıklamaktadır.

#### **5.6.2.2. Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen “Öğrenme Kabiliyeti ve Örgütsel Bağlılık Boyutları”**

KMO, Bartlett testi ve öz değer sınamalarından sonra Varimax Döndürme tekniği benimsenerek faktör analizine devam edilmiştir. Faktör analizinde faktör yükünün en az 0,30 olması önerilmektedir. Faktör yükünün 0,30 kritik değerinin üzerinde belirlenmesi mümkündür. (Durmuş ve Diğerleri, 2013: 125). Bu çalışmada faktörlerin oluşturulmasında, 0,50 ve üzerinde faktör yüküne sahip olan maddeler dikkate alınmış ve birden fazla faktörde yüksek faktör yüklerine sahip olan maddeler çıkarılmıştır.

Dik döndürme tekniklerinden Varimax uygulandığından “Döndürülmüş Faktör Yükleri (Rotated component matrix)” tablosunun incelenmesi gerekmektedir. Elde edilen tabloda yer alan dört faktörlü yapıda 18 maddenin olduğu görülmektedir. Söz konusu maddelerin yükleri 0,50'nin üzerindedir.

**Tablo 14.Örgütsel Öğrenme Kabiliyet  
Döndürülmüş Faktör Yükleri**

İfadeler	Öğrenme Odaklılık Algısı	Açık İletişim Algısı	Öğrenme Desteği Algısı	Liderlik Desteği Algısı
C838	,779			
C737	,755			
C636	,740			
C1545	,691			
C535	,661			
C232	,636			
C1125		,811		
C1024		,777		
C721		,703		
C1226		,635		
C923		,532		
B911			,803	
B810			,794	
B79			,791	
B57			,610	
A24				,763
A35				,729
A46				,697

Elde edilen faktörlerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Buna göre elde edilen faktörlerin güvenilirliklerini temsil eden Cronbach Alfa değerleri kritik değer olan 0,70'in üzerindedir.

Elde edilen faktör yapısı incelenmiş, 6 maddeden oluşan, geçmiş olaylardan öğrenme çabasını içeren ve örgütün öğrenme konusundaki tutumunu ölçmeye çalıştığı anlaşıldığından Faktör 1 “**öğrenme odaklılık algısı**” olarak adlandırılmıştır. Beş maddeden oluşan Faktör 2, grup içerisinde rahat bir şekilde iletişim kurabilmeyi ve farklı fikirleri sorgulayabilmeyi kapsadığı görüldüğünden “**açık iletişim algısı**” olarak adlandırılmıştır. Dört bileşenden oluşan Faktör 3 ise yönetimin öğrenme konusunda gerekli imkânları yaratabilme çabasını ifade ettiğinden “**öğrenme desteği algısı**” olarak tanımlanmıştır. Bir diğer faktör olan Faktör 4 ise, liderlerin öğrenmeyi kolaylaştıran tutumlarına işaret etmekte olduğundan “**liderlik desteği algısı**” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 15. ÖÖK Faktör Bileşenleri ve Güvenilirlik Değerleri**

Faktör İsimleri	Bileşen Kodu	İfadeler	Cronbach Alfa Değerleri
<b>Faktör 1: Öğrenme Odaklılık Algısı</b>	C737	Çalıştığım ATC biriminde başka hava trafik kuruluşlarının başarılı uygulamalarını öğrenmemize imkân sağlayan sistemler bulunmaktadır.	<b>0,866</b>
	C838	Çalıştığım ATC biriminde atlatılan hadiseler ve hatalar, sistemin sağlıklı olduğunu gösteren birer enformasyon olarak değerlendirilerek bunlardan ders çıkarılmaya çalışılmaktadır.	
	C636	Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, atlatılan hadiseler ve tehlikelerin sonrasında prosedürler sık sık güncellenerek tecrübe ve bilgi birikimi artırılmış olmaktadır.	
	C1545	Bu Hava Trafik Birimde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik bülten ve toplantılar sayesinde çift taraflı iletişim ortamı sağlanır.	
	C232	Çalıştığım ATC biriminde meydana gelen hava trafik hadiseleri daima her seviyede tartışılıp araştırılmaktadır.	
	C535	Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, çalışanlar değişse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabloları, hadise raporları ve rutin uygulamalar...vb) bulunmaktadır.	
<b>Faktör 2: Açık İletişim Algısı</b>	C1125	Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri birbirlerine güvenirlir.	<b>0,797</b>
	C1024	Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, kendi düşüncelerini dile getirirken ekip arkadaşlarının düşüncelerini de sormaktadırlar.	
	C721	Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörler, birbirlerine açık ve dürüst geribildirim vermektedirler.	
	C1226	Çalıştığım ATC biriminde kalıplaşmış metot ve fikirlerin sorgulanması için çaba gösterilmektedir.	
	C923	Çalıştığım ATC birimindeki ünite şefleri, ekip ile diğer birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadırlar.	
<b>Faktör 3: Öğrenme Desteği Algısı</b>	B911	Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini genel olarak desteklerler.	<b>0,821</b>
	B810	Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörlerine öğrenmelerini destekleyecek yeterli zaman tahsis edilir.	
	B79	Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri öğrenmelerini destekleyecek maddi ve diğer destekleri görürler.	
	B57	Çalıştığım ATC biriminde Hava Trafik Kontrolörlerinin öğrenmelerini sağlamak maliyetten çok bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.	
<b>Faktör 4: Liderlik Desteği Algısı</b>	A46	Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, Hava Trafik Kontrolörlerini önemli karar alma süreçlerine dâhil ederler.	<b>0,739</b>
	A35	Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, potansiyel problem ve fırsatları tanımlayabilmek için genellikle faydalı geri bildirimler sağlamaktadırlar.	
	A24	Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, aşırı savunmaya geçmeden eleştirileri kabul edebilmektedirler.	

Faktör yapıları incelendiğinde elde edilen öğrenme odaklılık, öğrenme desteği algısı, liderlik desteği ve açık iletişim boyutlarının ortalama değerleri incelenmiştir.

#### a. Faktör 1- Öğrenme Odaklılık Algısı

“Öğrenme odaklılık” boyutu, hava trafik birimlerinin yaşanan olaylardan ders almaları ve çıkarılan derslerden elde edilen bilgilerin biçimsel hale getirilerek yayılmasını ifade etmektedir. Öğrenme odaklılık boyutu, hava trafik birimlerinin yaşanan hadiseleri çalışanlar ile birlikte analiz etmesi, bu hadiselerden elde edilen bilgilerin paylaşılmasını ve prosedürlere dönüştürülmesini kapsamaktadır. Diğer



yandan, geçmiş olaylardan, çalışanların yaşadıklarından, dış çevreden bilgi elde edebilmeyi ve elde edilen bilginin işletme yayılmasının ifade eden **“Öğrenme Odaklılık Boyutunun”** literatürde yer alan diğer çalışmalarda elde edilen **“Bilginin Yayılması”** (Goh, 2003: 218), **“Deneyimleme”** (Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007: 226), **“Dış Çevre ile Etkileşim”** (Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007: 226), **“Bilgi aktarma ve Bütünlük”** (Gomez ve diğerleri, 2005: 282) boyutları ile ilgilidir.

Öğrenme odaklılık algısı kapsamında altı madde bulunmakta ve faktör yükleri 0,636 ile 0,779 arasında değişmektedir. Bu boyutta yer alan bileşenlerin hava trafik kontrolör birimlerinin en önemli öğrenme kaynaklarından **“yaşanan olaylardan veri elde edebilme”** ve bu verileri örgüt içerisinde paylaşabilmeyi tespit etmeye yönelik olduğu görülmektedir. GYÖ’ler için yaşanan kaza, kırım ve atlatılan olayların incelenmesi ve bu olaylardan ders çıkarılması oldukça önemlidir. Kaza, kırım ve atlatılan hadiselerin incelenmesi ve arkalarında yatan hataların doğalarının anlaşılacak bunların önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması GYÖ’lerin öğrenmeleri için bir gerekliliktir.

Maddelerin aritmetik ortalamasının **2,69** olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen aritmetik ortalamasının diğer faktörlerin aritmetik ortalamasından düşük olduğu görülmektedir. **“Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, çalışanlar değişse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabanları, hadise raporları ve rutin uygulamalar...vb) bulunmaktadır ( $\bar{x}$ : 2,96)”** bu boyutta yer alan en yüksek ortalamaya sahiptir. **“Çalıştığım ATC biriminde başka hava trafik kuruluşlarının başarılı uygulamalarını öğrenmemize imkân sağlayan sistemler bulunmaktadır ( $\bar{x}$ : 2,33)”** maddesi ise nispeten en düşük ortalamaya sahiptir.

Özellikle yüksek riskli çevrelerde çalışan GYÖ’ler için yaşanan olayların birer öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi, atlatılan hadise, tehlike ve hataların raporlanarak her seviyede tartışılabilmesi, elde edilen sonuçlara göre kural ve prosedürlerin geliştirilmesi oldukça önemlidir. Meydana gelen herhangi bir hatanın sistemin sağlığını değerlendirme konusunda elde edilmiş bir inceleme fırsatı olarak değerlendirilmesi GYÖ’ler için önemlidir (Weick ve diğerleri, 1999). Farklı tecrübelerle “farklı zihinsel modeller” oluşturan bireylerin bir araya gelerek

problemlerin çözümüne ya da yöntem geliştirme süreçlerine katkı sağlamaları oldukça önemlidir. Özellikle temel üretim süreçlerinde yer alan personelin sahip olduğu tecrübeye değer verilmesi gerekmektedir. Nitekim GYÖ Teorisi emniyetin, kullanılan teknolojiyi detayları ile bilen ve özellikle kriz anlarında işlevini yitiren bürokratik kuralları terk ederek emniyet seviyesini sürdürebilmek için mevcut duruma uygun davranışları geliştirebilen temel üretim süreçlerindeki çalışanlar üzerine kurulması gerektiğini savunmaktadır (Leveson ve diğerleri, 2009).

**Tablo 16. Öğrenme Odaklılık Algısı-Betimsel Analiz Sonuçları**

Öğrenme Odaklılık Algısı İfadeleri	Ortalama
Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, çalışanlar değişse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabanları, hadise raporları ve rutin uygulamalar..vb) bulunmaktadır.	2,9671
Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, atlatılan hadiseler ve tehlikelerin sonrasında prosedürler sık sık güncellenerek tecrübe ve bilgi birikimi artırılmış olmaktadır.	2,8230
Çalıştığım ATC biriminde meydana gelen hava trafik hadiseleri daima her seviyede tartışılıp araştırılmaktadır.	2,7778
Çalıştığım ATC biriminde atlatılan hadiseler ve hatalar, sistemin sağlıklı olduğunu gösteren birer enformasyon olarak değerlendirilerek bunlardan ders çıkarılmaya çalışılmaktadır.	2,7490
Bu Hava Trafik Birimde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik bülten ve toplantılar sayesinde çift taraflı iletişim ortamı sağlanır.	<b>2,5021</b>
Çalıştığım ATC biriminde başka hava trafik kuruluşlarının başarılı uygulamalarını öğrenmemize imkân sağlayan sistemler bulunmaktadır.	<b>2,3374</b>
<b>Genel Aritmetik Ortalama</b>	<b>2,6927</b>

Ciddi değerlendirilmeyen, küçük olarak tanımlanan bazı hatalar birikerek daha büyük hataları ve nihayetinde kazaları oluşturmaktadır (Reason, 1993). GYÖ'lerin küçük hatalar, tehlikeli durumlar ve atlatılan hadiselerden değerlendirmeleri öğrenme süreçleri için önemlidir. Meydana gelen küçük kırımlar anlaşılmadığı takdirde hataların birikimsel özelliğinden dolayı büyük kazaların olma olasılığı da artmaktadır. **“Olmamış gibi”** davranılan hatalar sebep sonuç zinciri prensibi ile sistemin derinlerinde daha şiddetli olumsuzluklara neden olabilecek şekilde gelişmektedir (Weick ve diğerleri, 1999: 39). Bu nedenle GYÖ niteliğinde olan hava trafik örgütlerinde çalışanları suçlama psikolojisi ile hatayı gizlemeye sevk etmeden ve yapılan hataların üzerini örtmeye çalışmadan değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedirler. Bu anlamda **“Çalıştığım ATC biriminde atlatılan hadiseler ve hatalar, sistemin sağlıklı olduğunu gösteren birer enformasyon olarak değerlendirilerek bunlardan ders çıkarılmaya çalışılmaktadır”** ifadesi ile ilgili yapılan sıklık analizi sonuçları algılamaların önemli oranda (%69) olumsuz olduğunu göstermektedir. Bu durum, örnekleme oluşturan hava trafik istasyonlarının meydana gelen olayları birer öğrenme fırsatı olarak değerlendirerek bunları yeteri kadar irdelemediklerine işaret etmektedir.

Tablo 17. Öğrenme Odaklılık Algısı İfadeleri Sıklık Analizi

Öğrenme Odaklılık İfadeleri		Sıklık	Yüzde	Kümülatif %
Çalıştığım ATC biriminde atlatılan hadiseler ve hatalar, sistemin sağlıklı olduğunu gösteren birer enformasyon olarak değerlendirilerek bunlardan ders çıkarılmaya çalışılmaktadır”	K. Katılmıyorum	41	16,9	16,9
	Katılmıyorum	62	25,5	42,4
	Kararsızım	64	26,3	68,7
	Katılıyorum	69	28,4	97,1
	K. Katılıyorum	7	2,9	100,0
Çalıştığım ATC biriminde meydana gelen hava trafik hadiseleri daima her seviyede tartışılıp araştırılmaktadır.	K. Katılmıyorum	39	16,0	16,0
	Katılmıyorum	65	26,7	42,8
	Kararsızım	63	25,9	68,7
	Katılıyorum	63	25,9	94,7
	K. Katılıyorum	13	5,3	100,0
Bu Hava Trafik birimde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik bülten ve toplantılar sayesinde çift taraflı iletişim ortamı sağlanır.	K. Katılmıyorum	50	20,6	20,6
	Katılmıyorum	76	31,3	51,9
	Kararsızım	67	27,6	79,4
	Katılıyorum	45	18,5	97,9
	K. Katılıyorum	5	2,1	100,0
Çalıştığım hava trafik kontrol biriminde, çalışanlar değişse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabanları, hadise raporları ve rutin uygulamalar...vb) bulunmaktadır	K. Katılmıyorum	26	10,7	10,7
	Katılmıyorum	78	32,1	42,8
	Kararsızım	45	18,5	61,3
	Katılıyorum	66	27,2	88,5
	K. Katılıyorum	28	11,5	100,0
Çalıştığım ATC biriminde başka hava trafik kuruluşlarının başarılı uygulamalarını öğrenmemize imkân sağlayan sistemler bulunmaktadır.	K. Katılmıyorum	56	23,0	23,0
	Katılmıyorum	91	37,4	60,5
	Kararsızım	61	25,1	85,6
	Katılıyorum	28	11,5	97,1
	K. Katılıyorum	7	2,9	100,0

“Öğrenme odaklılık” etkin bir öğrenmenin başarılabilmesi için meydana gelen kazaların sistem bakış açısı ile her seviyede tartışılıp analiz edilmesi gerekliliğini içermektedir. Hataları üretken bir biçimde tartışılabilme örgütün etkinliğini göstermektedir (Edmondson 1999). Diğer yandan, hataların konuşulması emniyet kültürünün önemli bir parçası olarak tanımlanmaktadır (Ginsburg ve diğerleri, 2009). Önemli bir öğrenme imkânı olarak ifade edilen atlatılan hadiselerin örgüt içerisinde tartışılıp tartışılmadığını belirlemeyi amaçlayan “Çalıştığım ATC biriminde meydana gelen hava trafik hadiseleri daima her seviyede tartışılıp

**araştırılmaktadır”** ifadesinde yapılan sıklık analizi bu konudaki algılamaların önemli bir bölümünün (%69) olumsuz olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, araştırmanın örneklemini oluşturan hava trafik birimlerinde GYÖ’lerde öğrenmenin temel özelliklerinden birisi olan sistem bakış açısı ile hataların örgüt içerisinde tartışılmasının yeterli olmadığı söylenebilir.

**“Öğrenme odaklılık”** bir takım formal sistemler (öneri sistemleri, elektronik bültenler, toplantılar.) sayesinde bireyler arasındaki iletişimin sağlanmasını kapsamaktadır. Öğrenen örgütler için bilginin elde edilmesi kadar, bu bilginin örgüt içerisinde yayılabilmesi de oldukça önemlidir (Nonaka, 1985). GYÖ’ler için öneri sistemleri kapsamında değerlendirilebilecek olan raporlama sistemlerinin olması oldukça önemlidir. Özellikle adil kültürün bir gerekliliği olarak bireylerin tespit ettikleri problemleri veya yaşadıkları sıkıntıları serbestçe rapor edebilmeleri bir GYÖ olan hava trafik birimleri için oldukça önemlidir (Eurocontrol, 2006). Bu anlamda **“Bu Hava Trafik Birimde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik bülten ve toplantılar sayesinde çift taraflı iletişim ortamı sağlanır”** ifadesinde yapılan sıklık analizinden elde edilen sonuçlar hava trafik kontrolörlerinin önemli bölümünün (%79) öneri sistemleri, elektronik bültenler ve toplantıların ile çift taraflı iletişimin sağlandığı konusunda olumsuz algılara sahip oldukları görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, hava trafik birimlerinde öneri sistemleri, elektronik bültenler ve toplantılar ile çift taraflı iletişimin sağlanması konusunda eksikliklerin olduğuna işaret etmektedir.

**“Öğrenme odaklılık”** hataların ve başarılı uygulamaların paylaşılmasını içeren sistemlere sahip olmanın yanı sıra yaşanan hadiselerin nedenlerinin araştırılmasını ve elde edilen bilgiler doğrultusunda kuralların oluşturulmasını da içermektedir. Tecrübelerden öğrenmenin etkinleştirilebilmesi yaşanan hadiselerden elde edilen derslerin emniyeti geliştirecek prosedürlere dönüştürülmesi gerekmektedir. Böylece yaşanan olaylardan elde edilen dersler, prosedürlerin tüm örgüte yayılması sağlanacak ve emniyeti tehdit eden olaylara karşı verilecek tepkiler çalışanların tamamı tarafından öğrenilebilecektir. **“Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, atlatılan hadiseler ve tehlikelerin sonrasında prosedürler sık sık güncellenerek tecrübe ve bilgi birikimi artırılmış olmaktadır”** ifadesi kapsamından yapılan sıklık analizinden elde edilen sonuçlar hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün (%68) yaşanan olaylardan ders çıkarılarak buna

göre kural ve prosedürlerin güncellenmesi uygulamasının varlığı konusunda olumsuz algılamalara sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, yaşanan olaylardan sonra bu olayların tekrarlanmaması için emniyeti geliştirecek bir takım kuralların geliştirilmesi konusunda hava trafik kontrol birimlerinde yeterli çalışmanın olmadığına işaret etmektedir.

Nonaka (1985: 340)'nın bilginin içselleştirilmesi olarak adlandırdığı **“açık bilginin örtülü bilgiye dönüşümü”** kapsamındaki süreç, eldeki bilginin bir **“değerler”** sistemine dönüştürülmesini ifade etmektedir. Elde edilen bilgilerin, örgütsel kararlar ve eylemlerde yol gösterici inanç ve değerler sistemine dönüşmesi örgütsel öğrenmenin başarılmasını ifade etmektedir. Süreçler sonunda elde edilen bilgi bir nevi örgütün bilinçaltına saklanarak tüm eylemlere yol çizmektedir. Nonaka (1985) tarafından bahsedilen inançlar ve değerlerin örgüt içerisindeki iş metotlarını şekillendirmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel değerler ve inanç sistemi kurallar ve prosedürleri şekillendirerek iş yapma yöntemlerini belirlemelidir. Bu anlamda, **“Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, çalışanlar değışse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabanları, hadise raporları ve rutin uygulamalar...vb) bulunmaktadır”** ifadesinde yapılan sıklık analizi sonucunda hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün (%61) olumsuz algılamalara sahip oldukları görülmüştür. Bu durum, hava trafik birimlerinin deneyimlerden elde ettiği dersler sonucunda ilgili hataların yönetimi ile ilgili, örgütün tamamında paylaşılan bir politika geliştirmediğine işaret etmektedir.

Diğer yandan, **“Öğrenme odaklılık”** kapsamında örgütlerin birbirlerinin başarılı uygulamalarını öğrenebilecekleri sistemlerin varlığı sorgulanmıştır. Karşılaşılan hadiselerden çıkarılan derslerin yanı sıra diğer hava trafik kontrol örgütlerinin başarılı uygulamalarının da örgüt içerisinde yayılması öğrenmenin etkinliğini sağlayabilmektedir. Nitekim, başarılı uygulamaların ve nedenlerinin her seviyedeki personel ile paylaşılmasını sağlayacak sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır. **“Çalıştığım ATC biriminde başka hava trafik kuruluşlarının başarılı uygulamalarını öğrenmemize imkân sağlayan sistemler bulunmaktadır”** ifadesinde yapılan sıklık analizi sonuçları hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün (%86) diğer istasyonlar veya diğer hava trafik kuruluşlarının

uygulamalarından öğrenme ile ilgili algılarının olumsuz olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum hava trafik örgütlenmesinin dışardan öğrenme konusunda uygulamalarının olmadığına işaret etmektedir.

Sonuç olarak, öğrenme odaklılık boyutu ile ilgili yapılan sıklık analizleri sonuçları genel olarak hava trafik örgütlenmelerinin hatalardan öğrenme potansiyelini yeteri kadar değerlendirecek bir “**emniyet kültürü**” ne sahip olmadıklarına işaret etmektedir.

### **b. Faktör 2-Açık İletişim Algısı**

Nonaka (1985: 340), **örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümünde** bireyler ve gruplar arasındaki diyalogun ve deneyimlerini diğerleri ile paylaşımlarının önemli olduğunu belirtmektedir. Diyalog, takım üyelerinin açık bir şekilde bakış açılarını ifade edebilmelerini, böylece gizli ve iletilmesi zor örtülü bilginin ortaya çıkarılması için metaforların kullanılmasını kapsamaktadır. Nonaka (1985: 340)’nın dışsallaştırma olarak ifade ettiği **örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümü** sürecinin sonunda ortak zihinsel modellerin geliştirilmesi beklenmektedir. Bu anlamda hava trafik örgütlerinde önemli bir öğrenme unsuru olan bireylerin yaşadıkları olaylar ve küçük ölçekli hataların “bilgiye “dönüştürülebilmesi ve nihayetinde öğrenmeye yol açabilmesi için “**açık iletişim**” oldukça önemlidir.

Hava trafik kontrol birimlerinde bireylerin bir takım aksaklıkları ifade edebilecekleri özgür iletişim atmosferinin varlığı önemsenmektedir. Şahit olunan olumsuzlukların rapor edilmesi, bir takım yönetsel politikaların ve işle ilgili yöntemlerin “**gerilim**” yaşamadan eleştirilmesi önemlidir. Nitekim, “**açık iletişim**” bir boyut olarak faktör analizinde tanımlanmıştır. Açık iletişim, emniyet odaklı bir öğrenme kültürü yaratmaya çalışan GYÖ’ler için oldukça önemlidir. Çalışanların birbirlerine güvenmelerini, birbirleri ile rahatça iletişim kurabilmelerini, birbirlerine dürüst geri bildirim sağlamaları konusundaki algılarını ifade eden “**Açık İletişim Boyutu**” literatürde yer alan ilgili araştırmalarda belirlenen “**Diyalog**” (Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007: 226), “**Açıklık ve Tecrübe**” (Gomez ve diğerleri, 2005: 282) “**Takım ve Grup Halinde Problem Çözme**” (Goh, 2003, 218) boyutları ile uyumludur. Sonuç olarak elde edilen boyutların literatürdeki diğer öğrenme kabiliyeti boyutları ile uyumlu oldukları görülmektedir. Grup performansının önemli

olduğu hava trafik hizmet birimlerinde grup olarak öğrenme kritik değer taşıyan operasyonel bilginin elde edilmesi, yorumlanması ve örgüt içerisinde yaygınlaştırılması anlamında önem taşımaktadır. Grup olarak öğrenme performansı ise önemli oranda grup içerisindeki iletişimin niteliğine bağlı olarak gelişmektedir. Grup içerisindeki network yoğunluğu ve iletişiminin etkinliği grubun öğrenmeye hazır olduğunu gösteren bir kriter olarak değerlendirilebilir (Vashdi ve diğerleri, 2013; Silberstang ve London, 2009; Reagans ve Zuckerman, 2001). Nitekim elde edilen “güven”, “fikirleri serbestçe sorgulayabilme”, “dürüst iletişim” ve “birbirini dinleme” şeklindeki iletişim değerlerinin “açık iletişim” boyutunun içeriğini oluşturdukları görülmektedir. Açık iletişimin bir gerekliliği olarak ortaya çıkan güven, dürüstlük ve fikirleri sorgulayabilme ise sağlıklı bir operasyonel kültürün oluşabilmesi için oldukça önemlidir. Güven, dürüstlük ve fikirleri özgürce sorgulayabilme ayrıca “psikolojik emniyetin” de temelini oluşturmaktadır (Zhang ve diğerleri, 2010: 426). Edmondson (2004: 78), açık iletişim ve samimiyet ortamı sayesinde astların hataları tespit ve rapor etmelerinin artırılabilirliğini bildirmektedir. İletişimin küçük ölçekli örgütlerde daha etkin olduğu gözlenirse de örgütler büyüdükçe iletişim etkinliğinin de azaldığı görülmektedir. Hava trafik birimleri büyük ölçekli, kurumsallaşmış örgütler (Devlet Hava Meydanları İşletmesi) olmalarına rağmen hava trafik hizmet birimleri nispeten küçük ölçeklidir. Ayrıca her bir hava trafik biriminin kendine özgü bir operasyonel çevresi bulunmaktadır. Bu durumda üst yönetim tarafından oluşturulan kurallara uymanın yanı sıra bağlama uygun bir iletişim de önemli bir gereklilik olarak görülmektedir.

Açık iletişim algısı kapsamında beş madde bulunmakta ve faktör yükleri 0,532 ile 0,811 arasında değişmektedir. Bu gruptaki ifadeler örgütsel öğrenmeyi destekleyen iletişim şeklini ölçmeye yönelik ifadeleri içermektedir. Bu nedenle bu boyut “açık iletişim algısı boyutu” olarak ifade edilmiştir. Maddelerin aritmetik ortalamasının 3,22 olduğu tespit edilmiştir.

Açık iletişim boyutunda, etkin iletişimin temel unsuru olarak değerlendirilebilecek olan örgüt içerisinde bireylerin birbirlerine olan güvenlerini ölçmeyi hedefleyen “Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri birbirlerine güvenirliler ( $\bar{x}$ : 3,44)” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Zacharatos ve Iverson (2005), emniyete önem veren ve çalışanları ile

emniyet konusunda bilgi paylaşan yönetimlere karşı güvenin arttığını belirtmektedirler. Reason (1997)'a göre bireylerin hataları ve atlattıkları tehlikeli durumları raporlayabilmelerinde oldukça önemli olan güven emniyet kültürünün bir bileşenidir. Bu anlamda bireylerin birbirlerine ve yönetime karşı duydukları güven, iletişim ve bilgi paylaşımı üzerinde de etkili olmaktadır.

**Tablo 18. Açık İletişim Algısı-Betimsel Analiz Sonuçları**

Açık İletişim Algısı İfadeleri	Ortalama
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri birbirlerine güvenirlir.	3,4444
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, kendi düşüncelerini dile getirirken ekip arkadaşlarının düşüncelerini de sormaktadırlar.	3,4280
Çalıştığım ATC birimindeki ünite şefleri, ekip ile diğer birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadırlar.	<b>3,2099</b>
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörler, birbirlerine açık ve dürüst geribildirim vermektedirler.	<b>3,1317</b>
Çalıştığım ATC biriminde kalıplaşmış metot ve fikirlerin sorgulanması için çaba gösterilmektedir.	<b>2,9177</b>
<b>Genel Aritmetik Ortalama</b>	<b>3,2263</b>

Araştırma kapsamında güven algılaması konusunda yapılan sıklık analizi hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün (%52) konuyla ilgili olumlu algılamalara sahip olduğunu göstermektedir. Fakat, yapılan sıklık analizine göre hava trafik kontrolörlerinin azımsanmayacak bir bölümünün (%48) güven konusunda kararsız ya da olumsuz algılamalara sahip oldukları görülmüştür. Bu durum, emniyet kültürünün oluşturulması ve operasyon sırasında yaşanan olumsuz hadiseler ile ilgili bilgilerin aktarılmasında olumsuz etkiye sahip olabileceğini akla getirmektedir.

Bireylerin birbirleri ile olan iletişimlerini, diyalog ve birbirleri ile fikir paylaşımı konusundaki algılarını belirlemek için “**Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, kendi düşüncelerini dile getirirken ekip arkadaşlarının düşüncelerini de sormaktadırlar**” ifadesi incelenmiştir. Yapılan sıklık analizi hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün (%56) belirli bir konuda arkadaşlarının fikirlerini de sorduklarını göstermektedir. Diğer yandan, hava trafik kontrolörlerinin azımsanmayacak bölümü (%44) konu ile ilgili kararsız ve olumsuz algılamalara sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum örgüt içerisinde diyalogun geliştirilmesi gerekliliğini düşündürmektedir.



**Tablo 19. Açık İletişim Algısı İfadeleri Sıklık Analizi**

Açık İletişim Algısı İfadeleri		Sıklık	Yüzde	Kümülatif %
Çalıştığım ATC birimindeki hava trafik kontrolörleri birbirlerine güvenirlir.	K. Katılmıyorum	5	2,1	2,1
	Katılmıyorum	32	13,2	15,2
	Kararsızım	80	32,9	48,1
	Katılıyorum	102	42,0	90,1
	K. Katılıyorum	24	9,9	100,0
Çalıştığım ATC birimindeki hava trafik kontrolörleri, kendi düşüncelerini dile getirirken ekip arkadaşlarının düşüncelerini de sormaktadırlar.	K. Katılmıyorum	8	3,3	3,3
	Katılmıyorum	36	14,8	18,1
	Kararsızım	63	25,9	44,0
	Katılıyorum	116	47,7	91,8
	K. Katılıyorum	20	8,2	100,0
Çalıştığım ATC biriminde kalıplaşmış metot ve fikirlerin sorgulanması için çaba gösterilmektedir.	K. Katılmıyorum	12	4,9	4,9
	Katılmıyorum	77	31,7	36,6
	Kararsızım	78	32,1	68,7
	Katılıyorum	71	29,2	97,9
	K. Katılıyorum	5	2,1	100,0
Çalıştığım ATC birimindeki ünite şefleri, ekip ile diğer birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadırlar	K. Katılmıyorum	19	7,8	7,8
	Katılmıyorum	38	15,6	23,5
	Kararsızım	72	29,6	53,1
	Katılıyorum	101	41,6	94,7
	K. Katılıyorum	13	5,3	100,0

Çift döngülü öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için bireylerin “**yerleşmiş fikir ve metotları sorgulayabilmeleri**” oldukça önemlidir. Açık iletişim algısı bileşenleri içinde “**Çalıştığım ATC biriminde kalıplaşmış metot ve fikirlerin sorgulanması için çaba gösterilmektedir ( $\bar{x}$ : 2,91)**” ifadesinin en düşük ortalamaya olduğu görülmektedir. GYÖ'lerde çalışanlar, geliştirdikleri durumsal farkındalık ile felakete neden olabilecek hataların birikmesini engelleyecek sürekli uyarlamalar sayesinde kazaların önüne geçmektedirler (Weick ve diğerleri 1999: 43). Bireyin soru sorduğunda, geri bildirim talep ettiğinde, hata bildiriminde bulunduğu ve yeni bir fikir öne sürdüğünde başkalarının tepkilerinin nasıl olacağı ile ilgili inançları psikolojik emniyeti tarif etmektedir (Edmondson, 2003: 4). Bu durumda, bireylerin yeni öneriler ve kalıplaşmış metotları sorgularken gerilim yaşamamaları gerekmektedir. Operasyonel personel, sahip oldukları tecrübeler ile emniyet ve

verimliliği artıracak yeni iş metotları konusunda öneriler getirebilmektedirler. Araştırmaya katılan hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümü (%69) fikir ve metotları sorgulayabilme ile ilgili olumsuz algılamaları olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum, bireylerin yerleşmiş fikirleri sorgulama konusunda çekingen davrandıklarını göstermektedir.

Liderlerin diğer birimlerle olan iletişim konusundaki desteklerini ve birimlerin birbirleri ile iletişimdeki rollerini ölçmeye çalışan **“Çalıştığım ATC birimindeki ünite şefleri, ekip ile diğer birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadırlar”** ifadesinde yapılan sıklık analizinde hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün (%53) algılamalarının olumsuz olduğu görülmüştür. Bu durum, hava trafik kontrolörlerinin liderlerinin diğer departmanlarla kurulan iletişimi kolaylaştırması konusundaki algılarının olumsuz olduğuna işaret etmektedir.

Açık iletişim algısı ile ilgili yapılan analizler, açık iletişimin psikolojik emniyetin önemli bir bileşeni olduğuna işaret etmektedir. Astların hataları tespit ve rapor etme davranışları açık iletişim ve samimiyet ortamının oluşturulması sayesinde artırılabilir (Edmondson, 2004: 78). Soru sormak, geribildirim beklemek ve hatalar ya da beklenmeyen durumlar üzerinde korkmadan tartışabilmek öğrenme sürecinin bir bileşenidir (Edmondson 1999: 353). Buna göre, araştırmanın örneklemini oluşturan hava trafik birimleri değerlendirildiğinde olumsuz algılamaların psikolojik emniyet konusunda tatmin edici olmadığına işaret ettiğini ifade etmek mümkündür.

### c. Faktör 3- Öğrenme Desteği Algısı

Etkin bir örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesinde üst yönetimin desteği oldukça önemlidir. Öğrenme, örgütler için zaman ve maddi varlıkların harcanması anlamına gelmektedir. Üst yönetimin, kısa vadeli finansal hedeflere öncelik vermesi örgütsel öğrenmeyi destekleyici faaliyetleri ikinci plana atması GYÖ'ler için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Nitekim, meydana gelen hataların, çevredeki yeni risklerin ve diğer örgütlerin faaliyetlerinin analiz edilerek dersler alınması GYÖ'lerin emniyetli işleyişinde önemli rol oynamaktadır. Bu anlamda, istatistiksel olarak elde edilen sonuçlar “öğrenme desteği”nin hava trafik kontrol birimleri için bir öğrenme

kabiliyeti olduğunu göstermiştir. Lipshitz ve diğerleri (2007: 98)'ne göre üretken bir örgütsel öğrenme için oluşturulan politikaların hatalara karşı toleransı ve örgütsel öğrenmeye adanmışlığı vurgulaması gerekmektedir. Öğrenmeyi önceleyen bir örgütte bireylerin öğrenmeleri için kaynak ayırmak maliyetten çok bir yatırım olarak kabul edilebilir. Yönetimin öğrenme odaklı olması bilginin elde edilmesini ve iletilmesini kolaylaştırmaktadır (Truss ve diğerleri, 2012: 178; Gomez ve diğerleri, 2005: 717).

Çalışanların, yönetimin öğrenme ile ilgili faaliyetleri destekleyici tutumları ile ilgili algılarını içeren “**Öğrenme Desteği Boyutunun**” diğer araştırmalarda elde edilen “**Yönetimsel Adanmışlık**” (Gomez ve diğerleri, 2005: 282), “**Deneyimleme ve Ödüller**” (Goh 2003, 218) boyutları ile paralel olduğu tespit edilmiştir. Etkin bir örgütsel öğrenme için üst yönetimin öğrenmeye destek veren politikalara sahip olması gerekmektedir. Yapılan analizler sonucunda “**öğrenme desteği**” ayrı bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. Öğrenme desteğinin bir boyut olarak ortaya çıkmış olması hava trafik kontrolörlerinin bireysel öğrenmelerini destekleyici politikaların mevcut olmasının önemine işaret etmektedir. Pedler ve diğerleri (1989; aktaran: Dodgson, 1993) öğrenen örgütleri tüm üyelerinin öğrenmelerini destekleyen ve sürekli kendisini dönüştüren örgütler olarak tanımlamaktadır. Buna göre, öğrenen örgütler, çalışanlarını öğrenme konusunda teşvik eden ve potansiyellerini geliştiren bir örgüt atmosferine sahiptirler. Ayrıca bu örgütler, insan kaynakları stratejilerini geliştirmeyi işletme modellerinin temeline koymaktadırlar. Diğer yandan, Shrivastava ve Frankwick (2011: 166), çalışanları sürekli öğrenmeye teşvik eden, uyum sağlayıcı olmaktan çok üretken öğrenme anlayışına sahip olan üst yönetimlerin olduğu örgütlerde elde edilen becerilerin daha etkin bir şekilde içselleştirildiğini söylemektedir. Sonuç olarak, üst yönetimin öğrenme odaklılığını kapsayan “**öğrenme desteği**” boyutunun hava trafik birimleri için de önemli bir öğrenme kabiliyeti boyutu olduğu anlaşılmaktadır.

Öğrenme desteği algısı kapsamında dört madde bulunmakta ve faktör yükleri 0,610 ile 0,803 arasında değişmektedir. Bu gruptaki sorular yönetiminin örgütsel öğrenmeye verdiği desteği ölçen maddelerdir. Bu nedenle bu boyut “**öğrenme desteği algısı**” olarak ifade edilmiştir. Maddelerin aritmetik ortalamasının **2,93** olduğu tespit edilmiştir.

Bu boyutta yer alan en yüksek ortalamaya sahip olan değer **“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini genel olarak desteklerler ( $\bar{x}$ :3,23)”**, nispeten en düşük değere sahip olan ifadenin ise, **“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri öğrenmelerini destekleyecek maddi ve diğer destekleri görürler ( $\bar{x}$ : 2,48)”** olduğu görölmektedir.

**Tablo 20. Öğrenme Desteği Algısı -Betimsel Analiz Sonuçları**

Öğrenme Desteği Algısı İfadeleri	Ortalama
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini genel olarak desteklerler.	3,2387
Çalıştığım ATC biriminde Hava Trafik Kontrolörlerinin öğrenmelerini sağlamak maliyetten çok bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.	3,1276
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörlerine öğrenmelerini destekleyecek yeterli zaman tahsis edilir.	<b>2,8930</b>
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri öğrenmelerini destekleyecek maddi ve diğer destekleri görürler.	<b>2,4897</b>
<b>Genel Aritmetik Ortalama</b>	<b>2,9372</b>

**“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini genel olarak desteklerler”** ifadesi ile ilgili yapılan sıklık analizi sonuçları hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün (%54) yönetimin eğitim taleplerini desteklemesi konusunda kararsız ya da olumsuz düşündüklerini göstermiştir. Diğer yandan, azımsanmayacak miktarda hava trafik kontrolörünün olumlu algılamalara sahip oldukları görölmektedir. Bu durum, eğitim taleplerinin genel olarak desteklendiğini fakat yeterli seviyede olmadığına işaret etmektedir.

**“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörlerine öğrenmelerini destekleyecek yeterli zaman tahsis edilir”** ifadesi ile ilgili yapılan sıklık analizi sonuçları çalışanların önemli bir bölümünün (%64) yönetimin hava trafik kontrolörlerinin öğrenmelerini desteleyecek şekilde zaman tahsis etmeleri konusunda kararsız ya da olumsuz düşündüklerini göstermiştir. Bu durum, yönetimin hava trafik kontrolörlerinin öğrenmelerini zaman konusundan desteklemesi ile ilgili gerekliliği ortaya koymaktadır.

**“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri öğrenmelerini destekleyecek maddi ve diğer destekleri görürler”** ifadesi ile ilgili yapılan sıklık analizi sonuçları hava trafik kontrolörlerin önemli bir bölümünün (%79) yönetimin öğrenmelerini desteleyecek maddi ve diğer kaynakları tahsis etmesi konusunda kararsız ya da olumsuz düşündüklerini göstermiştir. Bu durum, yönetimin hava trafik

kontrolörlerinin öğrenmelerini maddi anlamda yeterince desteklemediğine işaret etmektedir.

**Tablo 21. Öğrenme Desteği Algısı İfadeleri Sıklık Analizi**

Öğrenme Desteği Algısı İfadeleri		Sıklık	Yüzde	Kümülatif %
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini genel olarak desteklerler.	K. Katılmıyorum	18	7,4	7,4
	Katılmıyorum	32	13,2	20,6
	Kararsızım	82	33,7	54,3
	Katılıyorum	96	39,5	93,8
	K. Katılıyorum	15	6,2	100,0
Çalıştığım ATC birimindeki hava trafik kontrolörlerine öğrenmelerini destekleyecek yeterli zaman tahsis edilir.	K. Katılmıyorum	39	16,0	16,0
	Katılmıyorum	48	19,8	35,8
	Kararsızım	68	28,0	63,8
	Katılıyorum	76	31,3	95,1
	K. Katılıyorum	12	4,9	100,0
Çalıştığım ATC birimindeki hava trafik kontrolörleri öğrenmelerini destekleyecek maddi ve diğer destekleri görürler.	K. Katılmıyorum	54	22,2	22,2
	Katılmıyorum	76	31,3	53,5
	Kararsızım	63	25,9	79,4
	Katılıyorum	40	16,5	95,9
	K. Katılıyorum	10	4,1	100,0
Çalıştığım ATC biriminde hava trafik kontrolörlerinin öğrenmelerini sağlamak maliyetten çok bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.	K. Katılmıyorum	28	11,5	11,5
	Katılmıyorum	47	19,3	30,9
	Kararsızım	67	27,6	58,4
	Katılıyorum	68	28,0	86,4
	K. Katılıyorum	33	13,6	100,0

**“Çalıştığım ATC biriminde Hava Trafik Kontrolörlerinin öğrenmelerini sağlamak maliyetten çok bir yatırım olarak değerlendirilmektedir”** ifadesi ile ilgili yapılan sıklık analizi sonuçları hava trafik kontrolörlerin önemli bir bölümünün (%58) yönetimin öğrenmelerini destekleme konusunda katlandıkları maliyetleri bir yatırım olarak değerlendirdiği konusunda kararsız ya da olumsuz düşündüklerini göstermiştir. Bu durum, yönetimin hava trafik kontrolörlerinin öğrenmelerini destekleyici çabalarını bir yatırımdan çok bir gider olarak değerlendirdiğine işaret etmektedir.

Öğrenme desteği ile ilgili elde edilen sonuçlar hava trafik kontrolörlerinin öğrenme faaliyetlerinin yönetim tarafından zaman ve diğer maddi kaynaklar ile

yeterince desteklenmediğine işaret etmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi etkin bir örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için üst yönetimin öğrenmenin gerekliliğine inanması ve öğrenme ile ilgili faaliyetlere destek vermesi gerekmektedir. Elde edilen sonuçlar, hava trafik birimlerinde öğrenme desteğinin ve aynı zamanda öğrenme odaklılığın yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir.

#### d. Faktör 4- Liderlik Desteği Algısı

Liderlerin tutum ve davranışlarının çalışanların öğrenmelerini kolaylaştırıcı nitelikte olması gerekmektedir. Bu anlamda öğrenme kabiliyeti boyutlarından birisi olarak belirlenen **“liderlik desteği”**nin ekipler halinde çalışan hava trafik kontrol birimlerinin yönetilmesinden sorumlu olan liderlerin ekipleri kararlara katması, faydalı geri bildirimler sağlamaları ve eleştirileri kabul etmeleri gibi **“demokratik lider”** tutumlarını içerdiği görülmektedir. Çalışanların kararlara katılımlarına izin verme, çalışanların sorgulamalarına izin verme ve eleştirileri kabul edebilme gibi liderlik özellikleri ile ilgili olan **“Liderlik Desteği Boyutu”** daha önceki araştırmalarda ortaya konulan **“Adanmış Liderlik ve Güçlendirme”** (Goh, 2003), **“Katılımcı Karar Alma”** (Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007: 226) boyutları ile uyumludur. Ekipler halinde çalışan hava trafik kontrol birimlerinin öğrenmelerinde liderlik tipi ve liderler tarafından yaratılan atmosfer örgütsel öğrenme için önemlidir. Otoriter liderlik tipleri yerine yol açıcı ve güçlendirici liderlik tipini benimseyen koç ve mentörler öğrenme üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Goh, 2003; Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007: 226). Lipshitz ve diğerleri (2007: 97), liderliğin güven ve örgütsel bağlılığı etkileyerek örgütsel öğrenme üzerinde etkiliği olduğuna vurgu yapmaktadır. Lenoard ve Frankel (2011: 821), yüksek riskli sistem olan sağlık kuruluşları için kaba ve saygısız liderlik davranışlarının oldukça tehlikeli olduğunu gösteren birçok kanıt olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, yöneticilerin sahip oldukları liderlik özellikleri psikolojik emniyetin oluşturulmasında önemli role sahiptir. Özellikle havayolu taşımacılığı sektöründe yapılan araştırmalar, bilhassa otoriter lider tipine haiz olan pilotların kokpit içerisindeki iletişimi olumsuz yönde etkiledikleri ve buna bağlı kazaların meydana geldiğini ortaya koymaktadır (Helmreich ve Merritt, 1998). Havacılığın bir çok alanında uygulanan Ekip Kaynak Yönetimi-EKY (Crew Resource Management-CRM) eğitimleri kapsamında katılımcı liderlik tiplerinin sağlıklı bir emniyet kültürünün önemli bir bileşeni olarak

görülmektedir (Helmreich, 2000). Lenoard ve Frankel (2011: 821), üst düzey yöneticilerin emniyet, kalite ve takım çalışmasının önceliği ile ilgili değerleri vurguladığı ve operasyon liderlerinin ise bu değerlere uygun davranışları desteklemelerinin yüksek riskli sistemler için önemli olduğunu ifade etmektedirler. Edmondson (2004: 78), liderlerin oluşturacakları açık iletişim ve samimiyet ortamı sayesinde astların hataları tespit ve rapor etmelerini artıracaklarını bildirmektedir. Nitekim, araştırmada elde edilen liderlik desteğini ölçen ifadeler incelendiğinde bunların liderlerin eleştirilere açık olmasını, çalışanları kararlara dâhil etmelerini ve onlara iş konusunda faydalı geri bildirim sağlayabilmeleri ile ilgili oldukları görülmektedir. Emniyet kültürünün oluşturulabilmesi ve örgütsel öğrenmenin etkinleştirilebilmesi için katılımın sağlanması önemli bir role sahiptir.

“**Liderlik Desteği Algısı**” kapsamında üç madde bulunmakta ve faktör yükleri 0,697 ile 0,763 arasında değişmektedir. Bu gruptaki sorular mevcut liderlik tipi ile ilgili algılamaları ölçen maddelerdir. Bu nedenle, bu boyut “**liderlik desteği**” olarak ifade edilmiştir. Maddelerin aritmetik ortalamasının **3,10** olduğu tespit edilmiştir. “**Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, potansiyel problem ve fırsatları tanımlayabilmek için genellikle faydalı geri bildirimler sağlamaktadırlar ( $\bar{x}$ : 3,21)**” ifadesi en yüksek ortalamaya, “**Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, aşırı savunmaya geçmeden eleştirileri kabul edebilmektedirler ( $\bar{x}$ : 3,04)**” ifadesi ise en düşük ortalamaya sahiptir.

**Tablo 22. Liderlik Desteği Algısı -Betimsel Analiz Sonuçları**

Liderlik Desteği	Ortalama
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, potansiyel problem ve fırsatları tanımlayabilmek için genellikle faydalı geri bildirimler sağlamaktadırlar.	3,2140
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, Hava Trafik Kontrolörlerini önemli karar alma süreçlerine dâhil ederler.	<b>3,0741</b>
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, aşırı savunmaya geçmeden eleştirileri kabul edebilmektedirler.	<b>3,0412</b>
<b>Genel Aritmetik Ortalama</b>	<b>3,1097</b>

“**Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, aşırı savunmaya geçmeden eleştirileri kabul edebilmektedirler ( $\bar{x}$ : 3,04)**” ifadesi değerlendirildiğinde hava trafik kontrolörlerinin genel olarak olumsuz bir algıya sahip oldukları görülmüştür. Yapılan sıklık analizinde liderlerin eleştirilerin aşırı tepki göstermeden kabul edebilmeleri konusunda hava trafik kontrolörlerinin algılamalarının %65 oranda olumsuz olduğunu göstermektedir. Bu durum, psikolojik

emniyet konusunda hava trafik birimlerindeki olumsuz atmosfere dair bir işaret olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 23. Liderlik Desteği Algısı İfadeleri Sıklık Analizi**

Liderlik Desteği Algısı İfadeleri		Sıklık	Yüzde	Kümülatif %
Çalıştığım ATC Birimindeki Ekip ve Ünite Şefleri, Aşırı Savunmaya Geçmeden Eleştirileri Kabul Edebilmektedirler	K. Katılmıyorum	12	4,9	4,9
	Katılmıyorum	63	25,9	30,9
	Kararsızım	83	34,2	65,0
	Katılıyorum	73	30,0	95,1
	K. Katılıyorum	12	4,9	100,0
Çalıştığım ATC Birimindeki Ekip ve Ünite Şefleri, Potansiyel Problem ve Fırsatları Tanımlayabilmek İçin Genellikle Faydalı Geri Bildirimler Sağlamaktadırlar	K. Katılmıyorum	10	4,1	4,1
	Katılmıyorum	50	20,6	24,7
	Kararsızım	70	28,8	53,5
	Katılıyorum	104	42,8	96,3
	K. Katılıyorum	9	3,7	100,0
Çalıştığım ATC Birimindeki Ekip ve Ünite Şefleri, Hava Trafik Kontrolörlerini Önemli Karar Alma Süreçlerine Dâhil Ederler	K. Katılmıyorum	19	7,8	7,8
	Katılmıyorum	56	23,0	30,9
	Kararsızım	69	28,4	59,3
	Katılıyorum	86	35,4	94,7
	K. Katılıyorum	13	5,3	100,0

İş yerindeki iletişim ve danışma, tehlikeler ve riskler ile ilgili mesajların verildiği ve geribildirimlerin alındığı emniyetli bir çevrenin temel bileşimi sayılmaktadır. Karşılıklı iletişimin söz konusu olduğu açık bir sistemde emniyetli bir şekilde çalışma şeklini göstermek için yönetim, çalışanlarına tehlikeler ve riskli durumlar ile ilgili bilgi aktarmaktadır (Vecchio-Sadus, 2007: 2). “**Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, potansiyel problem ve fırsatları tanımlayabilmek için genellikle faydalı geri bildirimler sağlamaktadırlar ( $\bar{x}$ : 3,21)**” ifadesi değerlendirildiğinde hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün (%53,5) kararsız ya da olumsuz algılamalara sahip oldukları görülmüştür. Bu durum, potansiyel tehlikeler ve çözüm yolları ile ilgili liderlerden bilgi almanın zorluğuna işaret etmektedir. Liderliğin önemli bir bileşeni olan mentörlük ve koçluk çalışanlarla etkin bir iletişim kurmayı gerektirmektedir. Ayrıca liderlerden geribildirim elde etmenin zor olduğu bir ortamda GYÖ’ler için gerekli olan emniyet kültürünün oluşması da zor olabilmektedir. Nitekim, Zacharatos ve Iverson, (2005: 80)



yöneticilerin astları ile daha fazla bilgi paylaştıkları durumlarda çalışanların yönetime karşı güven duygularının arttığını belirtmektedirler. Emniyete önem veren ve çalışanları ile emniyet konusunda bilgi paylaşan yönetimlere karşı güven artmaktadır.

Liderlerin katılımcı ve demokratik liderlik davranışlarını göstermeleri psikolojik emniyetin ve emniyet kültürünün bir göstergesi olarak değerlendirilebilmektedir (Vecchio-Sadus, 2007: 2). Emniyet kültürünün oluşturulabilmesi ve örgütsel öğrenmenin etkinleştirilebilmesi için katılımın sağlanması önemli bir role sahiptir. **“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, Hava Trafik Kontrolörlerini önemli karar alma süreçlerine dâhil ederler”** ifadesinde yapılan değerlendirmeler hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün (%60) kararlara katılım konusunda kararsız oldukları ya da olumsuz düşünmektedirler.

Sonuç olarak, hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün emniyet kültürü için önemli bir yere sahip olan mevcut liderlik anlayışı konusundaki algılarının olumsuzluğu göze çarpmaktadır. Liderlik Desteği Algısı ile ilgili yapılan değerlendirmeler genel olarak liderlerin hava trafik kontrolörlerinin kararlara iştiraklerini yeterince sağlamadıkları, eleştirilere yeterince açık olmadıkları ve potansiyel tehlikelerle ilgili uygun miktarda geribildirim sağlamadıklarını düşündükleri belirlenmiştir.

### 5.6.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), araştırmacı tarafından oluşturulan hipotezlerin niceliksel olarak test edilmesi amacıyla gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkileri farklı modeller ile ortaya konulması için kullanılmaktadır. YEM, değişken setlerinin yapıları nasıl tanımladığı ve bu yapıların bir birleri nasıl ilişkilendiği ile ilgili hipotezleri test etmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010). YEM, gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki nedensel ve karşılıklı ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı istatistiksel bir yaklaşımdır. Pek çok bilim alanında kullanımı olan YEM, anlamlı teorilerin test edilmesi ve ölçme için kapsamlı bir metot sağlar. YEM, bir konu ile ilgili yapısal kuramın çok değişkenli analizine hipotez testi yaklaşımı getiren istatistiksel yöntemler dizisidir. Bu yapısal

kuram, birçok değişken üzerinde gözlemlenen nedensel süreçleri göstermektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006 ;**aktaran:** Çelik ve Yılmaz, 2013: 5).

Her bir YEM çalışması, özünde sağlam teorik çatının yer aldığı bir modelin sınanmasını amaçlamaktadır. Hem ölçek çalışmalarında kullanılan doğrulayıcı faktör analizlerinde (confirmatory factor analysis) hem de bir dizi neden-sonuç ilişkilerinin test edildiği yol analizi (path analizi) çalışmalarında, her zaman bir ya da birden fazla modelin sınanması söz konusudur. Bu analizlerde, söz konusu modellerin data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı, teorik evrende varsayılan ilişkilerin ampirik gözlem sonucu elde edilmiş olan data setinde de var olup olmadığı anlaşılmaya çalışılır (Şimşek, 2007: 3).

Şimşek (2007: 3) YEM araştırma türlerinin üç temel başlıkta toplandığını ifade etmektedir:

- a. Doğrulayıcı modelleme stratejisi:** Bu tür modelleme çalışmalarında araştırmacının hedefi, çok net olarak belirlenmiş bir modelin data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını test etmektedir.
- b. Alternatif modeller stratejisi:** Bu tür çalışmalarda temel amaç, bir dizi değişken ele alındığında, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada alternatif modeller arasından en çok hangisinin data tarafından desteklendiğini belirlemektir.
- c. Model geliştirme stratejisi:** Adından da anlaşılacağı üzere bu tür çalışmaların temel amacı, bir dizi değişken arasındaki ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan bir modelin test edilmesi ve analiz sonuçlarına dayanarak, modelin geliştirilmesi yönünde iyileştirmeler yapılmasıdır. Bu tür çalışmalar, açıklayıcı bir modelin geliştirilmesi aşamasında içgörü kazandırma anlamında oldukça katkı sağlayabilir.

Bu çalışmada eldeki veriler ile hipotezlerin açıklandığı bölümde de ifade edildiği gibi doğrulayıcı modellemenin yanısıra alternatif modellerin test edilmesi gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

### 5.6.3.1. Gözlenen ve Örtük Değişkenler

Yapısal eşitlik terminolojisinde gözlenemeyen teorik yapılara “**örtük değişken**” (latent variable) adı verilmektedir. Örtük değişkenler, klasik faktör

analizinde faktörlere denk gelen öğeler olarak tanımlanmaktadır. Örtük değişkenler teorik olarak var oldukları düşünülen ve ancak birtakım göstergeler aracılığı ile ölçülebildikleri varsayılan yapılardır. Bu göstergeler ise, “**gözlenen değişkenler**” (observed variables) olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2007: 8,9).

### 5.6.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinde oluşturulan hipotez yapısının gözlemlenen ilişkilere ne kadar uyduğunu araştırmaktadır (C.Loehlin, 2004: 17). Açıklayıcı faktör analizi çalışmasıyla (explanatory faktör analizi) belirlenmiş faktör yapıları doğrulayıcı faktör analizi ile geçerlenmeye çalışılmaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizinin, ölçek geliştirmenin ilk aşamalarında son derece etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu konuda uzmanlaşmış bir araştırmacı, geliştirmeye çalıştığı bir ölçeğin ilk uygulamaları sonucunda elde ettiği sonuçlarına bakarak temel olarak nerelerde sorun olduğunu ve ölçmeye çalıştığı değişken için hazırlanmış olduğu araçta ne tür bir değişiklik yaparak problemin halledileceğini rahatlıkla kavrayabilmektedir (Şimşek, 2007: 5).

**Tablo 24. Yapısal Eşitlik Modeli Referans Uyum İndeksleri**

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Sınır	Mükemmel Uyum Sınırı
NFI	= 0,90 ve	0,95 ve üzeri
NNFI	= 0,90 ve	0,95 ve üzeri
IFI	= 0,90 ve	0,95 ve üzeri
RFI	= 0,90 ve	0,95 ve üzeri
CFI	= 0,95 ve	0,97 ve üzeri
GFI	= 0,85 ve	= 0,90 ve
AGFI	= 0,85 ve	= 0,90 ve
RMR	= 0,050 ve = 0,080 arası	= 0,000 ve < 0,050 arası
RMSEA	= 0,050 ve = 0,080 arası	= 0,50 ve < 0,050 arası
$\chi^2/ sd$	Bulunan değer istatistiksel olarak anlamsız olmalıdır ve $\chi^2/ sd= 4$ 'ten küçük olmalıdır.	

Açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen boyutların doğrulanması için yapılan birinci düzey DFA analizi sonucunda elde edilen modelin uyumu yol katsayılarına ilişkin “t” değerlerinin anlamlılığı göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Ayrıca faktör yükleri incelenerek her bir maddenin ilgili boyutu yeterince temsil edip etmediği irdelenmiştir. Diğer yandan, elde edilen modelin

veriye uyumunu değerlendirmek için ki-kare ve diğer “uyum indeksleri” de değerlendirilmiştir.

Şimşek (2007: 48) uyum indekslerinden hangisinin kullanılması gerektiği ile ilgili bir fikir birliğinin olmadığını belirtmektedir. Şimşek (2007: 48) AGFI değerinin değerlendirilmesinde bu değer in örnekleme miktarına duyarlı olduğunu bildirmektedir. Diğer yandan, Berberoğlu ve Uygun (2012: 463) AGFI değerinin 0,80-0,89 arasında kabul edilebilir sayılacağını ifade eden çalışmalar dikkat çekmektedir.

### 5.6.3.3. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Faktör Yapısının Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu araştırmada yapılan faktör analizi sonucu elde edilen boyutlar doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Mevcut veriler normal dağılmadığı için doğrulayıcı faktör analizi için gerekli düzeltmeler ile birlikte uygulanması gerekmektedir. Schumacker ve Lomax (2010: 28), verilerin normal dağılmaması durumunda “ağırlıklı en küçük kareler-(weighted least squares-WLS)” ve “robust maximum likelihood-RML” yöntemlerinin tercih edilebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca, bu araştırmada verilerin +1, ve -1 normal skewness ve kurtosis değerleri arasında dağıldığı belirlenmiştir.

**Tablo 25.ÖÖK Boyutları Doğrulayıcı Faktör Analizi YEM Uyum Değerleri**

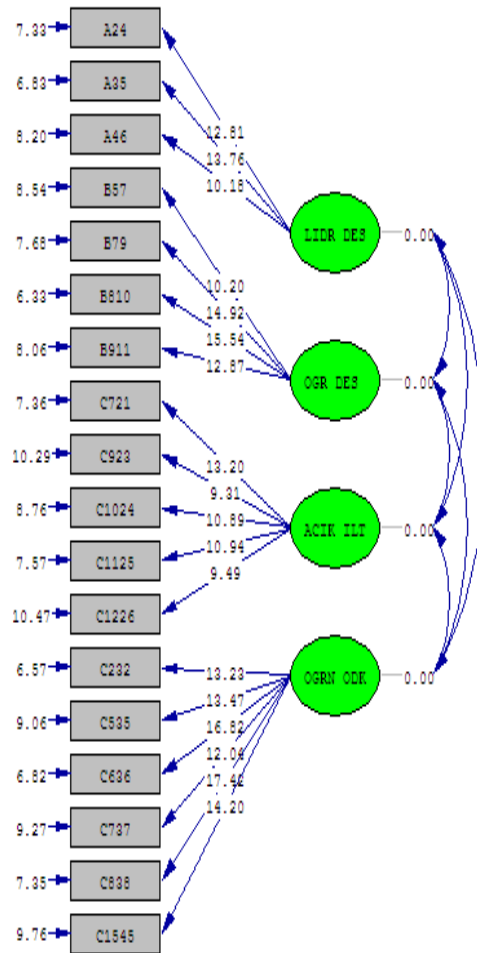
<b>NFI</b>	0.95	<b>Mükemmel uyum</b>
<b>NNFI</b>	0.98	<b>Mükemmel uyum</b>
<b>CFI</b>	0.98	<b>Mükemmel uyum</b>
<b>IFI</b>	0.98	<b>Mükemmel uyum</b>
<b>RFI</b>	0.94	<b>Kabul edilebilir</b>
<b>RMR</b>	0.061	<b>Kabul edilebilir</b>
<b>GFI</b>	0.91	<b>Kabul edilebilir</b>
<b>RMSEA</b>	0.043	<b>Mükemmel uyum</b>
<b>AGFI</b>	0.88	<b>Kabul edilebilir</b>
<b><math>\chi^2=185,71 / df =129; p=0,000</math></b>	1,43<4	<b>Kabul edilebilir</b>

Devam bağlılığı bileşenlerinin çıkarılmasından sonra modele ilişkin t-değerleri %5 anlamlılık seviyesinde 1,96'dan büyük olduğu için anlamlı oldukları görülmüştür. Buna göre, modelde yer alan faktörlerin yüklerinin değerlendirilebileceği görülmüştür. T-değerlerinin yanı sıra standardize edilmiş

değerler incelenmiş ve 0,30'un altında değer olmadığı görülmüştür. T-değerleri ve standardize edilmiş değerlerin yanı sıra yapı ile ilgili uyum indeksleri de incelenmiştir. Modele ait uyum indislerinden NFI (0.95), NNFI (0.98), CFI (0.98), IFI (0.98) ve RMSEA (0,043) değerlerinin mükemmel uyuma; RFI (0.94), RMR (0.061), GFI (0.91), AGFI (0.88) kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir.

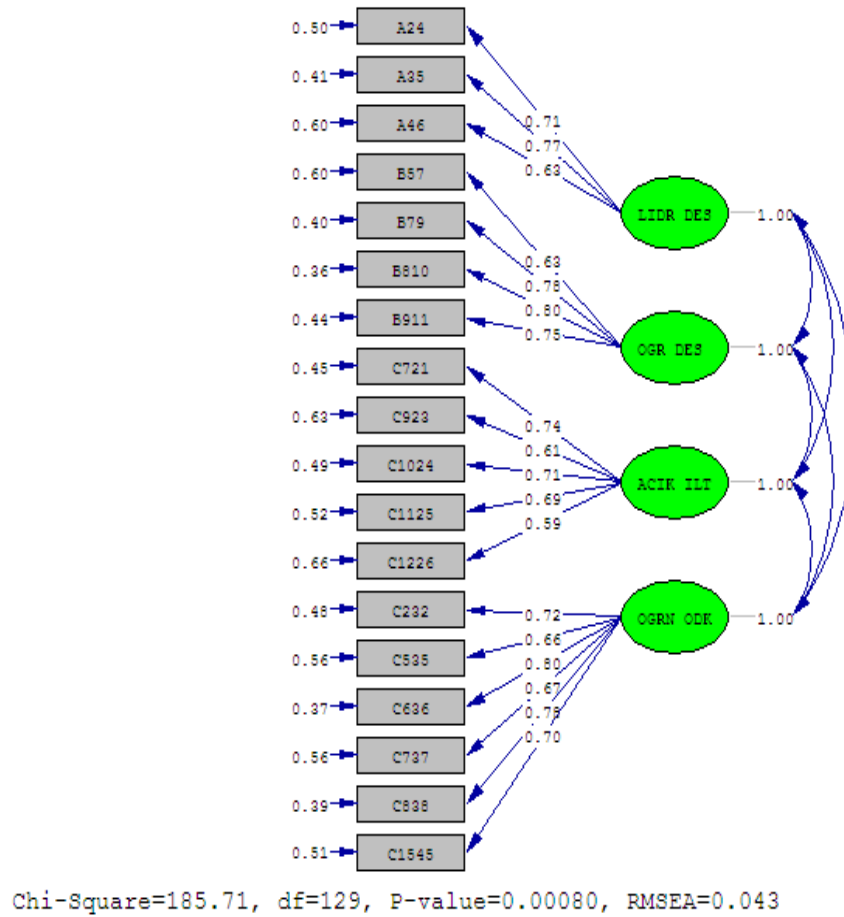
Bir diğer uyum değeri olan  $X^2$  ölçüsü değerlendirildiğinde ( $X^2$ : 185,71/df: 129=1,43<4) yeterli olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutları yapısal eşitlik analizi ile doğrulanmıştır.

**Şekil 19. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi T-Değerleri**



Chi-Square=185.71, df=129, P-value=0.00080, RMSEA=0.043

**Şekil 20. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Doğrulatoryı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Değerler**



#### 5.6.4. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarının örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini tespit etmek için tekrar faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel öğrenme kabiliyetini içeren faktör yapısına örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan bileşenler de eklenerek faktör analizi tekrar edilmiştir.

**Tablo 26. ÖÖK ve Örgütsel Bağlılık DFA KMO Değerleri**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,898
Bartlett Küresellik Testi	X <sup>2</sup> Değeri	1876,858
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık Düzeyi	,000

Yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,898, Bartlett Küresellik Testi sonucu ise anlamlı olarak belirlenmiştir. Başlangıç değerleri 0,488 ile 0,705 arasında değişmektedir. Sonuç olarak, faktör analizi örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarına ilaveten bazı bağlılık bileşenlerinin ayrı bir faktör olarak ortaya çıktığına işaret etmektedir.

**Tablo 27. ÖÖK-Örgütsel Bağlılık Döndürülmüş Faktör Yükleri**

İfadeler	1	2	3	4	5
DU72	,805				
DU85	,782				
DU70	,768				
NO69	,766				
NO71	,725				
DU75	,702				
NO79	,676				
DU83	,643				
C838		,744			
C737		,743			
C636		,728			
C535		,698			
C1545		,664			
C232		,608			
C1125			,795		
C1024			,768		
C721			,707		
C1226			,640		
C923			,515		
B911				,787	
B79				,765	
B810				,747	
B57				,621	
A24					,752
A35					,718
A46					,693

Faktör analizi sonucunda elde edilen örgütsel bağlılık ile ilgili maddelerin genel güvenilirliği ile ilgili Cronbach Alfa değerinin 0,876 olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutunda sekiz adet ifadeler incelendiğinde bunların genel olarak duygusal bağlılık ile ilgili olduğu görülmektedir.

**Tablo 28. Örgütsel Bağlılık Boyutu Güvenilirlik**

DU70	Çalıştığım kurumun meselelerini, gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	0,876
DU72	Çalıştığım kurumun, benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	
DU85	Kurumuma karşı çok güçlü bir aitlik hissim yok.	
NO69	Kurumuma çok şey borçluyum.	
DU75	Bu kuruma karşı kendimi "duygusal anlamda bağlı" hissetmiyorum.	
NO71	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	
NO79	Bu kurumda çalışmaya devam etme konusunda hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	
DU83	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	

Bağlılık ile bileşenlerin yer aldığı faktör grubunda genel olarak duygusal ve normatif bağlılık ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Bu faktörde sekiz madde bulunmakta ve faktör yükleri 0,643 ile 0,805 arasında değişmektedir. Yapılan faktör analizinde elde edilen normatif ve duygusal bağlılık ifadeleri”**örgütsel bağlılık**” boyutunu oluşturmaktadır.

**Tablo 29. Hava Trafik Kontrolörlerinin Duygusal Bağlılıkları-Betimsel Analiz Sonuçları**

Duygusal Bağlılık İfadeleri	Ortalama
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	3,3539
Çalıştığım kurumun meselelerini, gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	3,1893
Kurumuma çok şey borçluyum.	3,1111
Çalıştığım kurumun, benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	<b>3,0165</b>
Bu kurumda çalışmaya devam etme konusunda hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	<b>2,9259</b>
Bu kuruma karşı kendimi "duygusal anlamda bağlı" hissetmiyorum.	<b>2,9053</b>
Kurumuma karşı çok güçlü bir aitlik hissim yok.	<b>2,8230</b>
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	<b>3,0905</b>
Genel Aritmetik Ortalama	3,0519

Duygusal ve normatif bağlılık ile ilgili ifadeler; “Çalıştığım kurumun meselelerini, gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum ( $\bar{x}$ : 3,18)”, ”Çalıştığım kurumun, benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var ( $\bar{x}$ : 3,01)”, “Kurumuma karşı çok güçlü bir aitlik hissim yok ( $\bar{x}$ : 2,82)”, “Bu kuruma karşı kendimi duygusal anlamda bağlı hissetmiyorum ( $\bar{x}$ : 2,90)”, “Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder. ( $\bar{x}$ : 3,35)” şeklindedir.



Tablo 30. Örgütsel Bağlılık İfadeleri Sıklık Analizi

Örgütsel Bağlılık İfadeleri		Sıklık	Yüzde	Kümülatif %
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	<b>K. Katılmıyorum</b>	21	8,6	8,6
	<b>Katılmıyorum</b>	17	7,0	15,6
	<b>Kararsızım</b>	91	37,4	53,1
	<b>Katılıyorum</b>	83	34,2	87,2
	<b>K. Katılıyorum</b>	31	12,8	100,0
Çalıştığım kurumun meselelerini, gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	<b>K. Katılmıyorum</b>	18	7,4	7,4
	<b>Katılmıyorum</b>	42	17,3	24,7
	<b>Kararsızım</b>	76	31,3	56,0
	<b>Katılıyorum</b>	90	37,0	93,0
	<b>K. Katılıyorum</b>	17	7,0	100,0
Kurumuma çok şey borçluyum	<b>K. Katılmıyorum</b>	20	8,2	8,2
	<b>Katılmıyorum</b>	46	18,9	27,2
	<b>Kararsızım</b>	81	33,3	60,5
	<b>Katılıyorum</b>	79	32,5	93,0
	<b>K. Katılıyorum</b>	17	7,0	100,0
Çalıştığım kurumun, benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var	<b>K. Katılmıyorum</b>	29	11,9	11,9
	<b>Katılmıyorum</b>	41	16,9	28,8
	<b>Kararsızım</b>	89	36,6	65,4
	<b>Katılıyorum</b>	65	26,7	92,2
	<b>K. Katılıyorum</b>	19	7,8	100,0
Bu kurumda çalışmaya devam etme konusunda hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	<b>K. Katılmıyorum</b>	21	8,6	8,6
	<b>Katılmıyorum</b>	70	28,8	37,4
	<b>Kararsızım</b>	57	23,5	60,9
	<b>Katılıyorum</b>	60	24,7	85,6
	<b>K. Katılıyorum</b>	35	14,4	100,0
Bu kuruma karşı kendimi duygusal anlamda bağlı hissetmiyorum.	<b>K. Katılmıyorum</b>	23	9,5	9,5
	<b>Katılmıyorum</b>	59	24,3	33,7
	<b>Kararsızım</b>	60	24,7	58,4
	<b>Katılıyorum</b>	74	30,5	88,9
	<b>K. Katılıyorum</b>	27	11,1	100,0
Kurumuma karşı çok güçlü bir aitlik hissim yok.	<b>K. Katılmıyorum</b>	23	9,5	9,5
	<b>Katılmıyorum</b>	47	19,3	28,8
	<b>Kararsızım</b>	72	29,6	58,4
	<b>Katılıyorum</b>	66	27,2	85,6
	<b>K. Katılıyorum</b>	35	14,4	100,0

“**Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder ( $\bar{x}$ : 3,35)**” ifadesi duygusal bağlılık ile ilgili en yüksek ortalamaya sahiptir. Yine de hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün (%53) kariyerlerinin devamını hâlihazırda çalıştıkları örgütte geçirmeyle ilgili olumsuz ya da kararsız tutuma sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadeye olumlu cevap verenlerin oranı (%47) nispeten düşük olmasına rağmen %50’ye yakındır. Bu durum, hava trafik kontrolörlerinin azımsanmayacak bir bölümünün kariyerlerini devam ettirmeye yönelik olumlu tutumlara sahip olduklarını göstermektedir. Nitekim, kariyerini devam ettirme konusunda kararsız olduğunu belirtenlerin miktarı oldukça yüksek (%37) iken doğrudan olumsuz tutum belirtenlerin oranı oldukça düşük (%16) tür. Kurumun sorunlarını kişisel olarak sahiplenmeyi ifade eden “**Çalıştığım kurumun meselelerini, gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum**” ifadesinde hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün (%56) olumsuz tutumlara sahip oldukları görülürken %44’lük kısmı ise olumlu tutumlarını belirtmişlerdir. Bu durum hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün kurumun problemlerine karşı duygusal bir yükümlülük hissetmediklerine işaret etmektedir.

“**Kurumuma çok şey borçluyum**” ifadesinde ise hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümü (%60) olumsuz tutumlara sahip olduklarını belirtmişlerdir. Buna göre hava trafik kontrolörlerinin kurumlarına karşı bir borçluluk hissetmemeleri çalıştıkları örgüte bağlılıkları üzerinde olumsuz bir etki yarattığına işaret etmektedir.

Bireylerin çalıştıkları örgüt ile özdeşleşme derecelerini belirlemeye çalışan “**Çalıştığım kurumun, benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var**” ifadesinde ise olumsuz tutumlarını belirten hava trafik kontrolörlerin oranı (%65) olarak belirlenmiştir. Bu durum, örgütün hava trafik kontrolörler için özdeşleşme sağlayacak şekilde bir anlam ifade etmediğine işaret etmektedir.

“**Bu kurumda çalışmaya devam etme konusunda hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum**” ifadesinde yapılan analizler hava trafik kontrolörlerinin %37’lik bir bölümünün örgütte kalma konusunda manevi bir yükümlülük hissettiklerini; %24’ünün kararsız olduğunu, %39’unun ise olumsuz tutumlara sahip olduklarını göstermektedir. Elde edilen sonuçlar hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün örgütte kalma sebepleri arasında “**manevi**”

bir zorunluluğa sahip olma ile ilgili kararsız ya da olumsuz değerlendirmelere sahip olduklarına işaret etmektedir.

Hava trafik kontrolörlerinin örgüte duygusal anlamda bağlılığı ölçmeyi hedefleyen bileşenlerden “**Bu kuruma karşı kendimi duygusal anlamda bağlı hissetmiyorum**” ifadesine hava trafik kontrolörlerinin %34'lük bir bölümü duygusal anlamda bağlı olma ile ilgili olumlu tutumlarını belirtirlerken %25'i kararsız olduklarını, %41'i ise olumsuz tutumlara sahip olduklarını belirtmişlerdir. Kararsız olan hava trafik kontrolörleri ile birlikte değerlendirildiğinde hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün (%66) çalıştıkları örgüte duygusal bağ oluşturma konusunda problem yaşadıkları görülmektedir.

“**Kurumuma karşı çok güçlü bir aitlik hissim yok**” ifadesi bağlılık bileşenleri arasında en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : **2,82**) sahiptir. İlgili ifadede hava trafik kontrolörlerinin %29'luk bir kısmı çalıştıkları kuruma güçlü aitlik hissine sahip olma konusunda olumlu; %30'u kararsız ve %41'lik bir bölümü ise olumsuz tutuma sahip olduklarını bildirmişlerdir. Bu durum, kararsız görüş beyan edenlerle birlikte değerlendirildiğinde hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün (%71) çalıştıkları örgüte güçlü bir aidiyet hissetme konusunda problem yaşadıklarına işaret etmektedir.

Hava trafik birimlerindeki bağlılık genel olarak değerlendirildiğinde duygusal bağlılık bileşenlerinin ön plana çıktığı görülmüştür. Örgütsel öğrenme kabiliyeti ile birlikte anlamlı bir yapı oluşturan örgütsel bağlılık bileşenleri değerlendirildiğinde ise hava trafik kontrolörlerinin bağlılık düzeylerinin yüksek olmadığı söylenebilir. Özellikle duygusal bağlılık düzeyinin örgütsel öğrenme kabiliyeti üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyan çalışmalar (Lipshitz, ve diğerleri, 2007: 82; Thompson ve Heron 2005: 384; Ramazan ve Erturgut, 2010: 3474) düşünüldüğünde hava trafik kontrolörlerinin düşük duygusal bağlılık düzeylerinin örgütsel öğrenme üzerinde olumsuz etki yaratabileceği düşünülmektedir.

#### **5.6.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti İlişkisi Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi**

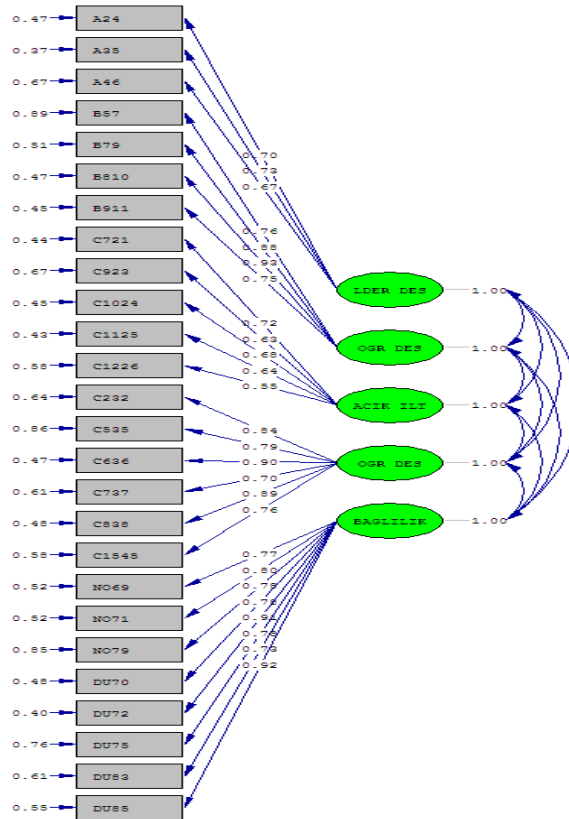
Örgütsel bağlılığın örgütsel öğrenme üzerinde etkili olduğu ile ilgili hipotezler bu bölümde incelenmektedir. Örgütsel bağlılığın örgütsel öğrenme

kabiliyeti boyutları üzerindeki etkileri yol analizi ile incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarının birlikte yer aldığı yapı yapısal eşitlik analizi ile doğrulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum indeksleri katsayılarının yeterli olduğu görülmektedir.

**Tablo 31. Örgütsel Bağlılık ve ÖÖK Faktör Analizi Uyum Değerleri**

NFI	0.94	Kabul Edilebilir
NNFI	0.97	Mükemmel Uyum
CFI	0.97	Mükemmel Uyum
IFI	0.97	Mükemmel Uyum
RFI	0.93	Kabul Edilebilir
RMR	0,049	Mükemmel Uyum
GFI	0.86	Kabul Edilebilir
RMSEA	0,049	Kabul Edilebilir
AGFI	0.83	Kabul Edilebilir
$X^2 = 459,47 / df = 289; p = 0,000$	$1,589 < 4$	Kabul Edilebilir

**Şekil 21. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Doğrulatoryı Faktör Analizi Standardize Edilmiş Değerler**



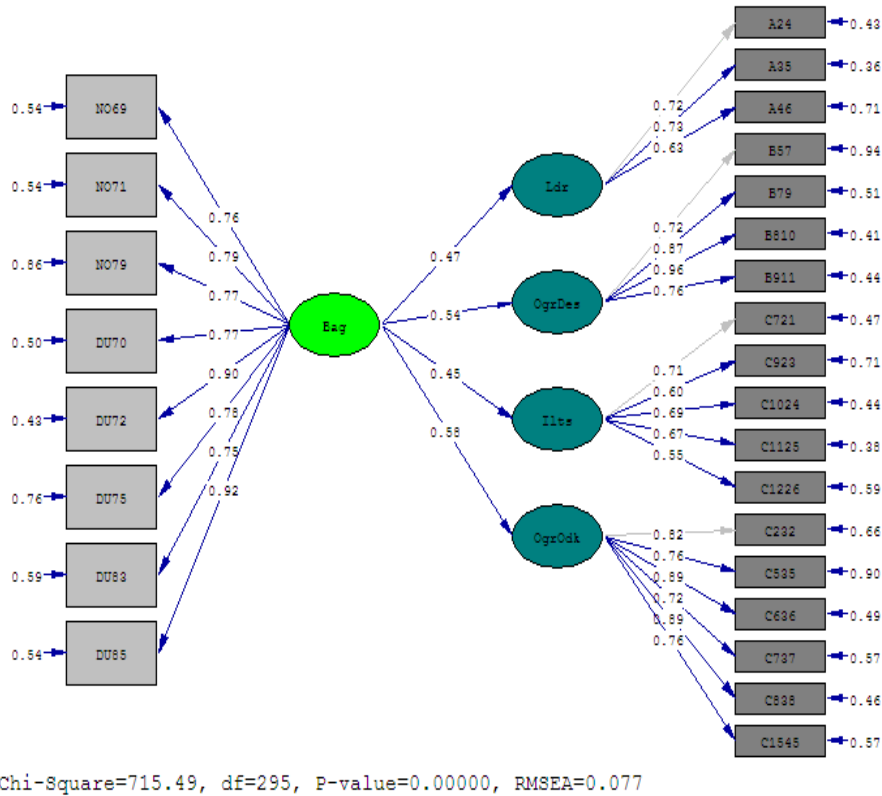
Chi-Square=459.47, df=289, P-value=0.00000, RMSEA=0.049

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre tüm ilişkiler 0,30'un üzerinde ve anlamlıdır. Buna göre, örgütsel bağlılık değerlendirildiğinde genellikle duygusal bağlılık değişkenlerinin örgütsel kabiliyet boyutları ile anlamlı bir yapı oluşturduğu görülmektedir.

#### 5.6.4.2. Örgütsel Bağlılık Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti İlişkisi-Yol Analizi

Örgütsel bağlılığın; “öğrenme desteği algısı”, “öğrenme odaklılık algısı”, “açık iletişim algısı” ve “liderlik desteği algısı”ndan oluşan örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutları ile olan ilişkisi yol analizi test edilmiştir.

**Şekil 22. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Boyutları Üzerindeki Etkisi**



Yapılan analizde “örgütsel bağlılık→lider desteği algısı ( $\beta =0,47, p<0,05$ )”, “örgütsel bağlılık→açık iletişim algısı ( $\beta =0,45, p<0,05$ )”, “örgütsel bağlılık→öğrenme odaklılık algısı ( $\beta =0,58, p<0,05$ )”, “örgütsel bağlılık→öğrenme desteği algısı ( $\beta =0,54, p<0,05$ )” olarak gerçekleşmiştir. Cohen

(1992: 156); 0,10, 0,30 ve 0,50 civarı olan standartlaştırılmış faktör yüklerini küçük, orta düzeyli ve büyük etki olarak sınıflandırmaktadır.

**Tablo 32. Örgütsel Bağlılığın ÖÖK Üzerindeki Etkisi-Yol Katsayıları**

Örtük Değişkenler Arası İlişki	Yol Katsayısı $\beta$	Etki Derecesi
Örgütsel Bağlılık→Lider Desteği Algısı	0,47	Büyük Etki
Örgütsel Bağlılık→Açık İletişim Algısı	0,45	Büyük Etki
Örgütsel Bağlılık→Öğrenme Odaklılık Algısı	0,58	Büyük Etki
Örgütsel Bağlılık→Öğrenme Desteği Algısı	0,54	Büyük Etki

Aynı zamanda her bir ilişki için elde edilen t-değerlerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer yandan; elde edilen model uyum indeksleri örgütsel bağlılığın tek başına tüm boyutlar üzerinde aynı anda etkisi ile ilgili modelde uyum değerlerinin kabul edilebilir ve mükemmel olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütsel bağlılığın örgütsel kabiliyet boyutları üzerinde etkili olduğu hipotezi kabul edilmiştir.

*“Hipotez 1: Hava trafik kontrol birimlerindeki örgütsel bağlılık düzeyinin örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutları üzerinde etkisi vardır.”* Önermesi kabul edilmiştir.

**Tablo 33. Örgütsel Bağlılığın ÖÖK Üzerindeki Etkisi-Faktör Analizi Uyum Değerleri**

<b>NFI</b>	0.92	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>NNFI</b>	0.95	<b>Mükemmel Uyum</b>
<b>CFI</b>	0.95	<b>Mükemmel Uyum</b>
<b>IFI</b>	0.95	<b>Mükemmel Uyum</b>
<b>RFI</b>	0.91	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>RMR</b>	0.13	<b>Kabul Edilemez</b>
<b>GFI</b>	0.82	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>RMSEA</b>	0.077	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>AGFI</b>	0.80	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>X<sup>2</sup> =715,49/ df =295; p=0,000</b>	2,42<4	<b>Anlamsız/Kabul Edilebilir</b>

Elde edilen bulgular alanyazında belirtilen “duygusal bağlılığın öğrenme kabiliyeti üzerinde” etkili olduğuna dair sonuçlarla (Lipshitz, ve diğerleri, 2007; Thompson ve Heron 2005; Ramazan ve Erturgut, 2010; Mehrabi ve diğerleri, 2013) paralellik göstermektedir. En büyük etkinin örgütün öğrenmeye adanmışlığı ve

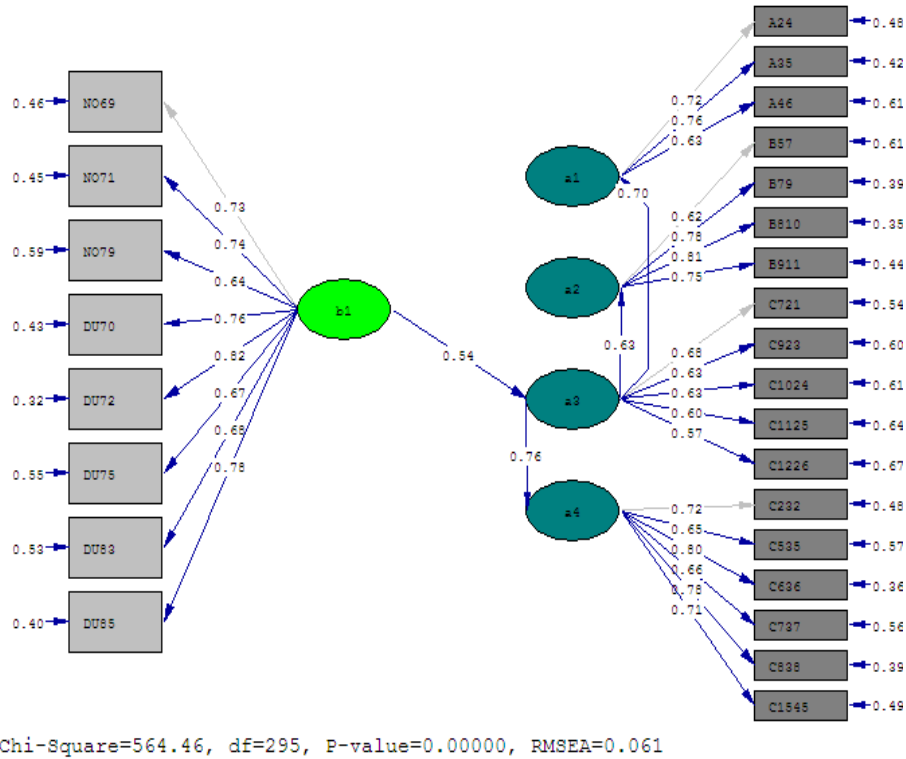
öğrenme politikalarını içeren öğrenme odaklılık ve öğrenme desteği üzerinde olması özellikle dikkat çekmektedir.

Örgütsel bağlılığın öğrenme kabiliyeti boyutları üzerindeki etkisini incelerken aynı zamanda anlamlı olan aracılık etkilerinin var olup olmadığı araştırılmıştır. Örgütsel öğrenme için uygun bir ortam yaratan liderlik desteği algısı ve açık iletişim algısı boyutlarının örgütsel bağlılık etkisi ile örgütsel öğrenme boyutları (öğrenme desteği algısı ve öğrenme odaklılık) üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

#### a) Açık iletişim algısının aracılık rolünün araştırılması

Çalışmanın bu bölümünde açık iletişim algısı boyutunun örgütsel bağlılığın etkisi ile diğer örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutları üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır.

**Şekil 23. Açık İletişim Algısının Aracılık Etkisi Standardize Edilmiş Değerler**



Yol analizi sonucunda “örgütsel bağlılık→açık iletişim algısı ( $\beta = 0,54$ ,  $p < 0,05$ )”, “açık iletişim algısı →liderlik desteği algısı ( $\beta = 0,70$ ,  $p < 0,05$ )”, “açık iletişim algısı→öğrenme odaklılık algısı ( $\beta = 0,76$ ,  $p < 0,05$ )”, “açık iletişim algısı

→öğrenme desteği algısı ( $\beta = 0,63$ ,  $p < 0,05$ )” ilişki katsayıları büyük etkiye işaret etmektedir.

**Tablo 34. Açık İletişimin Aracılık Rolü Etki Değerleri**

Örtük Değişkenler Arası İlişki	Yol Katsayısı $\beta$	Etki Derecesi
Örgütsel Bağlılık→Açık İletişim Algısı	0,54	Büyük Etki
Açık İletişim Algısı →Liderlik Desteği Algısı	0,70	Büyük Etki
Açık İletişim Algısı→Öğrenme Odaklılık Algısı	0,76	Büyük Etki
Açık İletişim Algısı →Öğrenme Desteği Algısı	0,63	Büyük Etki

Açık iletişimin aracılık rolünü araştıran analizde her bir ilişki için elde edilen t-değerlerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Model için üretilen uyum indekslerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum seviyesinde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 35. Açık İletişimin Aracılık Rolü Uyum Değerleri**

NFI	0.93	Kabul Edilebilir
NNFI	0.96	Mükemmel Uyum
CFI	0.96	Mükemmel Uyum
IFI	0.96	Mükemmel Uyum
RFI	0.92	Kabul Edilebilir
SRMR	0.075	Kabul Edilebilir
GFI	0.83	Kabul Edilebilir
RMSEA	0,061	Kabul Edilebilir
AGFI	0.80	Kabul Edilebilir
$X^2 = 564.946 / df = 295; p = 0,000$	1,91 < 4	Kabul Edilebilir

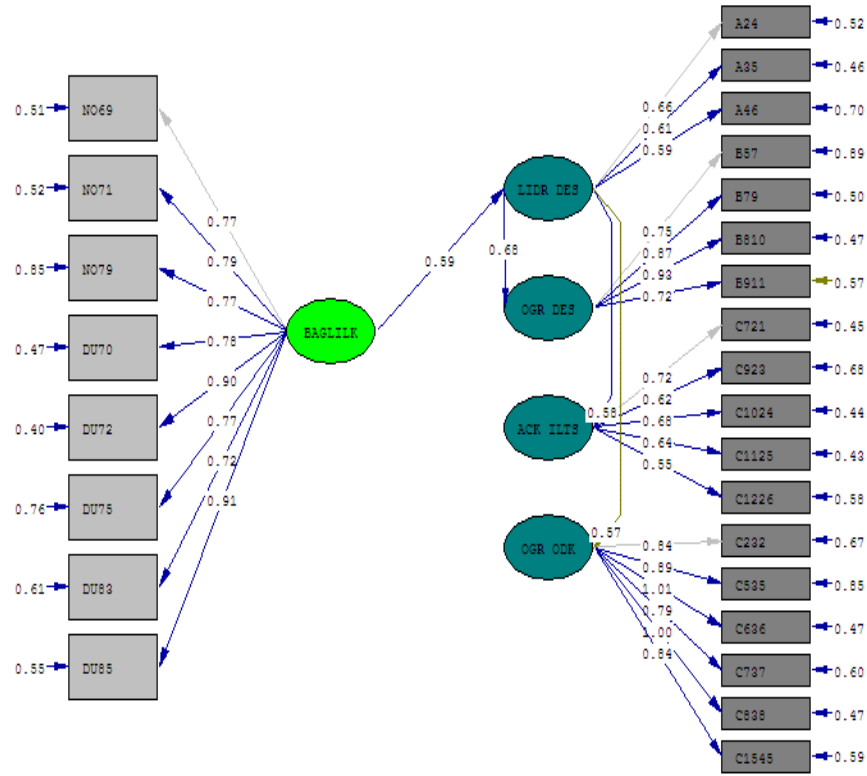
Örgütsel bağlılığın açık iletişim algısı üzerinden diğer değişkenleri etkilediği görülmektedir. Örgütsel bağlılığın etkilediği açık iletişim algısı; liderlik desteği algısı, öğrenme desteği ve öğrenme odaklılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu etkinin en çok **örgütsel bağlılık→açık iletişim algısı→öğrenme odaklılık algısı** ilişkisinde olduğu belirlenmiştir.

#### b) Liderlik desteği algısının aracılık rolünün araştırılması

Açık iletişimin yanı sıra liderlik desteği algısı boyutunun örgütsel bağlılığın etkisi ile diğer örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutların üzerindeki aracılık etkisi araştırılmıştır.



**Şekil 24. Liderlik Desteği Algısının Aracılık Standardize Edilmiş Değerler**



Yol analizi sonucunda “örgütsel bağlılık→liderlik desteği algısı ( $\beta =0,59$ ,  $p<0,05$ )”, “liderlik desteği algısı → öğrenme desteği algısı ( $\beta =0,68$ ,  $p<0,05$ )”, “liderlik desteği algısı → açık iletişim algısı ( $\beta =0,58$ ,  $p<0,05$ )”, “liderlik desteği algısı→öğrenme odaklılık algısı ( $\beta =0,57$ ,  $p<0,05$ )” ilişki katsayılarının büyük etkiye işaret etmektedir.

**Tablo 36. Liderlik Desteği Aracılık Rolü Uyum Değerleri**

Örtük Değişkenler Arası İlişki	Yol Katsayısı $\beta$	Etki Derecesi
Örgütsel Bağlılık→Liderlik Desteği Algısı	0,59	Büyük Etki
Liderlik Desteği Algısı → Öğrenme Desteği Algısı	0,68	Büyük Etki
Liderlik Desteği Algısı → Açık İletişim Algısı	0,58	Büyük Etki
Liderlik Desteği Algısı→Öğrenme Odaklılık Algısı	0,57	Büyük Etki

Liderlik desteği algısının aracılık rolünü ortaya koymaya çalışan modele dair sonuçlar kabul edilebilir ve mükemmel uyum indeksi değerlerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 37. Liderlik Desteği Algısının Aracılık Rolü Uyum Değerleri**

NFI	0.93	Kabul Edilebilir
NNFI	0.96	Mükemmel Uyum
CFI	0.97	Mükemmel Uyum
IFI	0.97	Mükemmel Uyum
RFI	0.93	Kabul Edilebilir
SRMR	0.077	Kabul Edilebilir
GFI	0.85	Kabul Edilebilir
RMSEA	0,053	Kabul Edilebilir
AGFI	0.82	Kabul Edilebilir
$X^2 = 499.95 / df = 296; p = 0,000$	1,68 < 4	Anlamsız/Kabul Edilebilir

Fakat, açık iletişimin aracılık etkisinin araştırıldığı bir önceki modelde yol katsayılarının daha büyük değerlere sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle açık iletişim algılamasının diğer öğrenme kabiliyeti boyutları üzerinde daha büyük etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

**c) Açık iletişim ve Liderlik desteği boyutlarının aracılık rolünün araştırılması**

Üçüncü modelde ise, *açık iletişim algısı* ve *liderlik desteği algısı* boyutlarının *örgütsel bağlılığın* etkisi ile *öğrenme desteği algısı* ve *öğrenme odaklılık* boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Diğer yandan, **açık iletişim algısı → öğrenme desteği algısı ( $\beta = 0,13, p < 0,05$ )** ilişkisinin anlamlı olmadığı anlaşıldığından bu ilişki modelden çıkarılmıştır.

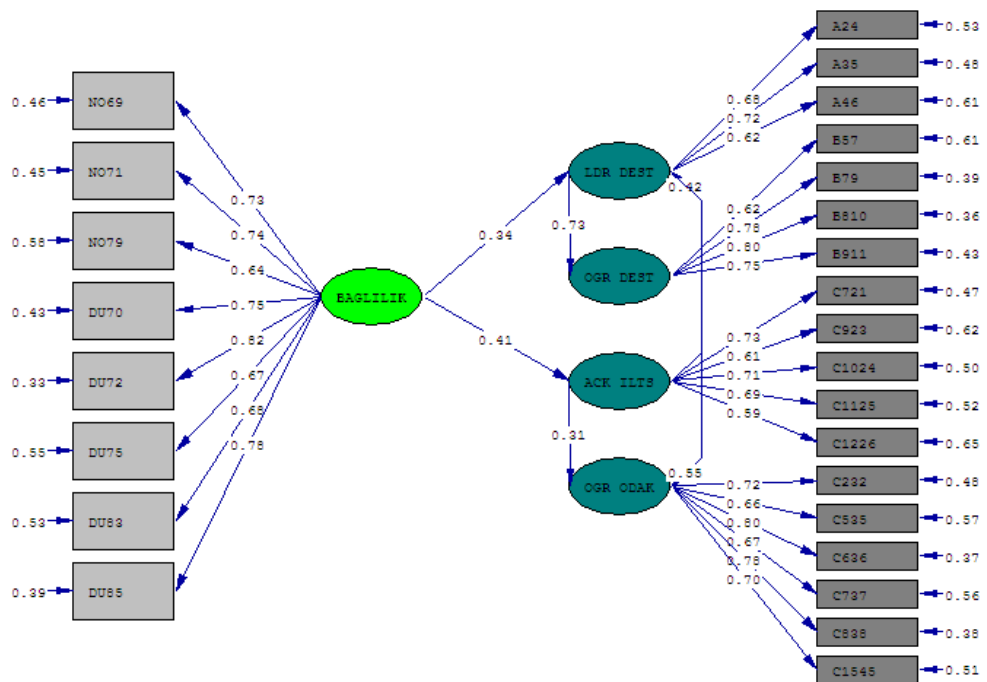
**Tablo 38. Açık İletişim ve Liderlik Desteği Algılamaları Aracılık Rolü Uyum Değerleri**

NFI	0.94	Kabul Edilebilir
NNFI	0.96	Mükemmel Uyum
CFI	0.97	Mükemmel Uyum
IFI	0.97	Mükemmel Uyum
RFI	0.93	Kabul Edilebilir
RMR/SRMR	0.064/0,077	Kabul Edilebilir
GFI	0.85	Kabul Edilebilir
RMSEA	0,050	Kabul Edilebilir
AGFI	0.83	Kabul Edilebilir
$X^2 = 473.03 / df = 293; p = 0,000$	1,61 < 4	Anlamsız/Kabul Edilebilir

Liderlik desteği ve açık iletişim algısının aynı anda aracılık rolünün irdelendiği analizde elde uyum indeksi değerlerinin diğer modellere göre nispeten daha iyi olduğu gürölmektedir.

Yol analizi sonucunda “örgütsel bağlılık→liderlik desteği algısı ( $\beta =0,34$ ,  $p<0,05$ )”, “örgütsel bağlılık→açık iletişim algısı ( $\beta =0,41$ ,  $p<0,05$ )” “liderlik desteği algısı → öğrenme desteği algısı ( $\beta =0,73$ ,  $p<0,05$ )”, “liderlik desteği algısı → öğrenme odaklılık algısı ( $\beta =0,55$ ,  $p<0,05$ )”, ilişki katsayılarının büyük etkiye “açık iletişim algısı→öğrenme odaklılık algısı ( $\beta =0,31$ ,  $p<0,05$ )”, ilişki katsayısı ise orta dereceli bir etkiye işaret etmektedir.

**şekil 25**Açık İletişim ve Liderlik Desteği Algılamaları Aracılık Rolü



Güröldüğu üzere açık iletişimin model içerisindeki aracılık etkisi liderlik desteği algısı ile karşılaştırıldığında kısıtlı olduğu gürölmektedir. Açık iletişim algısı, liderlik desteği algısı ile birlikte değerlendirildiğinde sadece öğrenme odaklılık algısı üzerinde orta dereceli bir etkiye sahip olduğu gürölmektedir. Nitekim sadece açık iletişim algısı boyutunun aracılık etkisinin değerlendirildiği modelde de sadece liderlik desteği algısının aracılık rolünün değerlendirildiği modele göre daha düşük etki derecesi değerlerine sahip olduğu gürölmektedir. Diğer bir deyişle bağlılık ile

birlikte değerlendirildiğinde liderlik desteği algısının öğrenme kabiliyetinin diğer boyutları üzerinde daha önemli bir etkiye sahip olabileceğini söylemek mümkündür.

#### 5.6.4.3. Öğrenme Kabiliyeti Boyutlarının Bağlılık Üzerindeki Etkisi

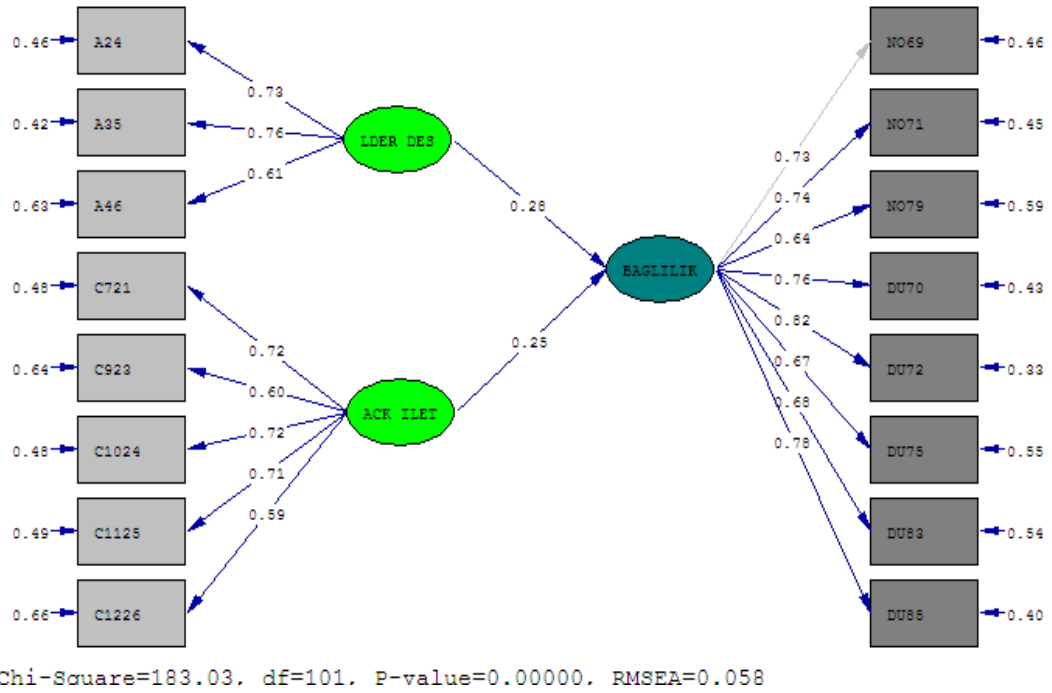
Öğrenme kabiliyeti boyutları olan lider desteği algısı, açık iletişim algısı, öğrenme desteği algısı ve öğrenme odaklılık algısı boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi yol analizi ile araştırılmıştır. Öğrenme kabiliyeti boyutlarının tamamının aynı anda örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığı ile ilgili yapılan yol analizinde “**öğrenme desteği algısı→örgütsel bağlılık ( $\beta =0,31, p<0,05$ )**” “**öğrenme odaklılık algısı → örgütsel bağlılık ( $\beta =0,28, p<0,05$ )**” ilişkilerinin **anlamli olduğu görülmektedir**. Diğer yandan modele ilişkin uyum indeksi değerleri yeterli olsa da “**açık iletişim algısı→örgütsel bağlılık ( $\beta =0,10, p<0,05$ )**”, “**liderlik desteği algısı → örgütsel bağlılık ( $\beta =-0,02, p<0,05$ )**” ilişkilerinin ise anlamsız oldukları belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, örgütsel öğrenme kabiliyeti değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırıldığında sadece öğrenme desteği algısı ve öğrenme odaklılık algısı boyutlarının anlamlı olduğu görülmüştür. Bu durum, genel olarak örgütsel öğrenme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Buna göre örgütsel kabiliyet boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu hipotezi “**kısmen**” kabul edilmiştir.

***Hipotez 2:** “Hava trafik kontrol birimlerinde örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarının örgütsel bağlılık boyutu üzerinde etkisi vardır.” Önermesi kısmen kabul edilmiştir.*

#### a) Liderlik desteği ve açık iletişim algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Alan yazındaki çalışmalar liderlik (Den Hartog ve diğerleri, 1995; Brown, 2003; Walumbwa ve Lawler,2003; Avolio ve diğerleri, 2004; Çokluk ve Yılmaz, 2010; Çakınberk ve Demirel, 2010) ve iletişim (Mark van Vuuren, 2007; Barutçugil, 2004; Ada ve diğerleri, 2008; Postmes ve diğerleri, 2001) gibi faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler. Buna istinaden, liderlik desteği ve açık iletişim algısı boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

**Şekil 26. Açık İletişim ve Liderlik Desteği Algısı Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**



**Tablo 39. Açık İletişim ve Liderlik Desteği Algısı Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Uyum Değerleri**

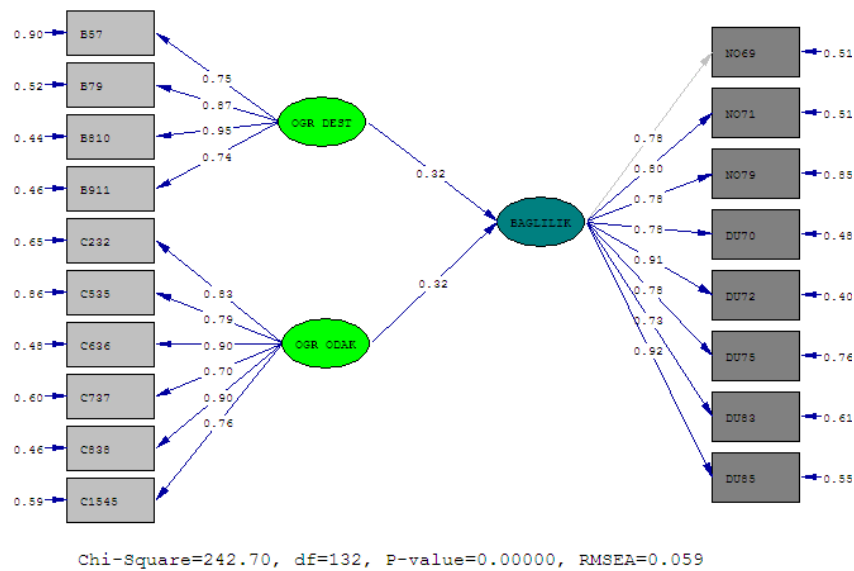
NFI	0.94	Kabul Edilebilir
NNFI	0.96	Mükemmel Uyum
CFI	0.96	Mükemmel Uyum
IFI	0.97	Mükemmel Uyum
RFI	0.93	Kabul Edilebilir
RMR/SRMR	0.061/0,055	Kabul Edilebilir
GFI	0.90	Kabul Edilebilir
RMSEA	0,058	Kabul Edilebilir
AGFI	0.86	Kabul Edilebilir
$X^2 = 183.03 / df = 101; p = 0,000$	1,81 < 4	Anlamsız/Kabul Edilebilir

Açık iletişim ve liderlik desteği algılaması boyutlarının örgütsel bağlılık modeli üzerindeki etkisini gösteren yol analizi uyum indeksi değerleri kabul edilebilir ve mükemmel uyuma işaret etmektedir.

**b) Öğrenme desteği algısı ve öğrenme odaklılık algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi**

Öğrenme odaklılık ve örgütsel öğrenme desteği algısı boyutları incelendiğinde bu boyutların esasen hava trafik örgütlerinin örgütsel öğrenme davranışını temsil ettiği görülmektedir.

**Şekil 27. Öğrenme Desteği Algısı ve Öğrenme Odaklılık Algısı Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi-Yol Analizi**



Alanyazında örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğuna işaret eden çalışmalar (Rose ve diğerleri, 2009; Mehrabi ve diğerleri, 2013) bulunmaktadır. Bu nedenle, öğrenme desteği algısı ve öğrenme odaklılık algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi yol analizi ile araştırılmıştır.

Öğrenme odaklılık ve öğrenme desteği algısı algılamasının örgütsel bağlılık ile ilişkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. “**Öğrenme odaklılık algısı→örgütsel bağlılık ( $\beta =0,32, p<0,05$ )**”, “**öğrenme desteği algısı→örgütsel bağlılık ( $\beta =0,32, p<0,05$ )**” ilişkilerinin orta düzeyli etkiye sahip oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 40. Öğrenme odaklılık ve Öğrenme Desteği Algısı Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi-Uyum Değerleri**

NFI	0.95	Kabul Edilebilir
NNFI	0.97	Mükemmel Uyum
CFI	0.97	Mükemmel Uyum
IFI	0.97	Mükemmel Uyum
RFI	0.94	Kabul Edilebilir
RMR/SRMR	0.073/0,057	Kabul Edilebilir
GFI	0.89	Kabul Edilebilir
RMSEA	0,059	Kabul Edilebilir
AGFI	0.85	Kabul Edilemez
$X^2 = 242.70 / df = 132; p = 0,000$	1,83 < 4	Anlamsız/Kabul Edilebilir

Açık iletişim ve liderlik desteği algılaması boyutlarının örgütsel bağlılık modeli üzerindeki etkisini gösteren yol analizi uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir oldukları ve mükemmel uyuma işaret etmektedir.

#### 5.6.5. Liderlik Desteği Algısı, Açık İletişim Algısı ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Örgütsel Öğrenme Üzerinde Etkisinin Araştırılması

“Örgütsel bağlılık”, “açık iletişim algısı” ve “liderlik desteği algısı” faktörlerinin öğrenme için bir atmosfer oluşturduğu düşünülerek “öğrenme desteği algısı” ve “öğrenme odaklılık algısı” üzerindeki etkileri yol analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

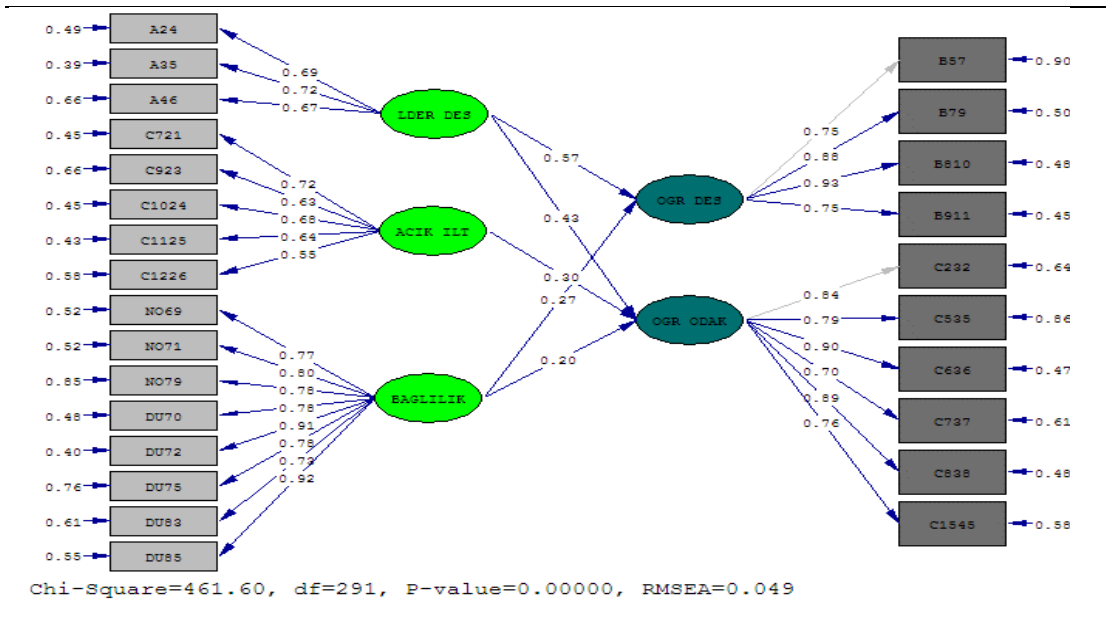
**Tablo 41. Liderlik Desteği Algısı, Açık İletişim Desteği ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Öğrenme Odaklılık ve Öğrenme Desteği Algısı Üzerindeki Etkisi-Uyum Değerleri**

NFI	0.94	Kabul edilebilir
NNFI	0.97	Mükemmel uyum
CFI	0.97	Mükemmel uyum
IFI	0.97	Mükemmel uyum
RFI	0.93	Kabul edilebilir
RMR/SRMR	0.070/0,058	Kabul edilebilir
GFI	0.86	Kabul edilebilir
RMSEA	0,049	Kabul edilebilir
AGFI	0.83	Kabul edilebilir
$X^2 = 461,60 / df = 291; p = 0,000$	1,586 < 4	Anlamsız/Kabul edilebilir

Açık iletişim algısı faktörü ile öğrenme desteği algısı faktörleri arasındaki ilişkinin (“açık iletişim algısı→öğrenme desteği algısı”) anlamlılığını ifade eden t

değerinin anlamlı olmadığı görülmüş ve bu ilişki modelden çıkarılarak tekrar test edilmiştir. Yapılan nihai yol analizinde t değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Anlamlı t değerleri; “lider desteği algısı”→“öğrenme desteği algısı”, “lider desteği algısı→öğrenme odaklılık algısı”, “açık iletişim algısı→öğrenme odaklılık algısı”, “örgütsel bağlılık→öğrenme desteği algısı”, “örgütsel bağlılık→öğrenme odaklılık algısı” ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

**Şekil 28. Liderlik Desteği Algısı, Açık İletişim, Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Öğrenme Desteği Algısı ve Öğrenme Odaklılık Algısı Üzerindeki Etkisi-Yol Analizi**



Modeldeki standardize edilmiş değerler incelendiğinde yol katsayıları; örgütsel bağlılık→öğrenme odaklılık algısı ( $\beta =0,20$ ,  $p<0,05$ ), örgütsel bağlılık→öğrenme desteği algısı ( $\beta =0,27$ ,  $p<0,05$ ), açık iletişim algısı →öğrenme odaklılık algısı ( $\beta =0,30$ ,  $p<0,05$ ), lider desteği algısı →öğrenme desteği algısı ( $\beta =0,57$ ,  $p<0,05$ ), lider desteği algısı →öğrenme odaklılık algısı ( $\beta =0,43$ ,  $p<0,05$ ) olarak gerçekleşmiştir.



**Tablo 42. Liderlik Desteği Algısı, Açık İletişim Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Örgütsel Öğrenme Üzerinde Etkisi İlişki Katsayıları**

Örtük değişkenler arası ilişki	Yol katsayısı $\beta$	Etki Derecesi
Örgütsel Bağlılık→öğrenme odaklılık algısı	0,20	Orta Etki
Örgütsel Bağlılık→öğrenme desteği algısı	0,27	Orta Etki
Açık iletişim algısı →öğrenme odaklılık algısı	0,30	Orta Etki
Lider desteği algısı → öğrenme desteği algısı	0,57	Büyük Etki
Lider desteği algısı →öğrenme odaklılık algısı	0,43	Büyük Etki

Yol analizinden elde edilen veriler, örgütsel öğrenme üzerinde en yüksek etkiye sahip olan örtük değişkenin lider desteği algısı olduğunu göstermektedir. Liderlik desteği ile ilgili boyut; katılımcı ve iletişim odaklı liderlik davranışlarını belirlemeye çalışan bileşenlerinden (“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, potansiyel problem ve fırsatları tanımlayabilmek için genellikle faydalı geri bildirimler sağlamaktadırlar”, “Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri hava Trafik Kontrolörlerini önemli karar alma süreçlerine dâhil ederler”, Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, aşırı savunmaya geçmeden eleştirileri kabul edebilmektedirler”) oluşmaktadır. Ekipler halinde çalışan hava trafik birimlerinde ekip ve ünite şeflerinin öğrenmeyi kolaylaştırıcı özelliklerinin örgüt içerisinde öğrenme ile ilgili faaliyetler için uygun bir ortam oluşturulabileceği düşünülmektedir. Alan yazın bölümlerinde de ifade edildiği gibi hava trafik birimlerinde gerçekleştirilen işlerin ekipler halinde gerçekleştirilmektedir. Ekip liderlerinin çalışanların kararlara katılımlarını sağlamaları, eleştiriye açık olmaları ve yapılan işlerle ilgili geri bildirim sağlayabilmeleri örgütsel öğrenme ile ilgili diğer çalışmalar üzerinde olumlu etki oluşturduğu düşünülmektedir.

Liderler ve grup arasındaki iletişim özelliklerinin yanı sıra örgüt içerisinde genel anlamda kurulan iletişimin mevcut ortamı ile ilgili maddelerin (Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri birbirlerine güvenirler, Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, kendi düşüncelerini dile getirirken ekip arkadaşlarının düşüncelerini de sormaktadırlar, Çalıştığım ATC birimindeki ünite şefleri, ekip ile diğer birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadırlar, Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörler, birbirlerine açık ve dürüst geribildirim vermektedirler, Çalıştığım ATC biriminde kalıplaşmış metot ve fikirlerin sorgulanması için çaba gösterilmektedir) oluşturduğu “açık iletişim algısı” örtük

değişkeninin “öğrenme odaklılık” örtük değişkeni üzerinde orta seviyede bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bireylerin grup içerisinde birbirlerine olan güvenleri, açık ve dürüst iletişim kurabilmeleri ve birbirlerinden aldıkları geri bildirimlere güvenmeleri, yöntem ve fikirleri sorgulayabilmeleri öğrenme odaklılık üzerinde orta düzeyli bir ilgiye sahip olduğu görülmektedir. Liderlik desteği ve açık iletişim boyutlarının öğrenme odaklılık üzerindeki gözlemlenen etkisi hava trafik örgütlenmelerinde genel anlamda “iletişim” unsurunun örgütsel öğrenme üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir.

Örgütsel bağlılık örtük değişkeninin model içerisindeki etkisi incelendiğinde duygusal ve normatif anlamda örgütsel bağlılığa sahip olma durumunun öğrenme odaklılık ve öğrenme desteği algısı ile orta düzeyli etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre bireylerin örgütlerine olan duygusal ve normatif anlamdaki bağlılıkları örgütsel öğrenme faaliyetlerinin üzerinde orta düzeyde etkili olabilmektedir. Model genel anlamda değerlendirildiğinde hava trafik örgütlerinde bağlılığın, liderlerin öğrenmeye olan desteğinin ve açık iletişim algısının öğrenme faaliyetleri üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

#### **5.6.6. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi**

Bu bölümde istasyonun “*coğrafi konumu*”, “*çalışanların örgütte çalıştıkları süre*” ve “*çalışılan birim*” gibi demografik değişkenlerin hava trafik örgütleri için belirlenen örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutları üzerindeki etkileri parametrik ve parametrik olmayan tek yönlü varyans analizi (One Way Anova ve Kruskal Wallis) yöntemleri ile araştırılmıştır.

##### **5.6.6.1. Görev Yapılan İstasyon Esasına Göre Farklılıkların İncelenmesi**

Hava trafik birimleri görevlerini farklı havalimanlarında yerine getirmektedirler. Her bir birim farklı tipte (tarifeli, tarifesiz, turistik, kargo...vb) trafik çeşitlerinin yoğunlukta olduğu ve farklı miktarda yoğunluğa sahip olan hava limanlarında görev yapmaktadırlar. Buna bağlı olarak, her bir hava trafik biriminin **öğrenme kabiliyeti** ve **örgütsel bağlılık** açısından farklı şartlara sahip olabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda, her bir hava trafik istasyonunun “*liderlik desteği algısı*”, “*açık iletişim algısı*”, “*örgütsel bağlılık algısı*”, “*öğrenme desteği algısı*” ve “*öğrenme odaklılık*” boyutlarında sahip oldukları farklılıklar araştırılmıştır. Her bir

örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutunun ortalamaları hesaplanarak, bu ortalamalar üzerinde parametrik ve parametrik olmayan tek yönlü varyans analizi (One Way Anova ve Kruskal-Wallis) yapılmıştır.

**Tablo 43. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarında İstasyonlar Arası Farklılıklar**

	Kruskal-Wallis Testi Sonuçları		One Way Anova Testi Sonuçları		
	Liderlik Desteği	Açık İletişim	Öğrenme Desteği	Öğrenme Odaklılık	Örgütsel Bağlılık
$X^2 / KT$	10,788	20,997	19,348	9,186	6,904
Serbestlik	5	5	5	5	5
Anlamlılık	,056	,001	,000	,017	,090

Liderlik desteği algısı ve açık iletişim boyutlarına ait ortalamalar normal dağılmadığından Kruskal-Wallis testi uygulanmış ve diğer boyutlarda ise normal dağılımdan dolayı One Way Anova testi yapılmıştır.

*“Elde edilen sonuçlar, “örgütsel öğrenme kabiliyet boyutlarından” açık iletişim algısı, öğrenme desteği algısı, öğrenme odaklılık algısı boyutlarında istasyonlar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, araştırma kapsamında test edilen Hipotez 3 önermesi kısmen kabul edilmiştir.”*

**“Hipotez 3:** “Örgütsel öğrenme kabiliyeti farklı coğrafi konumlardaki hava trafik istasyonlarının aralarında anlamlı farklılıklar vardır.” Önermesi kısmen kabul edilmiştir.

*“Örgütsel bağlılık temelinde istasyonlar arasında farklılıklar One-Way Anova analizi ile araştırılmıştır. Buna göre, örgütsel bağlılık temelinde istasyonlar arasında farklılık olmadığı belirlenerek, araştırma kapsamında test edilen Hipotez 4 önermesi reddedilmiştir.”*

**“Hipotez 4:** “Örgütsel bağlılık açısından farklı coğrafi konumlardaki hava trafik istasyonlarının aralarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.” Önermesi reddedilmiştir.

Yapılan hipotez analizlerinden her bir öğrenme kabiliyeti boyutu ve örgütsel bağlılık ile ilgili daha derinlemesine bilgi elde etmek için bileşen bazında varyans analizleri gerçekleştirilmiştir.

**a) Liderlik desteği Algısı**

**“Liderlik desteği algısı”** boyutunda yer alan ifadeler ile ilgili yapılan parametrik olmayan tek yönlü varyans analizi (Kruskal-Wallis) sonuçlarına ( $x^2$ : 10,788; df:5; sig: 0,056) göre genel olarak liderlik desteği boyutunda istasyonlar arasında herhangi bir fark olmadığı görülmektedir. Buna rağmen, ortalama ve yüzdesel frekansların incelenmesi ile istasyonlar arasındaki farklılıklar irdelenmiştir. Liderlik desteği algısı boyutundaki aritmetik ortalamanın 3,10 olduğu belirlenmiştir. Liderlik desteği algılaması boyutunda en düşük ortalamalara Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,83) ve İstanbul Atatürk ( $\bar{x}$ : 3,09) havalimanlarının; en yüksek ortalamaya ise Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,30), Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,25), İzmir ( $\bar{x}$ : 3,22) ve Antalya ( $\bar{x}$ : 3,21) havalimanlarının sahip olduğu tespit edilmiştir.

**“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, Hava Trafik Kontrolörlerini önemli karar alma süreçlerine dâhil ederler** ifadesinin aritmetik ortalamasının 3,07 olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadede en düşük ortalamalar Bodrum ( $\bar{x}$ : 2,75), Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,97) ve İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,95), havalimanlarında görev yapan istasyonların sahip olduğu tespit edilmiştir. Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,34), İzmir ( $\bar{x}$ : 3,08) ve Antalya ( $\bar{x}$ : 3,09) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların önemli bir bölümünün kararlara katılım konusunda kararsız oldukları ya da olumsuz düşündükleri görülmektedir. Ayrıca istasyon bazında verilen cevapların frekanslarının yüzdesel dağılımı da Bodrum, Ankara ve İstanbul’da yer alan istasyonlarda hava trafik kontrolörlerin karar alma süreçlerine katılımlarına izin verilmesi ile ilgili algılamalarının diğerlerine göre daha olumsuz olduğunu göstermektedir.

**“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, potansiyel problem ve fırsatları tanımlayabilmek için genellikle faydalı geri bildirimler sağlamaktadırlar”** istasyonlar arasında farklılık olmadığı ( $x^2$ : 10,105; df:5; sig: 0,072) tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 3,21’dir. İlgili ifadede en düşük ortalamaya Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,92) ve İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 3,15)

havalimanlarında görev yapan istasyonların sahip olduğu tespit edilmiştir. İzmir ( $\bar{x}$ : 3,33), Antalya ( $\bar{x}$ : 3,34), Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,41) ve Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,41) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır. Ayrıca istasyon bazında verilen cevapların frekanslarının yüzdesel dağılımı da Ankara ve İstanbul'da yer alan istasyonlarda hava trafik kontrolörlerin liderlerin geri bildirim sağlamaları konusunda diğerlerine göre nispeten daha olumsuz olduğunu göstermektedir.

**Tablo 44. Liderlik Desteği Algısı İfadeleri İstasyon Katılım Düzeyleri**

İfadeler	İstasyonlar	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, aşırı savunmaya geçmeden eleştirileri kabul edebilmektedirler.	Dalaman	8,3%	17,5%	27,7%	26,0%	8,3%	129,53
	Antalya	0,0%	20,6%	20,5%	27,4%	16,7%	133,38
	İstanbul-Ata	0,0%	20,6%	20,5%	12,3%	50,0%	127,58
	Ankara	83,3%	34,9%	25,3%	17,8%	8,3%	93,47
	Bodrum	0,0%	3,2%	3,6%	6,8%	16,7%	157,42
	İzmir	8,3%	3,2%	2,4%	9,6%	0,0%	141,13
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, potansiyel problem ve fırsatları tanımlayabilmek için genellikle faydalı geri bildirimler sağlamaktadırlar.	Dalaman	10,0%	10,0%	27,1%	28,8%	0,0%	135,86
	Antalya	10,0%	20,0%	20,0%	23,1%	33,3%	130,66
	İstanbul-Ata	10,0%	28,0%	15,7%	14,4%	44,4%	116,59
	Ankara	60,0%	36,0%	28,6%	20,2%	22,2%	102,87
	Bodrum	0,0%	2,0%	7,1%	5,8%	0,0%	134,00
	İzmir	10,0%	4,0%	1,4%	7,7%	0,0%	136,00
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, Hava Trafik Kontrolörlerini önemli karar alma süreçlerine dâhil ederler.	Dalaman	10,5%	12,5%	26,1%	30,2%	15,4%	139,66
	Antalya	10,5%	26,8%	21,7%	18,6%	30,8%	121,74
	İstanbul-Ata	26,3%	16,1%	24,6%	12,8%	23,1%	113,80
	Ankara	47,4%	26,8%	21,7%	29,1%	23,1%	117,18
	Bodrum	5,3%	10,7%	1,4%	3,5%	7,7%	100,38
	İzmir	0,0%	7,1%	4,3%	5,8%	0,0%	121,46

“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, aşırı savunmaya geçmeden eleştirileri kabul edebilmektedirler.” istasyonlar arasında anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 18,844; df:5; sig: 0,002) olduğu tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 3,04'tür. İlgili ifadede en düşük ortalamaya Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,59) havalimanında görev yapan hava trafik biriminin sahip olduğu tespit edilmiştir. Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,58), İzmir ( $\bar{x}$ : 3,25) Antalya ( $\bar{x}$ : 3,21) İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 3,17), Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,15) ve İzmir ( $\bar{x}$ : 3,08) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır. İlgili ifadede frekans yüzdeleri Ankara Esenboğa

Havalimanında görev yapan hava trafik kontrolörlerin liderlerin eleştirileri kabul edebilmeleri konusunda olumsuz algılamalara sahip olduklarını göstermektedir.

#### **b) Açık İletişim Algısı**

“**Açık iletişim**” boyutunda istasyonların sahip oldukları farklılıklar araştırılmıştır. Yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları ( $x^2$ : 20,997; df:5; sig: 0,001) açık iletişim boyutunda istasyonlar arasında farklılıkları olduğunu ortaya koymaktadır. Açık iletişim boyutundaki aritmetik ortalama 3,22 olarak tespit edilmiştir. Bu boyuttaki en düşük ortalama değere sahip olan istasyonlar İstanbul Atatürk ( $\bar{x}$ : 3,03) ve Ankara Esenboğa ( $\bar{x}$ : 3,04) Havalimanları'nın sahip olduğu belirlenmiştir. En yüksek ortalamaya sahip olan Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,40), Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,70), İzmir ( $\bar{x}$ : 3,50) ve Antalya ( $\bar{x}$ : 3,26) Havalimanları'nın ise en yüksek ortalamalara sahip oldukları tespit edilmiştir.

“**Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörler, birbirlerine açık ve dürüst geribildirim vermektedirler ( $\bar{x}$ : 3,13)**” ifadesinde istasyonlar arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 11,402; df:5; sig: 0,044) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifade en düşük ortalamalara Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,98), İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 3,00) ve Antalya ( $\bar{x}$ : 3,01) havaalanlarında görev yapan hava trafik birimlerinin sahip oldukları görülmektedir. Bu ifade de en yüksek ortalamaların ise; İzmir ( $\bar{x}$ : 3,66), Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,58) ve Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,60) havaalanlarında görev yapan hava trafik birimlerine ait olduğu tespit edilmiştir. Ankara, İstanbul ve Antalya havalimanlarında çalışan hava trafik kontrolörlerin diğerlerine göre birbirlerine açık ve dürüst geri bildirimler verilmesi konusunda daha olumsuz bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Ankara, İstanbul (Atatürk) ve Antalya'da yer alan hava trafik birimlerinde görev yapan kontrolörlerin açık ve dürüst geri bildirim ile ilgili algılamalarının daha olumsuz olduğu belirlenmiştir. Nispeten daha küçük havalimanları ise açık ve dürüst geri bildirim elde etme konusunda daha olumlu algılamalara sahiptirler.

**Tablo 45. Açık İletişim Algısı İfadeleri İstasyon Katılım Düzeyleri**

İfadeler	İstasyonlar	K. esinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	K. esinlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörler, birbirlerine açık ve dürüst geribildirim vermektedirler.	Dalaman	8,3%	19,3%	23,9%	23,7%	40,0%	132,92
	Antalya	33,3%	15,8%	29,6%	19,4%	0,0 %	114,73
	İstanbul-Ata	25,0%	22,8%	16,9%	16,1%	20,0%	113,21
	Ankara	33,3%	38,6%	22,5%	22,6%	40,0%	111,78
	Bodrum	0,0 %	0,0 %	7,0%	7,5%	0,0 %	152,83
	İzmir	0,0 %	3,5%	0,0 %	10,8%	0,0 %	162,67
Çalıştığım ATC birimindeki ünite şefleri, ekip ile diğer birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadırlar.	Dalaman	5,3%	5,3%	34,7%	23,8%	23,1%	135,55
	Antalya	26,3%	21,1%	16,7%	24,8%	15,4%	124,12
	İstanbul-Ata	31,6%	28,9%	18,1%	11,9%	23,1%	101,56
	Ankara	36,8%	36,8%	20,8%	25,7%	38,5%	117,56
	Bodrum	0,0 %	0,0 %	5,6%	7,9%	0,0 %	151,17
	İzmir	0,0 %	7,9%	4,2%	5,9%	0,0 %	123,00
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, kendi düşüncelerini dile getirirken ekip arkadaşlarının düşüncelerini de sormaktadırlar.	Dalaman	12,5%	22,2%	17,5%	24,1%	35,0%	133,11
	Antalya	12,5%	19,4%	19,0%	25,9%	10,0%	125,65
	İstanbul-Ata	50,0%	25,0%	19,0%	14,7%	15,0%	104,06
	Ankara	25,0%	33,3%	38,1%	24,1%	5,0%	104,75
	Bodrum	0,0 %	0,0 %	0,0 %	6,9%	20,0%	188,17
	İzmir	0,0 %	0,0 %	6,3%	4,3%	15,0%	152,67
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri birbirlerine güvenirliler.	Dalaman	20,0%	18,8%	18,8%	26,5%	25,0%	131,51
	Antalya	20,0%	6,3%	31,3%	18,6%	20,8%	121,97
	İstanbul-Ata	20,0%	28,1%	16,3%	17,6%	16,7%	114,73
	Ankara	40,0%	40,6%	30,0%	22,5%	20,8%	107,14
	Bodrum	0,0 %	6,3%	0,0 %	7,8%	8,3%	154,50
	İzmir	0,0 %	0,0 %	3,8%	6,9%	8,3%	156,25
Çalıştığım ATC biriminde kalıplaşmış metot ve fikirlerin sorgulanması için çaba gösterilmektedir.	Dalaman	16,7%	14,3%	26,9%	29,6%	0,0 %	137,01
	Antalya	8,3%	18,2%	17,9%	32,4%	0,0 %	138,24
	İstanbul-Ata	41,7%	18,2%	15,4%	16,9%	40,0%	115,70
	Ankara	33,3%	36,4%	30,8%	12,7%	40,0%	102,19
	Bodrum	0,0 %	3,9%	7,7%	2,8%	20,0%	130,92
	İzmir	0,0 %	9,1%	1,3%	5,6%	0,0 %	108,13

“Çalıştığım ATC birimindeki ünite şefleri, ekip ile diğer birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadırlar ( $\bar{x}$ : 3,20)” ifadesinde istasyonlar arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 9,173; df:5; sig: 0,102) olmadığı belirlenmiştir. İlgili ifadede İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,88) ve Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 3,11) hava trafik birimlerinin en düşük değerlere sahip olduklarını göstermektedir. Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,66),

Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,47), Antalya ( $\bar{x}$ : 3,21) ve İzmir ( $\bar{x}$ : 3,25) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır. İlgili ifadede frekans yüzdeleri İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa Havalimanında görev yapan hava trafik kontrolörlerin liderlerin iletişimi kolaylaştırdıkları konusunda nispeten olumsuz algılamalara sahip olduklarını göstermektedir. İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa havalimanlarının daha olumsuz algılamalara sahip oldukları görülmektedir. Adı geçen havalimanlarında görev yapan hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümü bu konuda olumsuz algılamalarını belirtmişlerdir. Fakat en olumsuz algılamanın olduğu havalimanı İstanbul Atatürk Havalimanı'na aittir.

**“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, kendi düşüncelerini dile getirirken ekip arkadaşlarının düşüncelerini de sormaktadırlar ( $\bar{x}$ : 3,42)”** ifadesinde en düşük ortalamalara İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 3,13) ve Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 3,20) hava trafik birimlerinin en düşük değerlere sahip olduklarını göstermektedir. Bodrum ( $\bar{x}$ : 4,33), Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,58), Antalya ( $\bar{x}$ : 3,48) ve İzmir ( $\bar{x}$ : 3,91) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır. Bu ifade genel olarak hava trafik kontrolörler arasında fikir alışverişi olduğunu göstermekte ve hava trafik kontrolörlerin birbirlerinin düşüncelerine önem verdikleri ile ilgili algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Buna göre, İstanbul ve Ankara da görev yapan hava trafik kontrolörlerin fikirlerin dile getirilmesinde ekip içerisinde istişare yapılması konusunda daha olumsuz algılamalara sahip oldukları tespit edilmiştir. Ekip içerisinde herhangi bir fikrin açıklanmasından önce grup içerisindeki istişare konusundaki algıyı belirlemeye çalışan bu ifadede havalimanları arasında anlamlı farklılıkların ( $X^2$  değeri: 24,595, Serbestlik: 5, Anlamlılık: 0,000) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadede frekans yüzdeleri İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa Havalimanında görev yapan hava trafik kontrolörlerin ekip içerisinde fikirlerin paylaşılması ile ilgili nispeten olumsuz algılamalara sahip olduklarını göstermektedir.

**“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri birbirlerine güvenirliler ( $\bar{x}$ : 3,44)”** ifadesinde istasyonlar arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 11,154; df:5; sig: 0,048) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadede en düşük ortalamalara İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 3,33) ve Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 3,23) hava trafik birimlerinin en düşük değerlere sahip olduklarını göstermektedir. Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,83), Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,56),



Antalya ( $\bar{x}$ : 3,48) ve İzmir ( $\bar{x}$ : 3,91) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır. Güven ifadesi açık iletişim boyutunun oluşturan bileşenler içerisinde en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu durumun genel olarak iletişim boyutu üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim, hem bireysel hem de grup performansının önemli olduğu hava trafik birimlerinde çalışanların birbirlerine olan güvenleri oldukça önemlidir. İlgili ifadede frekans yüzdeleri İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa Havalimanında görev yapan hava trafik kontrolörlerin ekip içerisinde birbirlerine güven konusunda nispeten olumsuz algılamalara sahip olduklarını göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, Dalaman, İzmir ve Bodrum istasyonlarında görev yapan hava trafik kontrolörlerinin birbirlerine olan güvenleri ile ilgili algılamaları daha yüksektir. En düşük güven algılaması ise Ankara Esenboğa Havalimanında görev yapan hava trafik kontrolörlerine aittir.

**“Çalıştığım ATC biriminde kalıplaşmış metot ve fikirlerin sorgulanması için çaba gösterilmektedir. ( $\bar{x}$ : 2,91)”** ifadesinde istasyonlar arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 12,774; df:5; sig: 0,026) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadede en düşük ortalamalara İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,82), İzmir ( $\bar{x}$ : 2,75) ve Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,65) havaalanlarında görev yapan hava trafik birimlerinin sahip oldukları görülmektedir. Bu ifade de en yüksek ortalamaların ise; Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,08), Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,10) ve Antalya ( $\bar{x}$ : 3,13) havaalanlarında görev yapan hava trafik birimlerine ait olduğu tespit edilmiştir. Açık iletişim algısı boyutunda yer alan diğer bileşenler ile karşılaştırıldığında mevcut fikir ve metotların sorgulanması ile ilgili bu ifadenin en düşük ortalamaya sahip olduğu gözlemlenmiştir.

### c) Öğrenme odaklılık Algısı

**“Öğrenme odaklılık algısı”** boyutunda yapılan istasyonların sahip oldukları farklılıklar araştırılmıştır. Bu ifadede elde edilen ortalamalar normal dağıldığından parametrik tek yönlü varyans analizi-One Way Anova (KT: 9,186; df:5; sig: 0,017) yapılmıştır. Açık iletişim boyutunda istasyonlar arasında farklılıkları olduğunu ortaya koymaktadır. Öğrenme odaklılık boyutunda aritmetik ortalama 2,69 olarak tespit edilmiştir. Öğrenme kabiliyeti boyutunda yer alan diğer boyutlara göre nispeten daha düşük bir ortalamaya sahiptir. Diğer yandan, her bir ifade incelendiğinde normal dağılım söz konusu olmadığından istasyonlar arası farklılıkların madde temelinde

analizi Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Öğrenme odaklılık boyutunda istasyonlar arasında; “Çalıştığım ATC biriminde meydana gelen hava trafik hadiseleri daima her seviyede tartışılıp araştırılmaktadır”, “Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, çalışanlar değişse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabanları, hadise raporları ve rutin uygulamalar...vb) bulunmaktadır”, “Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, çalışanlar değişse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabanları, hadise raporları ve rutin uygulamalar...vb) bulunmaktadır” ifadelerinde farklılık bulunmaktadır.

**“Çalıştığım ATC biriminde meydana gelen hava trafik hadiseleri daima her seviyede tartışılıp araştırılmaktadır”** ifadesinde istasyonlar arasında anlamlı farklılıklar ( $\chi^2$ : 11,892; df:5; sig: 0,036) olduğu tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 2,77’dir. İlgili ifadede en düşük ortalamaya İzmir ( $\bar{x}$ : 2,75), Ankara- İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,64) ve Ankara Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,55) havalimanlarında görev yapan istasyonların oldukları tespit edilmiştir. Bu ifadede Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,75), Dalaman ( $\bar{x}$ : 2,89) ve Antalya ( $\bar{x}$ : 2,84) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır. İlgili ifadede frekans yüzdeleri İzmir, İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa Havalimanında görev yapan hava trafik kontrolörlerin yaşanan hadiselerin her seviyede tartışıldığı konusunda nispeten olumsuz algılamalara sahip olduklarını göstermektedir.

**“Çalıştığım ATC biriminde başka hava trafik kuruluşlarının başarılı uygulamalarını öğrenmemize imkân sağlayan sistemler bulunmaktadır”** istasyonlar arasında anlamlı farklılıklar ( $\chi^2$ : 5,213; df:5; sig: 0,021) bulunduğu tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 2,33’dir. İlgili ifadede en düşük ortalamaya İzmir ( $\bar{x}$ : 2,75) İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,17) Antalya ( $\bar{x}$ : 2,25) ve Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,32) havalimanlarında görev yapan istasyonların oldukları tespit edilmiştir. Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,08) ve Dalaman ( $\bar{x}$ : 2,50) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır.

**Tablo 46. Öğrenme Odaklılık Algısı İfadeleri İstasyon Katılım Düzeyleri**

İfadeler	İstasyonlar	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Çalıştığım ATC biriminde meydana gelen hava trafik hadiseleri daima her seviyede tartışılıp araştırılmaktadır.	Dalaman	15,4%	24,6%	17,5%	34,9%	0,0%	129,93
	Antalya	28,2%	10,8%	30,2%	14,3%	46,2%	125,40
	İstanbul-Ata	12,8%	24,6%	23,8%	12,7%	7,7%	113,80
	Ankara	35,9%	30,8%	28,6%	19,0%	23,1%	108,46
	Bodrum	0,0%	4,6%	0,0%	9,5%	23,1%	176,75
	İzmir	7,7%	4,6%	0,0%	9,5%	0,0%	122,50
Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, çalışanlar değişse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabanları, hadise raporları ve rutin uygulamalar...vb) bulunmaktadır.	Dalaman	11,5%	23,1%	33,3%	22,7%	14,3%	123,27
	Antalya	7,7%	23,1%	6,7%	30,3%	32,1%	140,43
	İstanbul-Ata	19,2%	21,8%	33,3%	9,1%	7,1%	103,11
	Ankara	50,0%	24,4%	20,0%	24,2%	35,7%	116,09
	Bodrum	3,8%	0,0%	2,2%	10,6%	10,7%	175,54
	İzmir	7,7%	7,7%	4,4%	3,0%	0,0%	86,58
Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, atlatılan hadiseler ve tehlikelerin sonrasında prosedürler sık sık güncellenerek tecrübe ve bilgi birikimi artırılmış olmaktadır.	Dalaman	14,7%	24,2%	26,2%	21,5%	23,1%	125,66
	Antalya	26,5%	18,2%	23,1%	21,5%	15,4%	119,39
	İstanbul-Ata	23,5%	18,2%	16,9%	15,4%	30,8%	118,69
	Ankara	29,4%	33,3%	21,5%	27,7%	23,1%	116,37
	Bodrum	0,0%	4,5%	1,5%	10,8%	7,7%	163,21
	İzmir	5,9%	1,5%	10,8%	3,1%	0,0%	119,13
Çalıştığım ATC biriminde başka hava trafik kuruluşlarının başarılı uygulamalarını öğrenmemize imkân sağlayan sistemler bulunmaktadır.	Dalaman	12,5%	23,1%	32,8%	21,4%	14,3%	135,94
	Antalya	25,0%	23,1%	16,4%	14,3%	42,9%	114,06
	İstanbul-Ata	23,2%	19,8%	13,1%	17,9%	14,3%	110,73
	Ankara	28,6%	26,4%	27,9%	32,1%	14,3%	121,98
	Bodrum	0,0%	4,4%	6,6%	10,7%	14,3%	168,96
	İzmir	10,7%	3,3%	3,3%	3,6%	0,0%	87,96
Çalıştığım ATC biriminde atlatılan hadiseler ve hatalar, sistemin sağlıklı olduğunu gösteren birer enformasyon olarak değerlendirilerek bunlardan ders çıkarılmaya çalışılmaktadır.	Dalaman	14,6%	19,4%	25,0%	27,5%	28,6%	136,04
	Antalya	17,1%	24,2%	18,8%	23,2%	28,6%	126,39
	İstanbul-Ata	17,1%	27,4%	20,3%	10,1%	14,3%	106,56
	Ankara	39,0%	22,6%	31,3%	24,6%	0,0%	111,87
	Bodrum	7,3%	0,0%	1,6%	8,7%	28,6%	157,54
	İzmir	4,9%	6,5%	3,1%	5,8%	0,0%	117,58
Bu Hava Trafik Birimde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik bülten ve toplantılar sayesinde çift taraflı iletişim ortamı sağlanır.	Dalaman	14,0%	23,7%	22,4%	33,3%	0,0%	134,75
	Antalya	26,0%	19,7%	22,4%	15,6%	40,0%	116,40
	İstanbul-Ata	24,0%	19,7%	14,9%	15,6%	20,0%	110,81
	Ankara	24,0%	31,6%	28,4%	26,7%	0,0%	120,33
	Bodrum	4,0%	1,3%	7,5%	4,4%	40,0%	154,46
	İzmir	8,0%	3,9%	4,5%	4,4%	0,0%	106,63

**“Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, çalışanlar değişse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabanları, hadise raporları ve rutin uygulamalar...vb) bulunmaktadır”** ifadesinde istasyonlar arasında anlamlı farklılıklar ( $x^2$ : 18,475; df:5; sig: 0,002) olduğu tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 2,96’dır. İlgili ifadede en düşük ortalamaya İzmir ( $\bar{x}$ : 2,33), İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,62) ve Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,86) havalimanlarında görev yapan istasyonların oldukları tespit edilmiştir. Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,91), Antalya ( $\bar{x}$ : 3,30) ve Dalaman ( $\bar{x}$ : 2,98) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır. İlgili ifadede frekans yüzdeleri İzmir, İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa Havalimanında görev yapan hava trafik kontrolörlerinin yaşanan hadiselerden elde edilen bilgilerin bir takım biçimsel araçlar ile aktarıldığına dair nispeten olumsuz algılamalara sahip olduklarını göstermektedir.

**“Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, atlatılan hadiseler ve tehlikelerin sonrasında prosedürler sık sık güncellenerek tecrübe ve bilgi birikimi artırılmış olmaktadır”** istasyonlar arasında anlamlı farklılıklar ( $x^2$ : 13,239; df:5; sig: 0,390) olmadığı tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 2,82’dir. İlgili ifadede en düşük ortalamaya İzmir ( $\bar{x}$ : 2,75) İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,77) Antalya ( $\bar{x}$ : 2,76) ve Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,73) havalimanlarında görev yapan istasyonların oldukları tespit edilmiştir. Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,55) ve Dalaman ( $\bar{x}$ : 2,89) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır. İlgili ifadede frekans yüzdeleri İzmir, İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa Havalimanında görev yapan hava trafik kontrolörlerinin yaşanan tehlikelerden sonra bir takım dersler alınarak bilgi seviyesinin artırıldığı ile ilgili sistemlerin varlığına dair nispeten olumsuz algılamalara sahip olduklarını göstermektedir.

**“Çalıştığım ATC biriminde atlatılan hadiseler ve hatalar, sistemin sağlıklı olduğunu gösteren birer enformasyon olarak değerlendirilerek bunlardan ders çıkarılmaya çalışılmaktadır”** istasyonlar arasında anlamlı farklılıklar ( $x^2$ : 9,683; df:5; sig: 0,085) olmadığı tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 2,74’dir. İlgili ifadede en düşük ortalamaya İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,51), Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,56) ve İzmir ( $\bar{x}$ : 2,66) havalimanlarında görev yapan istasyonların oldukları tespit edilmiştir. Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,33), Dalaman ( $\bar{x}$ : 2,98) ve Antalya ( $\bar{x}$ : 2,82) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan

istasyonlardır. İlgili ifadede frekans yüzdeleri İzmir, İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa Havalimanında görev yapan hava trafik kontrolörlerinin meydana gelen hadiseleri ders alınacak bir veri olarak değerlendirildiği ile ilgili nispeten olumsuz algılamalara sahip olduklarını göstermektedir.

**“Bu Hava Trafik Birimde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik bülten ve toplantılar sayesinde çift taraflı iletişim ortamı sağlanır”** istasyonlar arasında anlamlı farklılıklar ( $\chi^2$ : 6,912; df:5; sig: 0,227) olmadığı tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 2,50'dir. İlgili ifadede en düşük ortalamaya İzmir ( $\bar{x}$ : 2,25), İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,33), Antalya ( $\bar{x}$ : 2,42) ve Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,46) havalimanlarında görev yapan istasyonların oldukları tespit edilmiştir. Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,08) ve Dalaman ( $\bar{x}$ : 2,69) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır. İlgili ifadede frekans yüzdeleri Antalya, İzmir, İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa Havalimanında görev yapan hava trafik kontrolörlerinin yaşadıkları tecrübeler sonucunu bildirebilecekleri iletişim kanallarının varlığı ile ilgili nispeten olumsuz algılamalara sahip olduklarını göstermektedir.

#### d) Öğrenme desteği Algısı

**“Öğrenme desteği algısı”** boyutunda yapılan istasyonların sahip oldukları farklılıklar araştırılmıştır. Bu ifadede elde edilen ortalamalar normal dağıldığından parametrik tek yönlü varyans analizi-One Way Anova (KT: 19,348; df:5; sig: 0,000) yapılmıştır. Öğrenme desteği algısı boyutunda istasyonlar arasında farklılıkları olduğunu ortaya koymaktadır. Öğrenme odaklılık boyutunda aritmetik ortalama 2,93 olarak tespit edilmiştir. Diğer yandan, her bir ifade incelendiğinde normal dağılım söz konusu olmadığından istasyonlar arası farklılıkların madde temelinde analizi Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları ( $\chi^2$ : 24,041; df:5; sig: 0,000) açık iletişim boyutunda istasyonlar arasında farklılıkları olduğunu ortaya koymaktadır. Öğrenme desteği algısı boyutunda yer alan tüm ifadelerde istasyonlar arası farklılıklar olduğunu göstermektedir. **“Çalıştığım ATC biriminde Hava Trafik Kontrolörlerinin öğrenmelerini sağlamak maliyetten çok bir yatırım olarak değerlendirilmektedir”** istasyonlar arasında anlamlı farklılıklar ( $\chi^2$ : 14,934; df:5; sig: 0,011) bulunduğu tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 3,12'dir.

İlgili ifadede en düşük ortalamaya İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,64), İzmir ( $\bar{x}$ : 3,08) ve Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 3,08) havalimanlarında görev yapan istasyonların olduğu tespit edilmiştir. Antalya ( $\bar{x}$ : 3,23), Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,30) ve Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,91) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır. İlgili ifadede frekans yüzdeleri İzmir, İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa Havalimanında görev yapan hava trafik kontrolörlerinin yönetimin öğrenmeyi bir yatırım olarak gördüğü ile ilgili nispeten olumsuz algılamalara sahip olduklarını göstermektedir.

**Tablo 47. Öğrenme Odaklılık Algısı İfadeleri İstasyon Katılım Düzeyleri**

İfadeler	İstasyonlar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Çalıştığım ATC biriminde Hava Trafik Kontrolörlerinin öğrenmelerini sağlamak maliyetten çok bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.	Dalaman	21,4%	14,9%	17,9%	35,3%	18,2%	22,6%
	Antalya	14,3%	14,9%	31,3%	19,1%	21,2%	21,4%
	İstanbul-Ata	25,0%	38,3%	13,4%	8,8%	15,2%	18,5%
	Ankara	35,7%	23,4%	26,9%	27,9%	27,3%	27,6%
	Bodrum	0,0%	4,3%	1,5%	7,4%	12,1%	4,9%
	İzmir	3,6%	4,3%	9,0%	1,5%	6,1%	4,9%
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri öğrenmelerini destekleyecek maddi ve diğer destekleri görürler.	Dalaman	9,3%	14,5%	33,3%	35,0%	40,0%	22,6%
	Antalya	22,2%	25,0%	15,9%	25,0%	10,0%	21,4%
	İstanbul-Ata	22,2%	21,1%	19,0%	7,5%	20,0%	18,5%
	Ankara	37,0%	31,6%	22,2%	17,5%	20,0%	27,6%
	Bodrum	3,7%	3,9%	4,8%	7,5%	10,0%	4,9%
	İzmir	5,6%	3,9%	4,8%	7,5%	0,0%	4,9%
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörlerine öğrenmelerini destekleyecek yeterli zaman tahsis edilir.	Dalaman	17,9%	16,7%	22,1%	30,3%	16,7%	22,6%
	Antalya	5,1%	18,8%	25,0%	27,6%	25,0%	21,4%
	İstanbul-Ata	41,0%	27,1%	11,8%	6,6%	25,0%	18,5%
	Ankara	20,5%	37,5%	33,8%	21,1%	16,7%	27,6%
	Bodrum	5,1%	0,0%	4,4%	6,6%	16,7%	4,9%
	İzmir	10,3%	0,0%	2,9%	7,9%	0,0%	4,9%
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini genel olarak desteklerler.	Dalaman	11,1%	12,5%	19,5%	32,3%	13,3%	22,6%
	Antalya	11,1%	18,8%	9,8%	30,2%	46,7%	21,4%
	İstanbul-Ata	22,2%	25,0%	28,0%	8,3%	13,3%	18,5%
	Ankara	38,9%	37,5%	34,1%	18,8%	13,3%	27,6%
	Bodrum	11,1%	0,0%	3,7%	5,2%	13,3%	4,9%
	İzmir	5,6%	6,3%	4,9%	5,2%	0,0%	4,9%

**“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri öğrenmelerini destekleyecek maddi ve diğer destekleri görürler”** istasyonlar arasında anlamlı farklılıklar ( $\chi^2$ : 20,080; df:5; sig: 0,001) bulunduğu tespit edilmiştir. Bu ifadenin

aritmetik ortalaması 2,48'dir. İlgili ifadede en düşük ortalamaya Antalya ( $\bar{x}$ : 2,40), İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,26) ve Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,20) havalimanlarında görev yapan istasyonların olduğu tespit edilmiştir. Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,01), Bodrum ( $\bar{x}$ : 2,83) ve İzmir ( $\bar{x}$ : 2,50) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır. İlgili ifadede frekans yüzdeleri Antalya, İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa Havalimanında görev yapan hava trafik kontrolörleri öğrenme konusunda destekler ile ilgili nispeten olumsuz algılamalara sahip olduklarını göstermektedir.

**“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörlerine öğrenmelerini destekleyecek yeterli zaman tahsis edilir”** istasyonlar arasında anlamlı farklılıklar ( $x^2$ : 24,215; df:5; sig: 0,000) bulunduğu tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 2,89'dir. İlgili ifadede en düşük ortalamaya İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,24), Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,79) ve İzmir ( $\bar{x}$ : 2,83) havalimanlarında görev yapan istasyonların olduğu tespit edilmiştir. Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,41), Antalya ( $\bar{x}$ : 3,26) ve Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,09) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır. İlgili ifadede frekans yüzdeleri İzmir, İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa Havalimanında görev yapan hava trafik kontrolörleri öğrenme konusunda zaman desteği ile ilgili nispeten olumsuz algılamalara sahip olduklarını göstermektedir.

**“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini genel olarak desteklerler”** istasyonlar arasında farklılıklar ( $x^2$ : 28,131; df:5; sig: 0,000) bulunduğu tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 3,23'dir. İlgili ifadede en düşük ortalamaya İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,91), Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,94) ve İzmir ( $\bar{x}$ : 3,08) havalimanlarında görev yapan istasyonların olduğu tespit edilmiştir. Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,41), Antalya ( $\bar{x}$ : 3,63) ve Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,49) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır. İlgili ifadede frekans yüzdeleri İzmir, İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa Havalimanında görev yapan hava trafik kontrolörleri eğitim ve öğrenme fırsatlarının liderler tarafından değerlendirilmesi ile ilgili nispeten olumsuz algılamalara sahip olduklarını göstermektedir.

e) **Örgütsel bağlılık**

“**Öğrenme bağlılık**” boyutunda yapılan istasyonların sahip oldukları farklılıklar araştırılmıştır. Bu ifadeyle elde edilen ortalamalar normal dağıldığından parametrik tek yönlü varyans analizi-One Way Anova (KT: 6,904; df:5; sig: 0,0896) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar örgütsel bağlılık boyutunda istasyonlar arasında farklılıkların olmadığını ortaya koymaktadır. Yapılan görüşmeler ve incelemeler sırasında kurum ile ilgili şikâyetlerin özellikle işletmenin genel merkezi olan Ankara Esenboğa Havalimanında olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılık boyutunda aritmetik ortalama 3,05 olarak tespit edilmiştir. Diğer yandan, her bir ifade incelendiğinde normal dağılım söz konusu olmadığından istasyonlar arası farklılıkların madde temelinde analizi Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

“**Kurumuma çok şey borçluyum**” istasyonlar arasında anlamlı farklılıklar ( $x^2$ : 11,735; df:5; sig: 0,039) bulunduğu tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 3,11’dir. İlgili ifadeyle en düşük ortalamaya İzmir ( $\bar{x}$ : 2,41), İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,97), Antalya ( $\bar{x}$ : 3,05) ve Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 3,07) havalimanlarında görev yapan istasyonların sahip olduğu tespit edilmiştir. Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,45) ve Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,16) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır. İzmir Adnan Menderes Havalimanı hava trafik kontrolörlerinin %16’sı katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %33’ü kararsızım, %51’i ise katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

“**Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor**” istasyonlar arasında anlamlı farklılıklar ( $x^2$ : 11,392; df:5; sig: 0,044) bulunduğu tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 3,09’dir. İlgili ifadeyle en düşük ortalamaya İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,86), İzmir ( $\bar{x}$ : 2,83), Antalya ( $\bar{x}$ : 2,98) ve Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 3,04) havalimanlarında görev yapan istasyonların olduğu tespit edilmiştir. Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,47) ve Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,16) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır.

“**Çalıştığım kurumun, benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var**” istasyonlar arasında farklılıklar ( $x^2$ : 17,118; df:5; sig: 0,004) bulunduğu tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 3,01’dir. İlgili ifadeyle en düşük ortalamaya İzmir ( $\bar{x}$ : 2,66), Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,80) ve Antalya ( $\bar{x}$ : 2,80)



havalimanlarında görev yapan istasyonların olduğu tespit edilmiştir. Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,52), Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,08) ve İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 3,02) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır.

**“Bu kuruma karşı kendimi "duygusal anlamda bağlı" hissetmiyorum”** istasyonlar arasında anlamlı farklılıklar ( $x^2$ : 1,434; df:5; sig: 0,921) olmadığı tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 2,90’dır. İlgili ifadede en düşük ortalamaya İzmir ( $\bar{x}$ : 2,66), Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,91) ve Antalya ( $\bar{x}$ : 2,78) havalimanlarında görev yapan istasyonların olduğu tespit edilmiştir. Dalaman ( $\bar{x}$ : 2,96), Bodrum ( $\bar{x}$ : 2,91) ve İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 3,02) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır.

**Tablo 48. Örgütsel Bağlılık İfadeleri İstasyon Katılım Düzeyleri-I**

İfadeler	İstasyonlar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Kurumuma çok şey borçluyum.	Dalaman	5,0%	10,9%	25,9%	30,4%	23,5%	143,69
	Antalya	25,0%	28,3%	16,0%	20,3%	29,4%	118,77
	İstanbul-Ata	15,0%	30,4%	16,0%	13,9%	23,5%	111,74
	Ankara	30,0%	19,6%	35,8%	25,3%	17,6%	119,44
	Bodrum	10,0%	4,3%	1,2%	7,6%	5,9%	131,00
	İzmir	15,0%	6,5%	4,9%	2,5%	0,0%	80,33
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	Dalaman	11,1%	6,3%	22,6%	32,4%	29,4%	143,69
	Antalya	18,5%	31,3%	21,5%	20,3%	11,8%	118,77
	İstanbul-Ata	22,2%	31,3%	18,3%	10,8%	23,5%	111,74
	Ankara	29,6%	25,0%	30,1%	25,7%	23,5%	119,44
	Bodrum	7,4%	6,3%	2,2%	5,4%	11,8%	131,00
	İzmir	11,1%	0,0%	5,4%	5,4%	0,0%	80,33
Çalıştığım kurumun, benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	Dalaman	6,9%	12,2%	20,2%	33,8%	42,1%	153,56
	Antalya	31,0%	24,4%	19,1%	21,5%	10,5%	110,50
	İstanbul-Ata	17,2%	22,0%	19,1%	12,3%	31,6%	120,44
	Ankara	27,6%	34,1%	32,6%	23,1%	5,3%	108,49
	Bodrum	6,9%	4,9%	3,4%	4,6%	10,5%	126,58
	İzmir	10,3%	2,4%	5,6%	4,6%	0,0%	103,83

**“Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder”** istasyonlar arasında farklılıklar ( $x^2$ : 14,600; df:5; sig: 0,012) bulunduğu tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 3,35’dir. İlgili ifadede en düşük ortalamaya İzmir ( $\bar{x}$ : 2,83), Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 3,19), İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 3,28) ve

Antalya ( $\bar{x}$ : 3,26) havalimanlarında görev yapan istasyonların olduğu tespit edilmiştir. Bodrum ( $\bar{x}$ : 4,08) ve Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,63) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır.

**Tablo 49. Örgütsel Bağlılık İfadeleri İstasyon Katılım Düzeyleri-II**

İfadeler	İstasyonlar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Bu kurumda çalışmaya devam etme konusunda hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	Dalaman	11,4%	23,3%	26,3%	24,3%	23,8%	130,94
	Antalya	31,4%	21,7%	8,8%	21,4%	38,1%	122,04
	İstanbul-Ata	11,4%	20,0%	28,1%	15,7%	9,5%	119,34
	Ankara	31,4%	31,7%	26,3%	27,1%	14,3%	112,90
	Bodrum	5,7%	0,0%	3,5%	7,1%	14,3%	160,04
	İzmir	8,6%	3,3%	7,0%	4,3%	0,0%	103,63
Çalıştığım kurumun meselelerini, gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	Dalaman	11,1%	11,9%	30,3%	22,2%	29,4%	132,49
	Antalya	27,8%	21,4%	19,7%	20,0%	29,4%	121,59
	İstanbul-Ata	11,1%	19,0%	11,8%	24,4%	23,5%	136,77
	Ankara	38,9%	38,1%	28,9%	21,1%	17,6%	104,76
	Bodrum	11,1%	4,8%	1,3%	7,8%	0,0%	122,25
	İzmir	0,0%	4,8%	7,9%	4,4%	0,0%	116,33
Bu kuruma karşı kendimi "duygusal anlamda bağlı" hissetmiyorum.	Dalaman	11,1%	28,4%	21,7%	18,6%	30,4%	124,20
	Antalya	44,4%	10,8%	25,0%	22,0%	17,4%	116,68
	İstanbul-Ata	7,4%	17,6%	25,0%	20,3%	13,0%	129,49
	Ankara	22,2%	32,4%	21,7%	30,5%	26,1%	121,96
	Bodrum	7,4%	5,4%	1,7%	5,1%	8,7%	121,21
	İzmir	7,4%	5,4%	5,0%	3,4%	4,3%	107,88
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	Dalaman	14,3%	11,8%	17,6%	30,1%	29,0%	141,16
	Antalya	23,8%	23,5%	22,0%	21,7%	16,1%	116,79
	İstanbul-Ata	14,3%	17,6%	22,0%	19,3%	9,7%	116,07
	Ankara	38,1%	35,3%	28,6%	22,9%	25,8%	112,31
	Bodrum	0,0%	0,0%	4,4%	3,6%	16,1%	165,75
	İzmir	9,5%	11,8%	5,5%	2,4%	3,2%	89,33
Kurumuma karşı çok güçlü bir aitlik hissim yok.	Dalaman	20,0%	16,7%	27,8%	25,5%	21,7%	130,06
	Antalya	25,7%	18,2%	16,7%	27,7%	26,1%	126,67
	İstanbul-Ata	8,6%	31,8%	11,1%	19,1%	17,4%	117,63
	Ankara	31,4%	25,8%	34,7%	19,1%	21,7%	115,42
	Bodrum	5,7%	1,5%	6,9%	4,3%	8,7%	137,50
	İzmir	8,6%	6,1%	2,8%	4,3%	4,3%	102,42

“Kurumuma karşı çok güçlü bir aitlik hissim yok” istasyonlar arasında anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 3,425; df:5; sig: 0,635) olmadığı tespit edilmiştir. Bu ifadenin

aritmetik ortalaması 2,82'dir. İlgili ifadede en düşük ortalamaya İzmir ( $\bar{x}$ : 2,50), Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,70) ve İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 2,77) havalimanlarında görev yapan istasyonların olduğu tespit edilmiştir. Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,08), Dalaman ( $\bar{x}$ : 2,94) ve Antalya ( $\bar{x}$ : 2,90) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır.

**“Bu kurumda çalışmaya devam etme konusunda hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum”**, istasyonlar arasında anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 6,789; df:5; sig: 0,237) olmadığı tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 3,07'dir. İlgili ifadede en düşük ortalamaya Bodrum ( $\bar{x}$ : 2,41), Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,70) ve Dalaman ( $\bar{x}$ : 2,90) havalimanlarında görev yapan istasyonların olduğu tespit edilmiştir. İzmir ( $\bar{x}$ : 3,41) ve İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 3,11), Antalya ( $\bar{x}$ : 3,07) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır.

**“Çalıştığım kurumun meselelerini, gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum”**, istasyonlar arasında anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 8,021; df:5; sig: 0,155) olmadığı tespit edilmiştir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması 3,18'dir. İlgili ifadede en düşük ortalamaya Ankara-Esenboğa ( $\bar{x}$ : 2,92), Bodrum ( $\bar{x}$ : 3,08), Antalya ( $\bar{x}$ : 3,17) ve İzmir ( $\bar{x}$ : 3,16) havalimanlarında görev yapan istasyonların olduğu tespit edilmiştir. Dalaman ( $\bar{x}$ : 3,38) ve İstanbul-Atatürk ( $\bar{x}$ : 3,40) hava trafik birimleri ise en yüksek ortalamalara sahip olan istasyonlardır.

#### 5.6.6.2. Çalışma Süresi Esasına Göre Farklılıkların İncelenmesi

Araştırma kapsamında hava trafik birimlerinde çalışanların örgütteki görev süreleri açısından örgütsel kabiliyet ve örgütsel bağlılık boyutlarında farklılıkları araştırılmıştır. Farklı çalışma sürelerine sahip hava trafik kontrolörlerinin **öğrenme kabiliyeti ve örgütsel bağlılık** açısından farklı algılamalara sahip olabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda, *“liderlik desteği algısı”*, *“açık iletişim algısı”*, *“örgütsel bağlılık algısı”*, *“öğrenme desteği algısı”* ve *“öğrenme odaklılık”* boyutlarındaki farklılıklar çalışma sürelerine göre araştırılmıştır. Her bir örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutunun ortalamaları hesaplanarak, bu ortalamalar üzerinde parametrik ve parametrik olmayan tek yönlü varyans analizi (One Way Anova ve Kruskal-Wallis) yapılmıştır.

**Tablo 50. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıklar**

	Kruskal-Wallis Testi Sonuçları		One Way Anova Testi Sonuçları		
	Liderlik Desteği	Açık İletişim	Öğrenme Desteği	Öğrenme Odaklılık	Örgütsel Bağlılık
X <sup>2</sup> /KT	7,303	1,304	5,156	8,906	10,310
Serbestlik	2	2	2	2	2
Anlamlılık	,026	,521	,044	,001	,001

Liderlik desteği algısı ve açık iletişim boyutlarına ait ortalamalar normal dağılmadığından Kruskal-Wallis testi uygulanmış ve diğer boyutlarda ise normal dağılımdan dolayı One Way Anova testi yapılmıştır.

*“Elde edilen sonuçlar, “örgütsel öğrenme kabiliyet boyutlarından” Liderlik desteği algısı, öğrenme desteği algısı ve öğrenme odaklılık algısı boyutlarında farklı çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, araştırma kapsamında test edilen Hipotez 5 önermesi kısmen kabul edilmiştir.”*

**“Hipotez 5:** “Örgütteki çalışma süreleri bakımından karşılaştırıldığında öğrenme kabiliyeti boyutlarında hava trafik kontrolörleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.” Önermesi kısmen kabul edilmiştir.

*“Örgütsel bağlılık temelinde çalışma süreleri arasında farklılıklar One-Way Anova analizi ile araştırılmıştır. Buna göre, örgütsel bağlılık temelinde çalışma süreleri arasında farklılık olduğu belirlenerek, araştırma kapsamında test edilen Hipotez 6 önermesi kabul edilmiştir.”*

**“Hipotez 6:** “Örgütteki çalışma süreleri bakımından karşılaştırıldığında hava trafik kontrolörlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.” Önermesi kabul edilmiştir.

Yapılan hipotez analizlerinden her bir öğrenme kabiliyeti boyutu ve örgütsel bağlılık ile ilgili daha derinlemesine bilgi elde etmek için bileşen bazında varyans analizleri gerçekleştirilmiştir.

#### a) Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık boyutu ortalama verileri normal dağıldığından parametrik tek yönlü varyans analizi (One Way Anova Testi) yapılmıştır. One Way Anova Testi (KT: 10,310; df: 2; sig: 0,001) örgütsel bağlılık boyutunda gruplar arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık boyutunun aritmetik ortalaması 3,05 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, genel olarak örgütsel bağlılık boyutunda en düşük ortalamaya 11-21 yıl ( $\bar{x}$ : 2,94) arasında çalışmış olanlar olduğu belirlenmiştir.

Çalışılan kuruma karşı minnet duygusunu ölçmeye çalışan **“Kurumuma çok şey borçluyum”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $x^2$ : 7,667; df:5; sig: 0,022) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,11’dir. Bu ifadede en düşük ortalama 11-21 yıl ( $\bar{x}$ : 3,01) ve 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 3,08) çalışmış olan hava trafik kontrolörlere ait olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede en düşük ortalamanın 22-36 yıl ( $\bar{x}$ : 3,52) arasında çalışmış kişilere ait olduğu belirlenmiştir.

**“Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $x^2$ : 7,509; df:5; sig: 0,023) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,09’dur. Bu ifadede en düşük ortalama 22-36 yıl ( $\bar{x}$ : 2,68) ve 11-21 yıl ( $\bar{x}$ : 2,92) çalışmış olan hava trafik kontrolörlere ait olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede en yüksek ortalamanın 1-10 yıl ( $\bar{x}$ : 3,10) arasında çalışmış kişilere ait olduğu belirlenmiştir.

**“Bu kurumda çalışmaya devam etme konusunda hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $x^2$ : 7,151; df:5; sig: 0,028) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,92’dir. Bu ifadede en düşük ortalama 11-21 yıl ( $\bar{x}$ : 2,84) ve 1-10 yıl ( $\bar{x}$ : 2,87) arasında çalışmış olan hava trafik kontrolörlere ait olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede en yüksek ortalamanın 22-36 yıl ( $\bar{x}$ : 3,63) arasında çalışmış kişilere ait olduğu belirlenmiştir.

“Çalıştığım kurumun meselelerini, gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum” ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 7,899; df:5; sig: 0,019) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,18’dir. Bu ifadede en düşük ortalama 11-21 yıl ( $\bar{x}$ : 3,05) arasında çalışmış olan hava trafik kontrolörlere ait olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede en yüksek ortalamanın 1-10 yıl ( $\bar{x}$ : 3,18) ve 22-36 yıl ( $\bar{x}$ : 3,78) arasında çalışmış kişilere ait olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 51. Örgütsel Bağlılık İfadeleri Çalışma Süreleri Katılım Düzeyleri**

İfadeler	Çalışma Süresi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Kurumuma çok şey borçluyum.	1-10	60,0%	60,9%	63,0%	58,2%	52,9%	33,13
	11-21	40,0%	34,8%	32,1%	29,1%	29,4%	31,57
	22-36	0,0%	4,3%	4,9%	12,7%	17,6%	35,17
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1-10	55,6%	65,6%	59,1%	59,5%	64,7%	32,80
	11-21	44,4%	34,4%	32,3%	28,4%	23,5%	30,81
	22-36	0,0%	0,0%	8,6%	12,2%	11,8%	37,38
Bu kurumda çalışmaya devam etme konusunda hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	1-10	62,9%	60,0%	61,4%	62,9%	42,9%	35,14
	11-21	37,1%	35,0%	31,6%	24,3%	42,9%	25,57
	22-36	0,0%	5,0%	7,0%	12,9%	14,3%	40,29
Çalıştığım kurumun meselelerini, gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	1-10	66,7%	54,8%	61,8%	60,0%	58,8%	31,00
	11-21	33,3%	45,2%	30,3%	27,8%	29,4%	36,86
	22-36	0,0%	0,0%	7,9%	12,2%	11,8%	31,58
Çalıştığım kurumun, benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	1-10	65,5%	78,0%	52,8%	56,9%	57,9%	37,02
	11-21	34,5%	22,0%	43,8%	21,5%	31,6%	27,40
	22-36	0,0%	0,0%	3,4%	21,5%	10,5%	32,08
Bu kuruma karşı kendimi "duygusal anlamda bağlı" hissetmiyorum.	1-10	55,6%	59,5%	71,7%	57,6%	43,5%	32,89
	11-21	40,7%	37,8%	21,7%	28,8%	39,1%	35,36
	22-36	3,7%	2,7%	6,7%	13,6%	17,4%	29,17
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	1-10	71,4%	47,1%	63,7%	55,4%	61,3%	34,63
	11-21	28,6%	47,1%	30,8%	33,7%	25,8%	30,14
	22-36	0,0%	5,9%	5,5%	10,8%	12,9%	33,67
Kurumuma karşı çok güçlü bir aitlik hissim yok.	1-10	45,7%	66,7%	70,8%	51,1%	47,8%	35,06
	11-21	51,4%	27,3%	27,8%	36,2%	21,7%	35,17
	22-36	2,9%	6,1%	1,4%	12,8%	30,4%	23,71

“Çalıştığım kurumun, benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var” ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 17,510; df:5; sig: 0,000) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,01’dir. Bu ifadede en

düşük ortalama 11-21 yıl ( $\bar{x}$ : 2,96) arasında çalışmış olan hava trafik kontrolörlere ait olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede en yüksek ortalamanın 1-10 yıl ( $\bar{x}$ : 2,92) ve 22-36 yıl ( $\bar{x}$ : 3,94) arasında çalışmış kişilere ait olduğu belirlenmiştir.

**“Bu kuruma karşı kendimi "duygusal anlamda bağlı hissetmiyorum”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 17,510; df:5; sig: 0,000) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,90’dır. Bu ifadede en düşük ortalama 11-21 yıl ( $\bar{x}$ : 2,80) arasında ve 1-10 yıl ( $\bar{x}$ : 2,86) arası çalışmış olan hava trafik kontrolörlere ait olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede en yüksek ortalamanın 22-36 yıl ( $\bar{x}$ : 3,63) arasında çalışmış kişilere ait olduğu belirlenmiştir.

**“Kurumuma karşı çok güçlü bir aitlik hissim yok”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 10,928; df:5; sig: 0,004) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,82’dir. Bu ifadede en düşük ortalama 11-21 yıl ( $\bar{x}$ : 2,65) arasında ve 1-10 yıl ( $\bar{x}$ : 2,79) arası çalışmış olan hava trafik kontrolörlere ait olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede en yüksek ortalamanın 22-36 yıl ( $\bar{x}$ : 3,73) arasında çalışmış kişilere ait olduğu belirlenmiştir.

#### **b) Liderlik desteği algısı**

Liderlik desteği boyutunda elde edilen veriler normal dağılmadığından parametrik olmayan tek yönlü varyans analizi (Kruskal-Wallis Testi) yapılmıştır. Kruskal-Wallis testi sonuçları ( $\chi^2$ : 7,303; df: 2; sig: 0,026) liderlik desteğinin algılanması boyutunda farklılıklar olduğunu göstermektedir. Liderlik desteği boyutunun aritmetik ortalaması 3,10 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, genel olarak liderlik boyutunda en düşük ortalama 11-21 yıl ( $\bar{x}$ : 2,94) arasında çalışmış olanlar olduğu belirlenmiştir.

**“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, aşırı savunmaya geçmeden eleştirileri kabul edebilmektedirler”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 6,138; df:5; sig: 0,046) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,04’tür. Bu ifadede en düşük ortalama ( $\bar{x}$ : 2,92) 11-21 yıl arasında çalışmış olan hava trafik kontrolörlere ait olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede 22-36 yıl arasında çalışmış kişilerin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,52) ve 1-10 yıl arası çalışmış olanların ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,04) olarak tespit edilmiştir.

“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, potansiyel problem ve fırsatları tanımlayabilmek için genellikle faydalı geri bildirimler sağlamaktadırlar” ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $x^2$ : 4,556; df:5; sig: 0,102) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,21’dir. Bu ifadede en düşük ortalama ( $\bar{x}$ : 3,06) 11-21 yıl arasında çalışmış olan hava trafik kontrolörlere ait olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede 22-36 yıl arasında çalışmış kişilerin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,52) ve 1-10 yıl arası çalışmış olanların ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,25) olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 52. Liderlik Desteği İfadeleri Çalışma Süreleri Katılım Düzeyleri**

İfadeler	Çalışma Süreleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, aşırı savunmaya geçmeden eleştirileri kabul edebilmektedirler.	1-10	41,7%	66,7%	57,8%	60,3%	58,3%	121,50
	11-21	50,0%	31,7%	34,9%	27,4%	25,0%	114,42
	22-36	8,3%	1,6%	7,2%	12,3%	16,7%	156,97
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, potansiyel problem ve fırsatları tanımlayabilmek için genellikle faydalı geri bildirimler sağlamaktadırlar.	1-10	50,0%	58,0%	60,0%	61,5%	66,7%	124,53
	11-21	40,0%	40,0%	32,9%	27,9%	22,2%	111,53
	22-36	10,0%	2,0%	7,1%	10,6%	11,1%	145,53
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, Hava Trafik Kontrolörlerini önemli karar alma süreçlerine dâhil ederler.	1-10	52,6%	53,6%	65,2%	59,3%	76,9%	126,08
	11-21	42,1%	46,4%	21,7%	32,6%	7,7%	108,36
	22-36	5,3%	0,0%	13,0%	8,1%	15,4%	146,66

“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, Hava Trafik Kontrolörlerini önemli karar alma süreçlerine dâhil ederler ” ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $x^2$ : 6,269; df:5; sig: 0,044) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,07’dir. Bu ifadede en düşük ortalama ( $\bar{x}$ : 2,84) 11-21 yıl arasında çalışmış olan hava trafik kontrolörlere ait olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede 22-36 yıl arasında çalışmış kişilerin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,47) ve 1-10 yıl arası çalışmış olanların ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,14) olarak tespit edilmiştir.

### c) Açık iletişim algısı

Açık iletişim boyutu ile ilgili görev sürelerine göre yapılan Kruskal-Wallis testi ( $x^2$ : 1,304; df: 2; sig: 0,521) sonuçlarının anlamsız olması bu boyutta farklı çalışma sürelerine göre herhangi bir farkın olmadığını ortaya koymaktadır. Açık iletişim boyutunda yer alan ifadelerde farklı çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar araştırılmıştır.



**“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörler, birbirlerine açık ve dürüst geribildirim vermektedirler”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 2,407; df:5; sig: 0,300) olmadığı tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,13’tür. Bu ifadedeki en düşük ortalamalar 11-21 yıl arası ( $\bar{x}$ : 3,02) ve 22-36 yıl arasında ( $\bar{x}$ : 3,00) çalışmış olanlara ait olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadede 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 3,20) arasında çalışmış kişilerin ortalaması nispeten daha yüksektir. Elde edilen veriler incelendiğinde ifadeye katılımın düşük olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Diğer yandan, 1-10 yıl arası çalışmış hava trafik kontrolörlerinin kendilerine açık ve dürüst geribildirim verildiği ile ilgili nispeten daha olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu durum, yeni hava trafik kontrolörlerinin hata yapmasını engellemek için grup içerisinde bir yükümlülük olarak anlaşıldığına işaret etmektedir. Nitekim, yapılacak hata sonucu yaşanacak hadise tüm ekibe hatta istasyona mal edilebilecektir.

**Tablo 53. Açık İletişim Desteği İfadeleri Çalışma Süreleri Katılım Düzeyleri**

İfadeler	Çalışma Süreleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörler, birbirlerine açık ve dürüst geribildirim vermektedirler.	1-10	58,3%	57,9%	52,1%	65,6%	80,0%	127,39
	11-21	33,3%	36,8%	33,8%	29,0%	20,0%	114,53
	22-36	8,3%	5,3%	14,1%	5,4%	0,0 %	111,29
Çalıştığım ATC birimindeki ünite şefleri, ekip ile diğer birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadırlar.	1-10	47,4%	60,5%	63,9%	58,4%	69,2%	123,49
	11-21	42,1%	36,8%	29,2%	31,7%	23,1%	116,07
	22-36	10,5%	2,6%	6,9%	9,9%	7,7%	134,89
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, kendi düşüncelerini dile getirirken ekip arkadaşlarının düşüncelerini de sormaktadırlar.	1-10	62,5%	66,7%	47,6%	63,8%	65,0%	124,80
	11-21	37,5%	30,6%	42,9%	26,7%	30,0%	113,96
	22-36	0,0 %	2,8%	9,5%	9,5%	5,0%	133,50
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri birbirlerine güvenirliler.	1-10	40,0%	56,3%	52,5%	69,6%	54,2%	127,54
	11-21	60,0%	40,6%	38,8%	21,6%	37,5%	108,74
	22-36	0,0 %	3,1%	8,8%	8,8%	8,3%	133,87
Çalıştığım ATC biriminde kalıplaşmış metot ve fikirlerin sorgulanması için çaba gösterilmektedir.	1-10	83,3%	66,2%	61,5%	49,3%	40,0%	112,47
	11-21	16,7%	28,6%	33,3%	35,2%	60,0%	131,72
	22-36	0,0 %	5,2%	5,1%	15,5%	0,0 %	155,32

**“Çalıştığım ATC birimindeki ünite şefleri, ekip ile diğer birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadırlar”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 1,404; df:5; sig: 0,496) olmadığı tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,20’dir. Bu ifadedeki en düşük ortalama 11-21 yıl arası ( $\bar{x}$ :

3,10) çalışmış olanlara ait olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadede 22-36 yıl arasında ( $\bar{x}$ : 3,36) ve 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 3,24) çalışmış kişilerin ortalaması nispeten daha yüksektir. Çalışılan süre ile ilgili yapılan analizlerde her bir grupta yer alan hava trafik kontrolörlerinin yarından azının ünite ve ekip şeflerinin iletişimi kolaylaştırdıkları düşüncesine katılımlarının yarından az olduğu görülmüştür. Sadece 22-36 yıl arası görev yapmış kişilerin daha olumlu algılamalara sahip oldukları ve katılımlarının nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir.

**“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, kendi düşüncelerini dile getirirken ekip arkadaşlarının düşüncelerini de sormaktadırlar”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 2,026; df:5; sig: 0,363) olmadığı tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,42’dir. Bu ifadedeki en düşük ortalama 11-21 yıl arası ( $\bar{x}$ : 3,33) çalışmış olanlara ait olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadede 22-36 yıl arasında ( $\bar{x}$ : 3,63) ve 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 3,45) çalışmış kişilerin ortalaması nispeten daha yüksektir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, hava trafik kontrolörlerin önemli bir bölümünün bu konudaki algılarının oldukça yüksek olduğunu göstermiştir. Ekipler içerisinde fikirler istişare edilerek bu fikirler ilgili kişi ve birimlere iletebilmektedir. Bu durum grup içerisinde bilginin bireylerden elde edilmesini ve iletilmesini kolaylaştırmaktadır.

**“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri birbirlerine güvenirlir ”,** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 4,763; df:5; sig: 0,092) olmadığı tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,42’dir. Bu ifadedeki en düşük ortalama 11-21 yıl arası ( $\bar{x}$ : 3,26) çalışmış olanlara ait olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadede 22-36 yıl arasında ( $\bar{x}$ : 3,63) ve 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 3,51) çalışmış kişilerin ortalaması nispeten daha yüksektir. Farklı çalışma sürelerine ile ilgili yapılan analizlerde gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmasa da 11-21 yıl arasında çalışma süresine sahip olan hava trafik kontrolörlerin güven ile ilgili algılamalarının daha düşük olduğu görülmüştür. Diğer çalışma süresi kapsamında (1-10, 22-36) yer alan hava trafik kontrolörlerin yarısından fazlasının güven konusundaki algılamalarının daha olumludur. Bu durum, yeni hava trafik kontrolörlerin iş sürecindeki eğitimin etkisi ile daha olumlu algılamalara sahip olduklarına işaret etmektedir. Aynı zamanda, hava trafik mesleğinin prestiji ve maddi imkânları ile ilgili algılamaların kariyerin erken dönemlerinde yüksek olabileceği

ihtimal de güven duygusunu olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Diğer yandan, kariyerin son dönemlerinde örgüte aitlik hissi ve birçok şeyi kabullenme durumu da güven algısı üzerinde olumlu olduğunu düşündürmektedir. Güven algısı, çalışılan birimler açısından da incelenmiş ve aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Diğer yandan güven algısının en yüksek olduğu bölümlerin meydan ve yaklaşma kontrol birimlerine ait olduğu belirlenmiştir. Departmanlarda çalışanların yarısından fazlası birbirine güven ile ilgili daha olumlu cevaplar vermiştir.

**“Çalıştığım ATC biriminde kalıplaşmış metot ve fikirlerin sorgulanması için çaba gösterilmektedir”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $x^2$ : 9,275; df:5; sig: 0,010) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,91’dir. Bu ifadedeki en düşük ortalama 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,78) çalışmış olanlara ait olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadede 22-36 yıl arasında ( $\bar{x}$ : 3,36) ve 11-21 arası ( $\bar{x}$ : 3,06) çalışmış kişilerin ortalaması nispeten daha yüksektir. Sorgulama konusunda 1-10 yıl arasında çalışmış olanların en olumsuz algıya olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, nispeten yeni hava trafik kontrolörlerin örgüt içerisinde kalıplaşmış fikir ve metotların sorgulanabilmesi ile ilgili daha olumsuz algıya sahip olduklarını göstermektedir. Diğer yandan, çalışma süresi uzadıkça fikirleri sorgulama konusundaki algılar daha olumlu olabilmektedir.

#### d) Öğrenme odaklılık algısı

Araştırma kapsamında öğrenme odaklılık algısı boyutunda farklı çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıkların varlığı test edilmiştir. Genel olarak öğrenme odaklılık ortalama verileri normal dağıldığından tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar (KT: 8,906; df: 2; sig: 0,001) öğrenme odaklılık boyutunda farklı çalışma sürelerine mensup bireyler arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Öğrenme odaklılık algısı boyutunda farklı çalışma süresine göre bireyler arasındaki farklılıklar parametrik olmayan tek yönlü varyans analizi (Kruskal Wallis Testi) ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar birçok ifadeye farklı çalışma sürelerine göre bireyler arasında anlamlılıklar olduğunu göstermektedir.

**“Çalıştığım ATC biriminde meydana gelen hava trafik hadiseleri daima her seviyede tartışılıp araştırılmaktadır”** ifadesinde görev süreleri açısından

anlamli farklılık ( $\chi^2$ : 11,425; df:5; sig: 0,003) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,77'dir. Bu ifadedeki en düşük ortalama 11-21 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,39) çalışmış olanlara ait olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadede 22-36 yıl arasında ( $\bar{x}$ : 3,05) ve 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,94) çalışmış kişilerin ortalaması nispeten daha yüksektir.

**Tablo 54. Öğrenme Odaklılık Desteği İfadeleri Çalışma Süreleri Katılım Düzeyleri**

İfadeler	Çalışma Süreleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Çalıştığım ATC biriminde meydana gelen hava trafik hadiseleri daima her seviyede tartışılıp araştırılmaktadır.	1-10	35,9%	60,0%	68,3%	65,1%	69,2%	131,70
	11-21	61,5%	30,8%	22,2%	30,2%	7,7%	100,54
	22-36	2,6%	9,2%	9,5%	4,8%	23,1%	135,58
Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, çalışanlar değişse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabanları, hadise raporları ve rutin uygulamalar...vb) bulunmaktadır.	1-10	42,3%	55,1%	60,0%	59,1%	92,9%	133,41
	11-21	53,8%	34,6%	37,8%	28,8%	3,6%	100,17
	22-36	3,8%	10,3%	2,2%	12,1%	3,6%	123,89
Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, atlatılan hadiseler ve tehlikelerin sonrasında prosedürler sık sık güncellenerek tecrübe ve bilgi birikimi artırılmış olmaktadır.	1-10	44,1%	56,1%	69,2%	56,9%	92,3%	129,55
	11-21	52,9%	31,8%	29,2%	30,8%	0,0%	105,38
	22-36	2,9%	12,1%	1,5%	12,3%	7,7%	132,18
Çalıştığım ATC biriminde başka hava trafik kuruluşlarının başarılı uygulamalarını öğrenmemize imkân sağlayan sistemler bulunmaktadır.	1-10	50,0%	60,4%	62,3%	71,4%	71,4%	128,92
	11-21	46,4%	30,8%	27,9%	25,0%	0,0%	104,88
	22-36	3,6%	8,8%	9,8%	3,6%	28,6%	139,13
Çalıştığım ATC biriminde atlatılan hadiseler ve hatalar, sistemin sağlıklı olduğunu gösteren birer enformasyon olarak değerlendirilerek bunlardan ders çıkarılmaya çalışılmaktadır.	1-10	46,3%	62,9%	62,5%	62,3%	71,4%	126,93
	11-21	53,7%	27,4%	29,7%	29,0%	0,0%	106,53
	22-36	0,0%	9,7%	7,8%	8,7%	28,6%	147,61
Bu Hava Trafik Biriminde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik bülten ve toplantılar sayesinde çift taraflı iletişim ortamı sağlanır.	1-10	56,0%	55,3%	64,2%	68,9%	40,0%	126,64
	11-21	44,0%	35,5%	28,4%	20,0%	20,0%	104,81
	22-36	0,0%	9,2%	7,5%	11,1%	40,0%	156,92

**“Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, çalışanlar değişse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabanları, hadise raporları ve rutin uygulamalar...vb) bulunmaktadır”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 12,140; df:5; sig: 0,002) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,96'dir. Bu ifadedeki en düşük ortalama 11-21 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,39) çalışmış olanlara ait olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadede 22-36 yıl arasında ( $\bar{x}$ : 3,00) ve 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 3,17) çalışmış kişilerin ortalaması nispeten daha yüksektir.

**“Çalıştığım ATC biriminde başka hava trafik kuruluşlarının başarılı uygulamalarını öğrenmemize imkân sağlayan sistemler bulunmaktadır”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $x^2$ : 7,812; df:5; sig: 0,020) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,33'dür. Bu ifadedeki en düşük ortalama 11-21 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,06) çalışmış olanlara ait olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadede 22-36 yıl arasında ( $\bar{x}$ : 2,63) ve 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,44) çalışmış kişilerin ortalaması nispeten daha yüksektir.

**“Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, atlatılan hadiseler ve tehlikelerin sonrasında prosedürler sık sık güncellenerek tecrübe ve bilgi birikimi artırılmış olmaktadır”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $x^2$ : 6,867; df:5; sig: 0,032) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,82'dir. Bu ifadedeki en düşük ortalama 11-21 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,52) çalışmış olanlara ait olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadede 22-36 yıl arasında ( $\bar{x}$ : 3,00) ve 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,95) çalışmış kişilerin ortalaması nispeten daha yüksektir.

**“Çalıştığım ATC biriminde atlatılan hadiseler ve hatalar, sistemin sağlıklı olduğunu gösteren birer enformasyon olarak değerlendirilerek bunlardan ders çıkarılmaya çalışılmaktadır”**, ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $x^2$ : 7,490; df:5; sig: 0,024) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,74'dür. Bu ifadedeki en düşük ortalama 11-21 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,47) çalışmış olanlara ait olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadede 22-36 yıl arasında ( $\bar{x}$ : 3,21) ve 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,83) çalışmış kişilerin ortalaması nispeten daha yüksektir.

**“Bu Hava Trafik Birimde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik bülten ve toplantılar sayesinde çift taraflı iletişim ortamı sağlanır”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $x^2$ : 10,700; df:5; sig: 0,005) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,50'dir. Bu ifadedeki en düşük ortalama 11-21 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,23) çalışmış olanlara ait olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadede 22-36 yıl arasında ( $\bar{x}$ : 3,10) ve 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,56) çalışmış kişilerin ortalaması nispeten daha yüksektir.

#### e) Öğrenme desteği algısı

Araştırma kapsamında öğrenme desteği algısı boyutunda farklı çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıkların varlığı test edilmiştir. Genel olarak öğrenme

odaklılık ortalama verileri normal dağıldığından tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar (KT: 5,156; df: 2; sig: 0,044) öğrenme odaklılık boyutunda farklı çalışma sürelerine mensup bireyler arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

**“Çalıştığım ATC biriminde Hava Trafik Kontrolörlerinin öğrenmelerini sağlamak maliyetten çok bir yatırım olarak değerlendirilmektedir”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 9,408 10,700; df:5; sig: 0,009) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,12’dir. Bu ifadedeki en düşük ortalama 11-21 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,83) çalışmış olanlara ait olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadede 22-36 yıl arasında ( $\bar{x}$ : 3,73) ve 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 3,20) çalışmış kişilerin ortalaması nispeten daha yüksektir.

**Tablo 55. Öğrenme Desteği Algısı İfadeleri Çalışma Süreleri Katılım Düzeyleri**

İfadeler	Çalışma Süreleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Çalıştığım ATC biriminde Hava Trafik Kontrolörlerinin öğrenmelerini sağlamak maliyetten çok bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.	1-10	53,6%	59,6%	58,2%	58,8%	72,7%	126,25
	11-21	46,4%	36,2%	32,8%	32,4%	12,1%	105,92
	22-36	0, 0%	4,3%	9,0%	8,8%	15,2%	155,37
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri öğrenmelerini destekleyecek maddi ve diğer destekleri görürler.	1-10	70,4%	55,3%	58,7%	52,5%	80,0%	118,60
	11-21	27,8%	35,5%	33,3%	35,0%	10,0%	122,30
	22-36	1,9%	9,2%	7,9%	12,5%	10,0%	146,89
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörlerine öğrenmelerini destekleyecek yeterli zaman tahsis edilir.	1-10	69,2%	54,2%	61,8%	60,5%	41,7%	119,06
	11-21	28,2%	37,5%	30,9%	31,6%	33,3%	121,90
	22-36	2,6%	8,3%	7,4%	7,9%	25,0%	145,00
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini genel olarak desteklerler.	1-10	83,3%	46,9%	69,5%	54,2%	46,7%	115,85
	11-21	16,7%	50,0%	24,4%	35,4%	33,3%	124,71
	22-36	0,0 %	3,1%	6,1%	10,4%	20,0%	158,16

**“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri öğrenmelerini destekleyecek maddi ve diğer destekleri görürler”** ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 2,911; df:5; sig: 0,233) olmadığı tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,48’dir. Bu ifadedeki en düşük ortalama 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,44) ve 11-21 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,47) çalışmış olanlara ait olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadede 22-36 yıl arasında ( $\bar{x}$ : 2,89) çalışmış kişilerin ortalaması nispeten daha yüksektir.

“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini genel olarak desteklerler” ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 6,982; df:5; sig: 0,030) olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,23’dir. Bu ifadedeki en düşük ortalama 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 3,14) çalışmış olanlara ait olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadede 11-21 yıl arası çalışmış olanların ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,28) ve 22-36 yıl arasında ( $\bar{x}$ : 3,78) çalışmış kişilerin ortalaması nispeten daha yüksektir.

“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörlerine öğrenmelerini destekleyecek yeterli zaman tahsis edilir” ifadesinde görev süreleri açısından anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 2,448; df:5; sig: 0,294) olmadığı tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,89’dir. Bu ifadedeki en düşük ortalama 1-10 yıl arası ( $\bar{x}$ : 2,83) çalışmış olanlara ait olduğu tespit edilmiştir. İlgili ifadede 11-21 yıl arası çalışmış olanların ortalaması ( $\bar{x}$ : 2,89) ve 22-36 yıl arasında ( $\bar{x}$ : 3,31) çalışmış kişilerin ortalaması nispeten daha yüksektir.

### 5.6.6.3. Çalışılan Birim Esasına Göre Farklılıkların İncelenmesi

Araştırma kapsamında örgütsel kabiliyet ve örgütsel bağlılık boyutlarında hava trafik birimlerinde yer alan birimler arasındaki farklılıkları araştırılmıştır. Farklı birimlerde çalışan hava trafik kontrolörlerinin öğrenme kabiliyeti ve örgütsel bağlılık açısından farklı algılamalara sahip olabileceği düşünülmektedir.

**Tablo 56. Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Birimler Arasındaki Farklılıklar**

	Kruskal-Wallis Testi Sonuçları		One Way Anova Testi Sonuçları		
	Liderlik Desteği	Açık İletişim	Öğrenme Desteği	Öğrenme Odaklılık	Örgütsel Bağlılık
$\chi^2$ /KT	6,234	5,679	7,846	3,062	2,657
Serbestlik	2	2	2	2	2
Anlamlılık	,044	,058	,008	,104	,162

“Liderlik desteği algısı”, “açık iletişim algısı”, “örgütsel bağlılık algısı”, “öğrenme desteği algısı” ve “öğrenme odaklılık” boyutlarındaki farklılıklar departman esasına göre araştırılmıştır. Her bir örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutunun ortalamaları hesaplanarak, bu ortalamalar üzerinde parametrik ve parametrik olmayan tek yönlü varyans analizi (One Way Anova ve Kruskal-Wallis) yapılmıştır.

Liderlik desteği algısı ve açık iletişim boyutlarına ait ortalamalar normal dağılmadığından Kruskal-Wallis testi uygulanmış ve diğer boyutlarda ise normal dağılımdan dolayı One Way Anova testi yapılmıştır.

*“Elde edilen sonuçlar, “örgütsel öğrenme kabiliyet boyutlarından” Liderlik desteği algısı ve öğrenme desteği algısı boyutlarında birimler arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, araştırma kapsamında test edilen Hipotez 7 önermesi kısmen kabul edilmiştir.”*

**Hipotez 7:** “Örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarında çalışılan birimler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.” Önermesi kısmen kabul edilmiştir.

*“Örgütsel bağlılık temelinde birimler arasında farklılıklar One-Way Anova analizi ile araştırılmıştır. Buna göre, örgütsel bağlılık temelinde çalışma süreleri arasında farklılık olmadığı belirlenerek, araştırma kapsamında test edilen Hipotez 8 önermesi reddedilmiştir.”*

**“Hipotez 8-H0:** “Örgütteki bağlılık açısından karşılaştırıldığında çalışılan birimler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.” Önermesi reddedilmiştir.

Yapılan hipotez analizlerinden her bir öğrenme kabiliyeti boyutu ve örgütsel bağlılık ile ilgili daha derinlemesine bilgi elde etmek için bileşen bazında varyans analizleri gerçekleştirilmiştir.

**a) Liderlik desteği boyutunda birimler arası farklılıkların araştırılması**

Açık iletişim ve liderlik desteği boyutlarının ortalamaları normal dağılmadığından Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Elde edilen birimler arası yapılan karşılaştırmalarda liderlik desteğinin ( $x^2$ : 6,234; df: 2; sig: 0,044) algılanması konusunda birimler arası farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir.

Liderlik desteği boyutunun aritmetik ortalaması 3,10’dur. Liderlik desteği boyutunda en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : 2,94) yol kontrol biriminin sahip olduğu görölmektedir. Yaklaşma ( $\bar{x}$ : 3,22) ve Meydana kontrol ( $\bar{x}$ : 3,24) birimlerinin



ortalamalarının ise nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir. Liderlik desteği boyutunun oluşturan bileşenler bazında karşılaştırıldığında ise, birimler arası anlamlı farklılığın sadece **“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, aşırı savunmaya geçmeden eleştirileri kabul edebilmektedirler ( $x^2$ : 8,100; df: 2; sig: 0,017)”** ifadesinde olduğu belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalama ( $\bar{x}$ : 2,83) yol kontrol biriminin sahip olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimde çalışanların ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,14) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,25) nispeten daha yüksektir.

**Tablo 57. Liderlik Desteği İfadeleri Çalışılan Birimler-Katılım Düzeyleri**

İfadeler	Çalışma Birimi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, aşırı savunmaya geçmeden eleştirileri kabul edebilmektedirler.	Yol Kontrol	91,7%	49,2%	41,0%	34,2%	41,7%	108,26
	Yaklaşma Kontrol	8,3%	19,0%	27,7%	27,4%	8,3%	129,18
	Meydan Kontrol	0,0%	31,7%	31,3%	38,4%	50,0%	135,09
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, potansiyel problem ve fırsatları tanımlayabilmek için genellikle faydalı geri bildirimler sağlamaktadırlar.	Yol Kontrol	70,0%	52,0%	42,9%	37,5%	44,4%	112,26
	Yaklaşma Kontrol	20,0%	20,0%	21,4%	26,9%	22,2%	129,59
	Meydan Kontrol	10,0%	28,0%	35,7%	35,6%	33,3%	129,49
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, Hava Trafik Kontrolörlerini önemli karar alma süreçlerine dâhil ederler.	Yol Kontrol	68,4%	41,1%	44,9%	40,7%	30,8%	114,56
	Yaklaşma Kontrol	10,5%	21,4%	24,6%	27,9%	15,4%	130,42
	Meydan Kontrol	21,1%	37,5%	30,4%	31,4%	53,8%	125,86

**“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, potansiyel problem ve fırsatları tanımlayabilmek için genellikle faydalı geri bildirimler sağlamaktadırlar”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 4,058; df: 2; sig: 0,131) olmadığı belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,21 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalama ( $\bar{x}$ : 3,06) yol kontrol biriminin sahip olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimde çalışanların ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,31) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,33) nispeten daha yüksektir.

**“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, Hava Trafik Kontrolörlerini önemli karar alma süreçlerine dâhil ederler”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 2,444; df: 2; sig: 0,295) olmadığı belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,07 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük

ortalamaya ( $\bar{x}$ : 2,94) yol kontrol biriminin sahip olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimde çalışanların ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,21) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,15) nispeten daha yüksektir.

**b) Açık iletişim boyutunda birimler arası farklılıkların araştırılması**

Açık iletişim boyutunun aritmetik ortalamasının 3,22 olduğu belirlenmiştir. Birimler açık iletişim boyutunda karşılaştırıldığında en düşük ortalamanın yol kontrol birimine ( $\bar{x}$ : 3,13) ait olduğu görülmektedir. Yaklaşma ( $\bar{x}$ : 3,23) ve Meydan kontrol ( $\bar{x}$ : 3,34) birimlerinin ortalamalarının ise nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir. Açık iletişim boyutunda ( $x^2$ : 2,444; df: 2; sig: 0,295) gruplar arası herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

Açık iletişim boyutunun aritmetik ortalaması 3,22'dir. Açık iletişim boyutunda en düşük ortalama ( $\bar{x}$ : 3,13) yol kontrol biriminin sahip olduğu görülmektedir. Yaklaşma ( $\bar{x}$ : 3,23) ve Meydana kontrol ( $\bar{x}$ : 3,34) birimlerinin ortalamalarının ise nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir. **Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, kendi düşüncelerini dile getirirken ekip arkadaşlarının düşüncelerini de sormaktadırlar**” ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 7,272; df: 2; sig: 0,026) olmadığı belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,42 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalama ( $\bar{x}$ : 3,31) yol kontrol biriminin sahip olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimde çalışanların ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,40) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,60) nispeten daha yüksektir.

**“Çalıştığım ATC biriminde kalıplaşmış metot ve fikirlerin sorgulanması için çaba gösterilmektedir”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 10,930; df: 2; sig: 0,004) olmadığı belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,91 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalama ( $\bar{x}$ : 2,71) yol kontrol biriminin sahip olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimde çalışanların ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,03) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,10) nispeten daha yüksektir.

**“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörler, birbirlerine açık ve dürüst geribildirim vermektedirler”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 0,954; df: 2; sig: 0,621) olmadığı belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik

ortalaması 3,13 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : 3,12) yol kontrol biriminin sahip olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimde çalışanların ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,05) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,20) nispeten daha yüksektir.

**Tablo 58. Açık İletişim İfadeleri Çalışılan Birimlere Göre Katılım Düzeyleri**

İfadeler	Çalışma Birimi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, birbirlerine açık ve dürüst geribildirim vermektedirler.	Yol Kontrol	33,3%	52,6%	36,6%	44,1%	50,0%	121,18
	Yaklaşma Kontrol	25,0%	24,6%	26,8%	20,4%	20,0%	116,11
	Meydan Kontrol	41,7%	22,8%	36,6%	35,5%	30,0%	127,28
Çalıştığım ATC birimindeki ünite şefleri, ekip ile diğer birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadırlar.	Yol Kontrol	47,4%	55,3%	38,9%	41,6%	46,2%	117,91
	Yaklaşma Kontrol	10,5%	23,7%	26,4%	24,8%	15,4%	124,86
	Meydan Kontrol	42,1%	21,1%	34,7%	33,7%	38,5%	125,38
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, kendi düşüncelerini dile getirirken ekip arkadaşlarının düşüncelerini de sormaktadırlar.	Yol Kontrol	25,0%	52,8%	54,0%	39,7%	25,0%	112,05
	Yaklaşma Kontrol	0,0%	30,6%	25,4%	22,4%	20,0%	118,32
	Meydan Kontrol	75,0%	16,7%	20,6%	37,9%	55,0%	137,81
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri birbirlerine güvenirlir.	Yol Kontrol	40,0%	53,1%	43,8%	42,2%	37,5%	117,10
	Yaklaşma Kontrol	0,0%	21,9%	28,8%	22,5%	16,7%	118,15
	Meydan Kontrol	60,0%	25,0%	27,5%	35,3%	45,8%	131,23
Çalıştığım ATC biriminde kalıplaşmış metot ve fikirlerin sorgulanması için çaba gösterilmektedir.	Yol Kontrol	33,3%	61,0%	42,3%	26,8%	60,0%	106,07
	Yaklaşma Kontrol	8,3%	27,3%	12,8%	35,2%	0,0%	130,48
	Meydan Kontrol	58,3%	11,7%	44,9%	38,0%	40,0%	137,06

**“Çalıştığım ATC birimindeki ünite şefleri, ekip ile diğer birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadırlar”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 0,711; df: 2; sig: 0,701) olmadığı belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,20 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : 3,14) yol kontrol biriminin sahip olduğu saptanmıştır. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimde çalışanların ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,28) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,25) nispeten daha yüksektir.

**“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri birbirlerine güvenirlir”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 2,328; df: 2; sig: 0,312) olmadığı belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,44 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ :3,37) yol kontrol ve yaklaşma

kontrol birimlerinin çalışanlara ( $\bar{x}$ : 3,42) ait olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadede meydan kontrol biriminde çalışanların ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,55) nispeten daha yüksektir.

**c) Öğrenme desteği algısı boyutunda birimler arası farklılıkların araştırılması**

Öğrenme desteği algısı boyutunun aritmetik ortalamasının 2,93 olduğu belirlenmiştir. Öğrenme desteği algısı boyutunda elde edilen ortalama veriler normal dağıldığından parametrik tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Öğrenme desteği algısı boyutunda yol kontrol ( $\bar{x}$ : 2,76), yaklaşma ( $\bar{x}$ : 3,22) ve meydan kontrol ( $\bar{x}$ : 2,95) birimleri arasında anlamlı farklılığın (KT: 7,846; df: 2; sig: 0,008) olduğu tespit edilmiştir.

Öğrenme desteği algısı boyutunda yer alan bileşenler her biri ayrı ayrı dikkate alınarak yapılan analizde **“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri öğrenmelerini destekleyecek maddi ve diğer destekleri görürler”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 7,151; df: 2; sig: ,028) olmadığı belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,48 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : 2,31) yol kontrol biriminde çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimlerinin ortalaması ( $\bar{x}$ : 2,78) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalamasının ( $\bar{x}$ : 2,51) nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

**“Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörlerine öğrenmelerini destekleyecek yeterli zaman tahsis edilir”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 8,765; df: 2; sig: 0,012) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,89 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : 2,74) yol kontrol biriminde çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimlerinin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,28) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalamasının ( $\bar{x}$ : 2,81) nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

**“Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini genel olarak desteklerler”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 14,977; df: 2; sig: 0,001) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,89 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : 3,00) yol kontrol biriminde çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yaklaşma

kontrol birimlerinin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,57) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalamasının ( $\bar{x}$ : 3,30) nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 59. Öğrenme Desteği İfadeleri Çalışılan Birimler-Katılım Düzeyleri**

İfadeler	Çalışılan Birim	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Çalıştığım ATC biriminde Hava Trafik Kontrolörlerinin öğrenmelerini sağlamak maliyetten çok bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.	Yol Kontrol	57,1%	46,8%	41,8%	36,8%	45,5%	115,52
	Yaklaşma Kontrol	21,4%	12,8%	25,4%	33,8%	15,2%	130,64
	Meydan Kontrol	21,4%	40,4%	32,8%	29,4%	39,4%	124,43
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri öğrenmelerini destekleyecek maddi ve diğer destekleri görürler.	Yol Kontrol	48,1%	53,9%	34,9%	35,0%	30,0%	111,09
	Yaklaşma Kontrol	14,8%	18,4%	31,7%	30,0%	30,0%	140,92
	Meydan Kontrol	37,0%	27,6%	33,3%	35,0%	40,0%	122,97
Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörlerine öğrenmelerini destekleyecek yeterli zaman tahsis edilir.	Yol Kontrol	46,2%	56,3%	44,1%	34,2%	41,7%	112,62
	Yaklaşma Kontrol	7,7%	16,7%	26,5%	34,2%	16,7%	144,93
	Meydan Kontrol	46,2%	27,1%	29,4%	31,6%	41,7%	118,09
Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini genel olarak desteklerler.	Yol Kontrol	55,6%	59,4%	51,2%	31,3%	33,3%	105,55
	Yaklaşma Kontrol	16,7%	18,8%	12,2%	32,3%	46,7%	147,33
	Meydan Kontrol	27,8%	21,9%	36,6%	36,5%	20,0%	125,74

“Çalıştığım ATC biriminde Hava Trafik Kontrolörlerinin öğrenmelerini sağlamak maliyetten çok bir yatırım olarak değerlendirilmektedir” ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 1,963; df: 2; sig: 0,375) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,12 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : 3,00) yol kontrol biriminde çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimlerinin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,26) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalamasının ( $\bar{x}$ : 3,18) nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

#### d) Öğrenme odaklılık boyutunda birimler arası farklılıkların araştırılması

Öğrenme odaklılık boyutunun aritmetik ortalamasının **2,69** olduğu belirlenmiştir. Öğrenme desteği algısı boyutunda elde edilen ortalama veriler normal dağıldığından parametrik tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Öğrenme desteği algısı boyutunda yol kontrol ( $\bar{x}$ : 2,56), yaklaşma ( $\bar{x}$ : 2,83) ve meydan kontrol ( $\bar{x}$ :

2,75) birimleri arasında anlamlı farklılığın (KT: 3,062; df: 2; sig: 0,104) olmadığı tespit edilmiştir.

**“Çalıştığım ATC biriminde meydana gelen hava trafik hadiseleri daima her seviyede tartışılıp araştırılmaktadır”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 3,545; df: 2; sig: 0, 170) olmadığı belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,77 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : 2,64) yol kontrol biriminde çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimlerinin ortalaması ( $\bar{x}$ : 2,75) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalamasınının ( $\bar{x}$ : 2,97) nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

**“Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, çalışanlar değişse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabanları, hadise raporları ve rutin uygulamalar...vb) bulunmaktadır”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 7,425 ; df: 2; sig: 0, 024) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,96 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : 2,76) yol kontrol biriminde çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimlerinin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,31) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalamasınının ( $\bar{x}$ : 2,98) nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

**“Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, atlatılan hadiseler ve tehlikelerin sonrasında prosedürler sık sık güncellenerek tecrübe ve bilgi birikimi artırılmış olmaktadır”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 1,098; df: 2; sig: 0, ,577) olmadığı belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,82 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : 2,75) yol kontrol biriminde çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimlerinin ortalaması ( $\bar{x}$ : 2,96) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalamasınının ( $\bar{x}$ : 2,81) nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

**“Çalıştığım ATC biriminde başka hava trafik kuruluşlarının başarılı uygulamalarını öğrenmemize imkân sağlayan sistemler bulunmaktadır”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 1,498; df: 2; sig: 0,473) olmadığı belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,33 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : 2,45) yol kontrol biriminde çalışanların sahip

oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimlerinin ortalaması ( $\bar{x}$ : 2,47) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalamasınının ( $\bar{x}$ : 2,36) nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 60. Öğrenme Odaklılık İfadeleri Çalışılan Birimler-Katılım Düzeyleri**

İfadeler	Çalışılan Birim	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Çalıştığım ATC biriminde meydana gelen hava trafik hadiseleri daima her seviyede tartışılıp araştırılmaktadır.	Yol Kontrol	51,3%	47,7%	41,3%	39,7%	30,8%	114,07
	Yaklaşma Kontrol	20,5%	23,1%	28,6%	23,8%	7,7%	121,23
	Meydan Kontrol	28,2%	29,2%	30,2%	36,5%	61,5%	133,06
Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, çalışanlar değişse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabanları, hadise raporları ve rutin uygulamalar...vb) bulunmaktadır.	Yol Kontrol	73,1%	42,3%	40,0%	39,4%	35,7%	110,79
	Yaklaşma Kontrol	0,0%	24,4%	22,2%	28,8%	32,1%	141,18
	Meydan Kontrol	26,9%	33,3%	37,8%	31,8%	32,1%	123,18
Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, atlatılan hadiseler ve tehlikelerin sonrasında prosedürler sık sık güncellenerek tecrübe ve bilgi birikimi artırılmış olmaktadır.	Yol Kontrol	47,1%	43,9%	46,2%	41,5%	30,8%	118,13
	Yaklaşma Kontrol	17,6%	24,2%	21,5%	24,6%	38,5%	129,82
	Meydan Kontrol	35,3%	31,8%	32,3%	33,8%	30,8%	121,56
Çalıştığım ATC biriminde başka hava trafik kuruluşlarının başarılı uygulamalarını öğrenmemize imkân sağlayan sistemler bulunmaktadır.	Yol Kontrol	50,0%	42,9%	41,0%	46,4%	14,3%	116,59
	Yaklaşma Kontrol	14,3%	28,6%	24,6%	14,3%	57,1%	129,82
	Meydan Kontrol	35,7%	28,6%	34,4%	39,3%	28,6%	123,59
Çalıştığım ATC biriminde atlatılan hadiseler ve hatalar, sistemin sağlıklı olduğunu gösteren birer enformasyon olarak değerlendirilerek bunlardan ders çıkarılmaya çalışılmaktadır.	Yol Kontrol	53,7%	40,3%	48,4%	39,1%	14,3%	114,80
	Yaklaşma Kontrol	9,8%	22,6%	21,9%	36,2%	0,0%	141,16
	Meydan Kontrol	36,6%	37,1%	29,7%	24,6%	85,7%	117,89
Bu Hava Trafik Birimde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik bülten ve toplantılar sayesinde çift taraflı iletişim ortamı sağlanır.	Yol Kontrol	44,0%	47,4%	40,3%	44,4%	20,0%	119,13
	Yaklaşma Kontrol	24,0%	21,1%	23,9%	26,7%	20,0%	124,82
	Meydan Kontrol	32,0%	31,6%	35,8%	28,9%	60,0%	123,79

**“Çalıştığım ATC biriminde atlatılan hadiseler ve hatalar, sistemin sağlıklı olduğunu gösteren birer enformasyon olarak değerlendirilerek bunlardan ders çıkarılmaya çalışılmaktadır”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 5,995; df: 2; sig: 0,050) olmadığı belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,74 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : 2,62) yol kontrol biriminde çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimlerinin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,05) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalamasınının ( $\bar{x}$ : 2,70) nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

**“Bu Hava Trafik Birimde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik bülten ve toplantılar sayesinde çift taraflı iletişim ortamı sağlanır”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 0,343; df: 2; sig: 0,842) olmadığı belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,50 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : 2,45) yol kontrol biriminde çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimlerinin ortalaması ( $\bar{x}$ : 2,54) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalamasınının ( $\bar{x}$ : 2,53) nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

**e) Örgütsel bağlılık boyutunda birimler arası farklılıkların araştırılması**

Öğrenme bağlılık boyutunun aritmetik ortalamasının **3,05** olduğu belirlenmiştir. Öğrenme bağlılık boyutunda elde edilen ortalama veriler normal dağıldığından parametrik tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Öğrenme bağlılığı boyutunda yol kontrol ( $\bar{x}$ : 2,56), yaklaşma ( $\bar{x}$ : 2,83) ve meydan kontrol ( $\bar{x}$ : 2,75) birimleri arasında anlamlı farklılığın (KT: 2,657; df: 2; sig: 0,162) olmadığı tespit edilmiştir.

**“Kurumuma çok şey borçluyum”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 8,571; df: 2; sig: 0,014) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,11 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : 3,03) yol kontrol biriminde çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimlerinin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,43) ve meydan kontrol biriminde çalışan kişilerin ortalamasınının ( $\bar{x}$ : 2,97) nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

**“Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 1,853; df: 2; sig: 0,396) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,09 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya ( $\bar{x}$ : 3,05) yol kontrol biriminde ve meydan kontrol biriminde ( $\bar{x}$ : 3,02) çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yaklaşma kontrol birimlerinin ortalaması ( $\bar{x}$ : 3,24) nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

**“Bu kuruma karşı kendimi duygusal anlamda bağlı hissetmiyorum”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 12,096; df: 2; sig: 0,002) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 2,90 olarak belirlenmiştir. Bu



ifadede en düşük ortalamaya meydan kontrol biriminde ( $\bar{x}$ : 2,56) çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yaklaşma kontrol ( $\bar{x}$ : 3,19) ve yol kontrol birimlerinde ( $\bar{x}$ : 3,00) çalışanların nispeten daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür.

**“Bu kurumda çalışmaya devam etme konusunda hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 3,021; df: 2; sig: 0,221) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,07 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya yaklaşma kontrol ( $\bar{x}$ : 2,89) ve meydan kontrol biriminde ( $\bar{x}$ : 3,01) çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yol kontrol birimlerinde ( $\bar{x}$ : 3,21) çalışanların nispeten daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür.

**“Çalıştığım kurumun meselelerini, gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 4,169; df: 2; sig: 0,124) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,18 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya yol kontrol birimlerinde ( $\bar{x}$ : 3,05) çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede meydan kontrol ( $\bar{x}$ : 3,33) ve yaklaşma kontrol ( $\bar{x}$ : 3,22) biriminde çalışanların nispeten daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür.

**“Çalıştığım kurumun, benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 2,724; df: 2; sig: 0,256) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,01 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya yol kontrol birimlerinde ( $\bar{x}$ : 2,89) çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yaklaşma kontrol ( $\bar{x}$ : 3,05) ve meydan kontrol biriminde ( $\bar{x}$ : 3,15) çalışanların nispeten daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür.

**“Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder”** ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $x^2$ : 4,546; df: 2; sig: 0,103) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,01 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya yol kontrol birimlerinde ( $\bar{x}$ : 3,19) çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yaklaşma kontrol ( $\bar{x}$ : 3,54) ve meydan kontrol

biriminde ( $\bar{x}$ : 3,42) çalışanların nispeten daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür.

**Tablo 61. Öğrenme Odaklılık İfadeleri Çalışılan Birimler-Katılım Düzeyleri**

İfadeler	Çalışılan Birim	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Sıra Ortalaması
Çalıştığım kurumun meselelerini, gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	Yol Kontrol	44,4%	52,4%	48,7%	37,8%	29,4%	112,60
	Yaklaşma Kontrol	27,8%	16,7%	26,3%	22,2%	29,4%	124,54
	Meydan Kontrol	27,8%	31,0%	25,0%	40,0%	41,2%	132,64
Çalıştığım kurumun, benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	Yol Kontrol	44,8%	43,9%	52,8%	35,4%	26,3%	114,02
	Yaklaşma Kontrol	31,0%	17,1%	20,2%	27,7%	26,3%	125,98
	Meydan Kontrol	24,1%	39,0%	27,0%	36,9%	47,4%	129,74
Kurumuma karşı çok güçlü bir aitlik hissim yok.	Yol Kontrol	45,7%	43,9%	48,6%	36,2%	39,1%	118,15
	Yaklaşma Kontrol	17,1%	22,7%	19,4%	25,5%	43,5%	135,87
	Meydan Kontrol	37,1%	33,3%	31,9%	38,3%	17,4%	117,22
Kurumuma çok şey borçluyum.	Yol Kontrol	50,0%	39,1%	51,9%	38,0%	35,3%	117,00
	Yaklaşma Kontrol	25,0%	10,9%	18,5%	30,4%	47,1%	144,61
	Meydan Kontrol	25,0%	50,0%	29,6%	31,6%	17,6%	112,51
Bu kuruma karşı kendimi "duygusal anlamda bağlı" hissetmiyorum.	Yol Kontrol	29,6%	41,9%	48,3%	47,5%	43,5%	128,24
	Yaklaşma Kontrol	22,2%	13,5%	25,0%	32,2%	30,4%	139,55
	Meydan Kontrol	48,1%	44,6%	26,7%	20,3%	26,1%	101,23
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	Yol Kontrol	51,9%	31,3%	48,4%	40,5%	41,2%	120,10
	Yaklaşma Kontrol	18,5%	21,9%	20,4%	28,4%	29,4%	132,33
	Meydan Kontrol	29,6%	46,9%	31,2%	31,1%	29,4%	117,15
Bu kurumda çalışmaya devam etme konusunda hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	Yol Kontrol	48,6%	45,0%	52,6%	37,1%	28,6%	113,84
	Yaklaşma Kontrol	25,7%	16,7%	21,1%	25,7%	38,1%	132,35
	Meydan Kontrol	25,7%	38,3%	26,3%	37,1%	33,3%	125,43
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	Yol Kontrol	57,1%	58,8%	45,1%	37,3%	38,7%	112,39
	Yaklaşma Kontrol	19,0%	23,5%	18,7%	25,3%	35,5%	134,93
	Meydan Kontrol	23,8%	17,6%	36,3%	37,3%	25,8%	125,53

“Kurumuma karşı çok güçlü bir aitlik hissim yok” ifadesinde birimler arasında anlamlı farklılık ( $\chi^2$ : 3,083; df: 2; sig: 0, 214) olduğu belirlenmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması 3,17 olarak belirlenmiştir. Bu ifadede en düşük ortalamaya yaklaşma kontrol ( $\bar{x}$ : 2,91) biriminde çalışanların sahip oldukları görülmüştür. İlgili ifadede yol kontrol birimlerinde ( $\bar{x}$ : 3,24) ve meydan kontrol

birimlerinde ( $\bar{x}$ : 3,27) çalışanların nispeten daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür.

## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütsel öğrenme bir örgütün bilgiyi elde edebilmesini, bu bilgileri anlamlandırarak örgüt içerisinde yayabilmesini ifade etmektedir. Örgütlerin, kendilerinde geliştirdikleri bir takım yeteneklerle örgütsel öğrenmeyi daha da etkinleştirebilmektedirler. Bu araştırmanın amaçlarından birisini, Ülkemiz literatüründe daha önce araştırılmamış olan **“Güvenilirliği Yüksek Örgüt (GYÖ) Teorisi”ni** inceleyerek alan yazına katkıda bulunmak ve bu konuda farkındalık yaratmaktır. Buna ek olarak, en temel araştırma sorularından birisi ise, bir GYÖ olarak ülkemizdeki hava trafik kontrol örgütlenmelerinin örgütsel öğrenme kabiliyetlerini araştırmaktır. Ayrıca araştırma süresince yüksek risk çevresi, karmaşık örgütsel ve teknolojik yapının mevcut olduğu bir ortamda hava trafik örgütlenmelerinin örgütsel öğrenme kabiliyetini meydana getiren faktörler üzerinde örgütsel bağlılığın etkisi araştırılmıştır. Bağlılığın, örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarını etkilediği gibi örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarının da örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Öğrenme kabiliyeti boyutlarını belirlemek için yapılan analizler sonucunda elde edilen çıktılara göre, hava trafik kontrol örgütlenmelerinde öğrenme kabiliyeti boyutları; **“Öğrenme Desteği”**, **“Öğrenme Odaklılık”**, **“Liderlik Desteği”** ve **“Açık İletişim”** olarak belirlenmiştir.

**“Öğrenme odaklılık”** boyutu, hava trafik birimlerinin yaşanan olaylardan ders almaları ve çıkarılan derslerden elde edilen bilgilerin biçimsel hale getirilerek yayılmasını ifade etmektedir. Öğrenme odaklılık boyutu, hava trafik birimlerinin yaşanan hadiseleri çalışanlar ile birlikte analiz etmesi, bu hadiselerden elde edilen bilgilerin paylaşılmasını ve prosedürlere dönüştürülmesini kapsamaktadır. Diğer yandan, geçmiş olaylardan, çalışanların yaşadıklarından, dış çevreden bilgi elde edebilmeyi ve elde edilen bilginin işletme yayılmasının ifade eden **“Öğrenme Odaklılık Boyutunun”** literatürde yer alan diğer çalışmalarda elde edilen **“Bilginin Yayılması”** (Goh, 2003: 218), **“Deneyimleme”** (Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007: 226), **“Dış Çevre ile Etkileşim”** (Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007: 226), **“Bilgi aktarma ve Bütünlük”** (Gomez ve diğerleri, 2005: 282) boyutları ile ilgilidir. Özellikle yüksek riskli çevrelerde çalışan GYÖ’ler için yaşanan olayların birer öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi, atlatılan hadise, tehlike ve hataların

raporlanarak her seviyede tartışılabilmesi, elde edilen sonuçlara göre kural ve prosedürlerin geliştirilmesi oldukça önemlidir. Meydana gelen herhangi bir hatanın sistemin sağlığını değerlendirme konusunda elde edilmiş bir inceleme fırsatı olarak değerlendirilmesi bir GYÖ'ler için önemlidir(Weick ve diğerleri, 1999). Farklı tecrübelerle “farklı zihinsel modeller” oluşturan bireylerin bir araya gelerek problemlerin çözümüne ya da yöntem geliştirme süreçlerine katkı sağlamaları oldukça önemlidir. Özellikle temel üretim süreçlerinde yer alan personelin sahip olduğu tecrübeye değer verilmesi gerekmektedir. Nitekim GYÖ Teorisi emniyetin, kullanılan teknolojiyi detayları ile bilen ve özellikle kriz anlarında işlevini yitiren bürokratik kuralları terk ederek emniyet seviyesini sürdürebilmek için mevcut duruma uygun davranışları geliştirebilen temel üretim süreçlerindeki çalışanlar üzerine kurulması gerektiğini savunmaktadır (Leveson ve diğerleri, 2009). Ciddi değerlendirilmeyen, küçük olarak tanımlanan bazı hatalar birikerek daha büyük hataları ve nihayetinde kazaları oluşturmaktadır (Reason, 1993). GYÖ'lerin küçük hatalar, tehlikeli durumlar ve atlatılan hadiselerden değerlendirmeleri öğrenme süreçleri için önemlidir. Hataların birikimsel özellikten dolayı meydana gelen küçük kırımlar anlaşılmadığı takdirde büyük kazaların olma olasılığını da artırmaktadırlar. **“Olmamış gibi”** davranılan hatalar sebep sonuç zinciri prensibi ile sistemin derinlerinde daha şiddetli olumsuzluklara neden olabilecek şekilde gelişmektedir (Weick ve diğerleri, 1999: 39). Carmeli ve Gittel (2009: 711) tecrübelerden öğrenmenin kaza ve kırım oranlarını ve hata riskini azaltmasının yanısıra hizmet kalitesini, uyum sağlama ve üretkenliği artırdığını bildirmektedirler. Bu nedenle bir GYÖ niteliğinde olan hava trafik örgütlerinde çalışanları suçlama psikolojisi ile hatayı gizlemeye sevk etmeden ve yapılan hataların üzeri örtmeye çalışmadan değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Nitekim, atlatılan hadiselerin ve tehlikeleri doğuran hataları önemli bir öğrenme potansiyeli olarak kabul eden GYÖ Teorisi için bu hataların açık bir şekilde ifade edilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Araştırma kapsamında hadiselerin araştırılması ve bunlardan ders alınması ile ilgili hava trafik kontrolörlerinin olumsuz algılamaları hava trafik kontrol örgütlenmelerinin bu konuda eksiklikleri olduğuna işaret etmektedir.

Bir GYÖ olarak hava trafik kontrol birimlerinin hadiselerden elde ettikleri dersleri tüm örgütle paylaşabilmeleri gerekmektedir. GYÖ'lerin öğrenmesinde

hadiselerden elde edilen bilgilerin kurumsallaştırması ve aktarılması oldukça önemlidir. Bu anlamda elde edilen bilgilerin manuellere, veri tabanları ve raporlar vasıtasıyla yayılması önemli bir öğrenme yeteneği bileşeni olarak belirlenmiştir. Nonaka (1985: 340)'nın bilginin içselleştirilmesi olarak adlandırdığı **“açık bilginin örtülü bilgiye dönüşümü”** kapsamındaki süreç, elde edilen bilginin bir **“değerler”** sistemine dönüştürülmesini ifade etmektedir. Elde edilen bilgilerin, örgütsel kararlar ve eylemlerde yol gösterici inanç ve değerler sistemine dönüşmesi örgütsel öğrenmenin başarılmasını ifade etmektedir. Süreçler sonunda elde edilen bilgi bir nevi örgütün bilinçaltına saklanarak tüm eylemlere yol çizmektedir. Nonaka (1985) tarafından bahsedilen inançlar ve değerlerin örgüt içerisindeki iş metotlarını şekillendirmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel değerler ve inanç sistemi kurallar ve prosedürleri şekillendirerek iş yapma yöntemlerini belirlemelidir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler örneklem içerisinde yer alan hava trafik birimlerinde deneyimlerden neler öğrenildiğinin içeren veri tabanları, manuellere ve prosedürlerin olmadığına işaret etmektedir. Bu durum, hava trafik birimlerinin deneyimlerden elde ettiği dersler sonucunda ilgili hataların yönetimi ile ilgili, örgütün tamamında paylaşılan bir politika geliştirmeye işaret etmektedir.

**“Öğrenme odaklılık”** kapsamında örgütlerin birbirlerinin başarılı uygulamalarını öğrenilebileceği sistemlerin varlığı sorgulanmıştır. Karşılaşılan hadiselerden çıkarılan derslerin yanı sıra diğer hava trafik kontrol örgütlerinin başarılı uygulamalarının da örgüt içerisinde yayılması öğrenmenin etkinliğini sağlayabilmektedir. Nitekim, başarılı uygulamaların ve nedenlerinin her seviyedeki personel ile paylaşılmasını sağlayacak sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır. İstasyon temelinden yapılan değerlendirmelerde genel olarak hava trafik kontrolörlerinin çalıştıkları örgütte başarılı uygulamaların paylaşıldığı sistemlerin varlığı ile ilgili algılamalarının düşüktür. Başarılı sistemlerin varlığı konusundaki algılamalar çalışılan birimlere göre değerlendirildiğinde de ise benzer sonuçlarla karşılaşılmıştır. Çalışılan birimler değerlendirildiğinde en olumsuz algılamaların yol kontrol birimlerine ait olduğu göz çarpmaktadır. Hatalar ve atlatılan tehlikelerin yanı sıra bu durumların yönetimi ile ilgili başarılı uygulamaların paylaşılması önemlidir (Madsen ve Desai, 2010). İstasyon, çalışma birimi ya da bireysel anlamda uygulanan başarılı hata yönetimi tekniklerinin paylaşılabilirliği sistemlerin olmaması hava trafik

kontrol örgütlenmelerinin öğrenmesinde önemli bir eksiklik olarak göz çarpmaktadır. Diğer yandan, yapılan görüşmelerde ve incelemeler sırasında gerek kaza ve kırımların gerekse başarılı sistematik olarak paylaşılması ile ilgili sistemlerin mevcut olmamasına rağmen hava trafik kontrolörler arasındaki biçimsel olmayan ilişkiler sayesinde hatalar, atlatılan hadiseler ve tehlikeli durumlar ile ilgili olaylar ve bu olaylara karşısında verilen tepkiler paylaşılmaktadır.

**“Öğrenme odaklılık”** kapsamında, meydana gelen hata ve hadiselerin birer ders çıkarma fırsatı olarak görülmesi oldukça önemlidir. Nitekim bu durum sistemin sağlıklı işlediğine dair bir gösterge niteliğindedir. GYÖ’lerde yer alan süreçlerde hataların meydana gelmesi olağan karşılanmaktadır. Hataların saklanmaması, rapor edilmesi ve bunların analiz edilmesi GYÖ’lerin büyük kazalardan uzak olabilmelerinde oldukça önemli rol oynamaktadır. Hadiseler ve hataların enformasyon elde edilebilecek birer fırsat olarak değerlendirildiği ile ilgili algılamalar istasyonlar arasında farklılaşmamaktadır. Havalimanları genelinde olumlu algılamaların düşük olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, hataların önemli birer veri olarak kabul edilmesi ve bunlardan ders çıkarılması konusundaki en olumlu algılamalar yaklaşma birimlerine aittir. Elde edilen sonuçlara göre; hava trafik kontrolörlerin yaşanan hadiselerin analiz edilmesi ve bunlardan ders alınması ile ilgili olumlu algıları nispeten düşüktür. Bu durum bir GYÖ olarak değerlendirilen hava trafik kontrol birimleri için önemli bir öğrenme kaynağı olan tecrübelerden öğrenmenin beklenen seviyede olmadığına işaret etmektedir. Özellikle Ankara ve İstanbul’da yer alan ve Ülkemizin en önemli trafik yoğunluklarının olduğu havalimanlarında nispeten tecrübelerden (başarılı-başarısız) öğrenme potansiyelinin fazla olduğu düşünülmektedir. Buna rağmen, adı geçen havalimanlarında çalışan hava trafik kontrolörlerinin yapılan hatalardan öğrenme algılarının düşüktür. Hava trafik kontrol birimlerinin etkin bir emniyet odaklı öğrenmeye başarabilmeleri için hataları ve bu hataların arkasında yatan nedenleri inceleyerek, dersler çıkarabilme konusundaki yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir.

**“Öğrenme odaklılık”** hataların ve başarılı uygulamaların paylaşılmasını içeren sistemlere sahip olmanın yanı sıra yaşanan hadiselerin nedenlerinin araştırılmasını ve elde edilen bilgiler doğrultusunda kuralların oluşturulmasını da içermektedir. Tecrübelerden öğrenmenin etkinleştirilebilmesi yaşanan hadiselerden

elde edilen derslerin emniyeti geliştirecek prosedürlere dönüştürülmesi gerekmektedir. Böylece yaşanan olaylardan elde edilen dersler, prosedürlerin tüm örgüte yayılması sağlanacak ve emniyeti tehdit eden olaylara karşı verilecek tepkiler çalışanların tamamı tarafından öğrenilebilecektir. Nitekim, yaşanan hadiselerden sonra yeni kuralların oluşturulması konusunda genel olarak olumlu algılamalar düşük (%32) tür. İstasyonlar açısından ele alındığında Ülkemizdeki en yoğun hava trafiğine sahip olan havalimanlarından İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa Havalimanlarının en olumsuz algılamalara sahip oldukları görülmüştür. Bu durum hava trafik birimlerinde yaşanan hadiselerin etkin değerlendirilmediğine ve sonuçlarına göre emniyeti geliştirecek prosedürler haline dönüştürülmediğine işaret etmektedir. Bu sonuca paralel olarak, yapılan görüşmeler ve incelemelerde yapılan hataların genellikle hatayı yapan kişinin formal olarak uyarılması şeklinde olduğunu, hatanın paylaşılmadığını belirlenmiştir. Bu nedenle, en azından oluşturulan prosedürlerin birincil anlamda yaşanan hadiselerin incelenmesi ile oluşturulmadığını söylemek mümkündür.

**“Öğrenme odaklılık”** bir takım formal sistemler (öneri sistemleri, elektronik bültenler, toplantılar.) sayesinde bireyler arasındaki iletişimin sağlanmasını kapsamaktadır. Öğrenen örgütler için bilginin elde edilmesi kadar, bu bilginin örgüt içerisinde yayılabilmesi de oldukça önemlidir (Nonaka 1985). Özellikle, GYÖ’ler için öneri sistemleri kapsamında değerlendirilebilecek olan raporlama sistemlerinin olması oldukça önemlidir. Özellikle adil kültürün bir gerekliliği olarak bireylerin tespit ettikleri problemleri veya yaşadıkları sıkıntıları serbestçe rapor edebilmeleri bir GYÖ olan hava trafik birimleri için oldukça önemlidir (Eurocontrol, 2006). Kullanımı ve erişimi kolay olan raporlama sistemlerinin varlığı emniyeti ilgilendiren kritik bilginin aşağıdan yukarıya hareketini kolaylaştırılmasını sağlamakta ve örgütsel öğrenme için kritik bir rol oynamaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde çift taraflı iletişim sistemlerinin varlığı konusundaki algıların düşük (%21) tür. İstasyonlar esasında değerlendirildiğinde çift taraflı iletişimin varlığı konusunda istasyonların hemen hemen tamamında %50’nin üzerinde olumsuz algılama mevcuttur. İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa ve Antalya Havalimanları en olumsuz algılamalara sahiptirler. Diğer yandan yapılan, görüşmeler ve incelemelerde hava trafik birimlerinde yaşanan hadiseler, yapılan hatalar konusunda formal bir



raporlama sistemi olmadığı görülmüştür. Raporlama sistemleri emniyet kültürünün bir parçası olarak görülmekte ve üst yönetim ve raporlayan kişi arasında “karşılıklı” bir bilgi alışverişini tesis etmektedir (Reason, 1997). Havayolu ve nükleer enerji gibi GYÖ özelliği gösteren bir çok sektördeki düzenleyici kuruluşlar (FAA-Federal Aviation Authority, NASA-National Aeronautics and Space Administration, IAEA-International Atomic Energy Agency) raporlama sistemlerinin varlığını ve kullanılmasını emniyet kültürünün oluşturulabilmesi için bir gerekli görmektedir. Bu durum, Uluslararası Hava Trafik Kontrol Örgütü (Eurocontrol)’nün de önemini vurguladığı hava trafik örgütlenmelerinin operasyonel düzeyde yaşanan hadiseleri değerlendirerek tecrübelerden öğrenme potansiyelini artıran raporlama sistemlerini edinmeleri bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

“**Öğrenme odaklılık**” etkin bir öğrenmenin başarılabilmesi için meydana gelen kazaların sistem bakış açısı ile her seviyede tartışılıp analiz edilmesi gerekliliğini içermektedir. Hataları üretken bir biçimde tartışılabilmek örgütün etkinliğini göstermektedir (Edmondson 1999). Diğer yandan, hataların konuşulması emniyet kültürün önemli bir parçası olarak tanımlanmaktadır (Ginsburg ve diğerleri, 2009). Buna göre, yaşanan hadiseler ve hatalar örgütün her seviyesinde tartışılabilir. Diğer yandan bu araştırmada elde edilen sonuçlar, hadiselerin her seviyede tartışılması ile ilgili algılamaların aritmetik ortalamasının ( $\bar{x}$ : 2,77) oldukça düşük olduğuna işaret etmektedir. İstasyonlar bazında değerlendirildiğinde Ankara Esenboğa ve İstanbul Atatürk Havalimanları gibi trafik yoğunluğunun yüksek olduğu istasyonlarda görev yapan hava trafik kontrolörleri en olumsuz algılamalara sahiptirler. Genel olarak hadiselerin nedenlerinin ilgili kişilerin katılımlarını sağlayarak, suçlayıcılıktan uzak bir şekilde tartışılması konusunda algılamaların düşük olması hava trafik kontrol birimlerinin öğrenmeleri üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedirler. Nitekim yapılan görüşmelerde, meydana gelen hadiselerden sonra hata yapan personelin yazılı olarak olayı tarif ettiği ve bir ekip tarafından olayın incelenerek, bireye resmi yazı ile “cezasının” iletildiği, sonrasında ise bireyin vardiyasının değiştirildiği (böylece diğerleri tarafından hatalı bir davranış gösterdiği anlaşılmaktadır.) ifade edilmiştir. Diğer yandan, hataların ve hadiselerin incelenmesinin gerekliliği konusunda motivasyonları yüksek olan hava trafik kontrolörleri aralarındaki formal olmayan ilişkiler sayesinde olaylar ile ilgili bilgileri

paylaşmaktadırlar. Buna rağmen, istasyonlar arası bilgi paylaşımı oldukça kısıtlıdır. Pilotlar tarafından rapor edilen veya rapor edilmese dahi atlatılan tehlike niteliğindeki ciddi olaylar üst yönetim tarafından genellikle tek taraflı olarak araştırılmakta ve diğer hava trafikçilerin katılımları kısıtlı olmaktadır.

Öğrenme odaklılık boyutu genel olarak değerlendirildiğinde, hava trafik birimlerinde emniyet odaklı öğrenme ile ilgili algılamaların nispeten olumsuzluğundan bahsetmek mümkündür. Atlatılan hadiselerin, yapılan hataların rapor edilmesine, her seviyede tartışılmasına, sonuçlarının paylaşılmasına ve elde edilen sonuçlara göre yeni prosedürler oluşturulmasına yönelik bir tutumun olmaması GYÖ'lerin en belirgin özelliği olan emniyet odaklı öğrenmeyi zorlaştırmaktadır. Bu durum, emniyet odaklı bir kültürün “yönetim tarafından” oluşturulma gayretinin olmadığına işaret etmektedir. Meydana gelen, rapor edilmeyen küçük hatalar ve hadiseler daha çok ekipler içerisinde informal ilişkiler sayesinde değerlendirilmektedir. Bu durumda, ilgili hatalardan elde edilen derslerin gerek istasyon içerisinde gerekse diğer istasyonlar ile etkin bir şekilde paylaşılmasını engellemektedir. Bir GYÖ gerekliliği olarak Atlatılan hadiseler ve hatalar önemli bir öğrenme fırsatı olduğundan herkesin hatalarını “psikolojik emniyet” sınırları içerisinde raporlayabilecekleri, raporlanan hadiselerin nedenlerini tüm istasyonda tartışılabileceği ve elde edilen sonuçların paylaşılabilceği sistemlerin oluşturulması gerekmektedir.

Liderlerin tutum ve davranışlarının çalışanların öğrenmelerini kolaylaştırıcı nitelikte olması gerekmektedir. Bu anlamda öğrenme kabiliyeti boyutlarından birisi olarak belirlenen “**liderlik desteği**” nin ekipler halinde çalışan hava trafik kontrol birimlerinin yönetilmesinden sorumlu olan liderlerin ekipleri kararlara katması, faydalı geri bildirimler sağlamaları ve eleştirileri kabul etmeleri gibi “**demokratik lider**” tutumlarını içerdiği görülmektedir. Çalışanların kararlara katılımlarına izin verme, çalışanlara izin verme ve eleştirileri kabul edebilme gibi liderlik özellikleri ile ilgili olan “**Liderlik Desteği Boyutunun**” daha önceki araştırmalarda ortaya konulan “**Adanmış Liderlik ve Güçlendirme**” (Goh, 2003), “**Katılımcı Karar Alma**” (Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007: 226) boyutları ile uyumludur. Ekipler halinde çalışan hava trafik kontrol birimlerinin öğrenmelerinde liderlik tipi ve liderler tarafından yaratılan atmosfer örgütsel öğrenme için önemlidir. Otoriter liderlik tipleri

yerine yol açıcı ve güçlendirici liderlik tipini benimseyen koç ve mentörler öğrenme üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Goh, 2003, Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007: 226). Lenoard ve Frankel (2011, 821), yüksek riskli sistem olan sağlık kuruluşları için kaba ve saygısız liderlik davranışların oldukça tehlikeli olduğunu gösteren birçok kanıt olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, yöneticilerin sahip oldukları liderlik özellikleri psikolojik emniyetin oluşturulmasında önemli role sahiptir. Özellikle havayolu taşımacılığı sektöründe yapılan araştırmalar, özellikle otoriter lider tipine haiz olan pilotların kokpit içerisindeki iletişimi olumsuz yönde etkiledikleri ve buna bağlı kazaların meydana geldiğini ortaya koymaktadır (Helmreich ve Merritt, 1998). Havacılığın bir çok alanında uygulanan Ekip Kaynak Yönetimi-EKY (Crew Resource Management-CRM) eğitimleri kapsamında katılımcı liderlik tiplerinin sağlıklı bir emniyet kültürünün önemli bir bileşeni olarak görülmektedir (Helmreich, 2000). Lenoard ve Frankel (2011, 821), üst düzey yöneticilerin emniyet, kalite ve takım çalışmasının önceliği ile ilgili değerleri vurguladığı ve operasyon liderlerinin ise bu değerlere uygun davranışları desteklemelerinin yüksek riskli sistemler için önemli olduğunu ifade etmektedirler. Nitekim araştırmada elde edilen liderlik desteğini ölçen ifadeler incelendiğinde bunların liderlerin eleştirilere açık olmasını, çalışanları kararlara dâhil etmelerini ve onlara iş konusunda faydalı geri bildirim sağlayabilmeleri ile ilgili oldukları görülmektedir. Emniyet kültürünün oluşturulabilmesi ve örgütsel öğrenmenin etkinleştirilebilmesi için katılımın sağlanması önemli bir role sahiptir. Bu anlamda “**ekip ve ünite şeflerinin bireylerin kararlara katılmalarını sağlamaları**” konusundaki algılar incelendiğinde genel olarak hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün kararlara katılım konusunda kararsız oldukları ya da olumsuz düşünmektedirler. Özellikle İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa Havalimanları gibi trafik yoğunluğunun yüksek olduğu istasyonlarda çalışan hava trafikçilerin nispeten daha olumsuz algılamalara sahip oldukları görülmektedir. Örgüt içerisinde demokratik liderlik davranışlarının geliştirilmesi, psikolojik emniyeti geliştirecek ve bireylerin takım çalışması içerisinde kendilerini ifade etmelerini kolaylaştıracaktır.

Bireylerin gördükleri olumsuzlukları herhangi bir formal (maaş kesintisi, yönetim tarafından uyarılma, işten çıkarma, terfi alamama...vb.) ya da informal (utandırma, suçlama ve dışlama...vb.) ceza alma kaygısı duymadan bildirebilmeleri

olarak ifade edilebilecek psikolojik emniyet hatalardan öğrenebilmek için uygun ortamı sağlamaktadır (Lipshitz ve diğerleri, 2006). Özellikle transformasyonel tipteki liderler “psikolojik emniyet”in oluşmasına kolaylaştırarak astların özgüven kazanmalarına, kendi değerlerinin farkına varmalarına ve kendilerini daha kolay ifade edebilmelerine olanak sağlamaktadırlar (Carmeli, ve diğerleri, 2014). Bu anlamda “**liderlerin eleştirileri kabul edebilmesi**” bireylerin liderlerine karşı fikirlerini ifade edebilmeleri emniyet odaklı öğrenme için gerekli olan psikolojik emniyetin önemli bir unsurudur. Nitekim yapılan araştırma kapsamında genel olarak hava trafik kontrolörlerinin (%65 oranda) liderlerin eleştirileri aşırı tepki göstermeden kabul edebilmeleri ile ilgili algılamalarının olumsuz olduğunu göstermiştir. Bu durum, psikolojik emniyet konusunda hava trafik birimlerindeki olumsuz atmosfere dair bir işaret olarak değerlendirilebilir.

Karşılıklı iletişimin söz konusu olduğu açık bir sistemde emniyetli bir şekilde çalışma şeklini göstermek için yönetim, çalışanlarına tehlikeler ve riskli durumlar ile ilgili bilgi aktarmaktadır (Vecchio-Sadus, 2007: 2). Liderlik desteği algısı kapsamında değerlendirilen potansiyel problemler ve çözümleri için liderlerin astlarına sağladıkları geribildirim ile ilgili algılamaların önemli derecede olumsuz (%53,5) olumsuz olması emniyet kültürünün oluşturulmasında bir diğer engel olarak değerlendirilmiştir. Bu durum, potansiyel tehlikeler ve çözüm yolları ile ilgili liderlerden bilgi almanın zorluğuna işaret etmektedir. Liderliğin önemli bir bileşeni olan mentörlük ve koçluk çalışanlarla etkin bir iletişim kurmayı gerektirmektedir. Ayrıca liderlerden geribildirim elde etmenin zor olduğu bir ortamda GYÖ’ler için gerekli olan emniyet kültürünün oluşması da zor olabilmektedir. Liderlik Desteği Algısı ile ilgili yapılan değerlendirmeler genel olarak liderlerin hava trafik kontrolörlerinin kararlara iştiraklerini yeterince sağlamadıkları, eleştirilere yeterince açık olmadıkları ve potansiyel tehlikelerle ilgili uygun miktarda geribildirim sağlamadıklarını düşündükleri belirlenmiştir.

Hava trafik kontrol birimlerinde bireylerin bir takım aksaklıkları ifade edebilecekleri özgür iletişim atmosferinin varlığı önemsenmektedir. Şahit olunan olumsuzlukların rapor edilmesi, bir takım yönetsel politikaların ve işle ilgili yöntemlerin “**gerilim**” yaşamadan eleştirilmesi önemlidir. Nitekim, “**açık iletişim**” bir boyut olarak faktör analizinde tanımlanmıştır. Açık iletişim emniyet odaklı bir

öğrenme kültürü yaratmaya çalışan GYÖ'ler için oldukça önemlidir. Araştırma kapsamında örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutları istasyonlar, çalışma süreleri ve çalışılan departmanlar açısından incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar genel olarak öğrenme odaklılık ve öğrenme desteği boyutlarındaki algılamaların diğerlerine göre daha olumsuz olduğu görülmektedir. Liderlik desteği ve açık iletişim boyutlarındaki algılamalar ise nispeten daha olumludur. Çalışanların birbirlerine güvenmelerini, birbirleri ile rahatça iletişim kurabilmelerini, birbirlerine dürüst geri bildirim sağlamaları konusundaki algılarını ifade eden **“Açık İletişim Boyutunun”** literatürde yer alan ilgili araştırmalarda belirlenen **“Diyalog”** (Chiva, Alegre ve Lapiedra, 2007: 226), **“Açıklık ve Tecrübe”** (Gomez ve diğerleri, 2005: 282) **“Takım ve Grup Halinde Problem Çözme”** (Goh, 2003, 218) boyutları ile uyumludur. Sonuç olarak elde edilen boyutların literatürdeki diğer öğrenme kabiliyeti boyutları ile uyum olduğu görülmektedir. Grup performansının önemli olduğu hava trafik hizmet birimlerinde grup olarak öğrenme kritik değer taşıyan operasyonel bilginin elde edilmesi, yorumlanması ve örgüt içerisinde yaygınlaştırılması anlamında önem taşımaktadır. Grup olarak öğrenme performansı ise önemli oranda grup içerisindeki iletişimin niteliğine bağlı olarak gelişmektedir. Grup içerisindeki network yoğunluğu ve iletişiminin etkinliği grubun öğrenmeye hazır olduğunu gösteren bir kriter olarak değerlendirilebilir (Vashdi ve diğerleri, 2013; Silberstang ve London, 2009; Reagans ve Zuckerman, 2001). Nitekim elde edilen **“güven”, “fikirleri serbestçe sorgulayabilme”, “dürüst iletişim”** ve **“birbirini dinleme”** iletişim değerlerinin **“açık iletişim”** boyutunun içeriğini oluşturdukları görülmektedir. Açık iletişimin bir gerekliliği olarak ortaya çıkan güven, dürüstlük ve fikirleri sorgulayabilme ise sağlıklı bir operasyonel kültürün oluşabilmesi için oldukça önemlidir. Güven, dürüstlük ve fikirleri özgürce sorgulayabilme ayrıca **“psikolojik emniyetin”** de temelini oluşturmaktadır (Zhang ve diğerleri, 2010). Nitekim, Zacharatos ve Iverson, (2005: 80) yöneticilerin astları ile daha fazla bilgi paylaştıkları durumlarda çalışanların yönetime karşı güven duygularının arttığını belirtmektedir. Emniyete önem veren ve çalışanları ile emniyet konusunda bilgi paylaşan yönetimlere karşı güven artmaktadır. İletişimin küçük ölçekli örgütlerde daha etkin olduğu gözlenirse de örgütler büyüdükçe iletişim etkinliğinin de azaldığı görülmektedir. Hava trafik birimleri büyük ölçekli,

kurumsallaşmış örgütler (Devlet Hava Meydanları İşletmesi) olmalarına rağmen hava trafik hizmet birimleri nispeten küçük ölçeklidir. Ayrıca her bir hava trafik biriminin kendine özgü bir operasyonel çevresi bulunmaktadır. Bu durumda üst yönetim tarafından oluşturulan kurallara uymanın yanı sıra bağlama uygun bir iletişim de önemli bir gereklilik olarak görülmektedir.

Açık iletişim bilginin örgüt içerisinde paylaşılabilmesi yayılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Hava trafik birimlerinde bireylerin birbirleri ile serbestçe ve güvene dayalı bir şekilde iletişim kurabilmesi emniyet odaklı bir öğrenme için temel oluşturmaktadır. Açık iletişim boyutunda elde edilen veriler özellikle mevcut fikir ve metotların sorgulanması ile ilgili algılamaların olumsuz olduğuna işaret etmektedir. Zacharatos ve Iverson, (2005) emniyete önem veren ve çalışanları ile emniyet konusunda bilgi paylaşan yönetimlere karşı güvenin arttığını belirtmektedir. Reason (1997)'a göre bireylerin hataları ve atlattıkları tehlikeli durumları raporlayabilmelerinde oldukça önemli olan güven emniyet kültürünün bir bileşenidir. Bu anlamda bireylerin birbirlerine ve yönetime karşı duydukları güven, iletişimi ve bilgi paylaşımı üzerinde de etkili olmaktadır. Araştırmaya katılan hava trafik kontrolörlerinin (%52) önemli bir bölümü güvenle ilgili olumlu algılamaları olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer yandan hava trafik kontrolörlerinin azımsanmayacak bir bölümünün (%48) güven konusunda kararsız ya da olumsuz algılamalara sahip olmaları emniyet kültürünün oluşturulması ve operasyon sırasında yaşanan olumsuz hadiseler ile ilgili bilgilerin aktarılması konusunda olumsuz bir etkendir. Diğer bir deyişle, etkin bir emniyet yönetimi için güven düzeyinin artırılması için üst yönetimin daha fazla çaba göstermesi gerekmektedir.

Çift döngülü öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için bireylerin “**yerleşmiş fikir ve metotları sorgulayabilmeleri**” oldukça önemlidir. GYÖ'lerde çalışanlar, geliştirdikleri durumsal farkındalık ile felaketsel neden olabilecek hataların birikmesini engelleyecek sürekli uyarlamalarla kazaların önüne geçilmektedir (Weick ve diğerleri 1999: 43). Bireyin soru sorduğunda, geri bildirim talep ettiğinde, hata bildiriminde bulunduğu ve yeni bir fikir öne sürdüğünde başkalarının tepkilerinin nasıl olacağı ile ilgili inançları psikolojik emniyeti tarif etmektedir (Edmondson, 2003: 4). Bu durumda, bireyin yeni öneriler ve kalıplaşmış metotları sorgularken gerilim yaşamamaları gerekmektedir. Operasyonel personel, sahip oldukları

tecrübeler ile emniyet ve verimliliği artıracak yeni iş metotları konusunda öneriler getirebilmektedirler. Araştırmaya katılan hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümü (%69) fikir ve metotları sorgulayabilme ile ilgili olumsuz algılamaları olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum, bireylerin yerleşmiş fikirleri sorgulama konusunda çekingen davrandıklarını göstermektedir. İstasyonlar temel olarak değerlendirildiğinde yerleşik metot ve uygulamaları sorgulayabilmeleri konusunda özellikle İstanbul Atatürk ve Ankara Esenboğa gibi hava trafiğinin en yoğun olduğu havalimanlarında görev yapan hava trafikçilerin fikir ve metotları sorgulayabilme ile algılarının diğerlerine göre daha olumsuz olması üzerinde durulması gereken önemli bir sonuçtur. İlgili havalimanlarının yoğunluktan kaynaklanan nispeten daha yüksek risklere sahip olması kaza ve kırım olasılığını artırmaktadır. Bu nedenle, üst yönetimin önemli tecrübe birikimine sahip olan hava trafik kontrolörlerinin önerilerini ve hâlihazırdaki iş metotları ile ilgili gördükleri zayıflıkları rahatça bildirebilecekleri bir örgütsel iklim oluşturmaları gerekmektedir.

Bireylerin birbirleri ile olan iletişimlerini, diyalog ve birbirleri ile fikir paylaşımı konusundaki algılarını belirlemek için yapılan incelemelerde hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün (%56) belirli bir konuda arkadaşlarının fikirlerini de sordukları görülmüştür. Buna rağmen, hava trafik kontrolörlerinin azımsanmayacak bölümü (%44) konu ile ilgili kararsız ve olumsuz algılamalara sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum örgüt içerisinde diyalogun geliştirilmesi gerekliliğini düşündürmektedir.

Açık iletişim algısı ile ilgili yapılan analizler, psikolojik emniyetin önemli bir bileşeni olarak düşünülmektedir. Nitekim, Edmondson (2004: 78), açık iletişim ve samimiyet ortamı sayesinde astların hataları tespit ve rapor etmelerinin artırılabilceğini bildirmektedir. Edmondson (1999: 353) soru sormayı, geribildirim beklemeyi ve hatalar ya da beklenmeyen durumlar üzerinde korkmadan tartışabilmeyi öğrenme süreci olarak tanımlamaktadır. Buna göre araştırmanın örneklemini oluşturan hava trafik birimleri değerlendirildiğinde olumsuz algılamaların psikolojik emniyet konusunda tatmin edici olmadığına işaret ettiğini ifade etmek mümkündür. Hava trafik kontrol örgütlerinin tecrübelerden öğrenmeyi etkinleştirebilmeleri için psikolojik emniyetin bir parçası olan açık iletişim ortamını geliştirmeleri gerekmektedir.

Yönetimin, çalışanların öğrenme ile ilgili faaliyetlerini destekleyici tutumları ile ilgili algılamaları içeren “**Öğrenme Desteği Boyutunun**” diğer araştırmalarda elde edilen “**Yönetimsel Adanmışlık**” (Gomez ve diğerleri, 2005: 282), “**Deneyimleme ve Ödüller**” (Goh 2003, 218) boyutları ile paralel olduğu tespit edilmiştir. Etkin bir örgütsel öğrenme için üst yönetimin öğrenmeye destek veren politikalara sahip olması gerekmektedir. Yapılan analizler sonucunda “**öğrenme desteği**” ayrı bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. Öğrenme desteğinin bir boyut olarak ortaya çıkmış olması hava trafik kontrolörlerinin bireysel öğrenmelerini destekleyici politikaların mevcut olmasının önemine işaret etmektedir. Öğrenmeyi önceleyen bir örgütte bireylerin öğrenmeleri için kaynak ayırmak maliyetten çok bir yatırım olarak kabul edilebilir. Yönetimin öğrenme odaklı olması bilginin elde edilmesini ve iletilmesini kolaylaştırmaktadır (Truss ve diğerleri, 2012: 178; Gomez ve diğerleri, 2005: 717). Pedler ve diğerleri (1989; aktaran: Dodgson, 1993) öğrenen örgütleri tüm üyelerinin öğrenmelerini destekleyen ve sürekli kendisini dönüştüren örgütler olarak tanımlamaktadır. Shrivastava ve Frankwick (2011: 166), çalışanları sürekli öğrenmeye teşvik eden, uyum sağlayıcı olmaktan çok üretken öğrenme anlayışına sahip olan üst yönetimlerin olduğu örgütlerde elde edilen becerilerin daha etkin bir şekilde içselleştirildiğini söylemektedir. Buna göre, öğrenen örgütler, çalışanlarını öğrenme konusunda teşvik eden ve potansiyellerini geliştiren bir örgüt atmosferine sahiptirler. Ayrıca bu örgütler, insan kaynakları stratejilerini geliştirmeyi işletme modellerini temeline koymaktadırlar. Sonuç olarak, üst yönetimin öğrenme odaklılığını kapsayan “**öğrenme desteği**” boyutunun hava trafik birimleri için de önemli bir öğrenme kabiliyeti boyutu olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütler için örgütsel öğrenme, zaman ve maddi varlıkların harcanması anlamına gelmektedir. Üst yönetimin, kısa vadeli finansal hedeflere öncelik vermesi örgütsel öğrenmeyi destekleyici faaliyetleri ikinci plana atması GYÖ’ler için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Nitekim, meydana gelen hataların, çevredeki yeni risklerin ve diğer örgütlerin faaliyetlerinin analiz edilerek dersler alınması GYÖ’lerin emniyetli işleyişinde önemli rol oynamaktadır. Bu anlamda, istatistiksel olarak elde edilen sonuçlar “**öğrenme desteği**” nin hava trafik kontrol birimleri için bir öğrenme kabiliyeti olduğunu göstermiştir. Öğrenme desteği ile ilgili elde edilen sonuçlar hava trafik kontrolörlerinin öğrenme faaliyetlerinin yönetim tarafından zaman ve diğer



maddi kaynaklar ile yeterince desteklenmediğine işaret etmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi etkin bir örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için üst yönetimin öğrenmenin gerekliliğine inanması ve destek verilmesi gerekmektedir. Elde edilen sonuçlar, hava trafik birimlerinde öğrenme desteğinin ve aynı zamanda öğrenme odaklılığın yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir.

Öğrenme desteği boyutu kapsamında hava trafik kontrolörlerinin yönetimin öğrenmelerini destekleyici faaliyetleri ile ilgili algılamaları genel olarak olumsuzdur. Buna yönetimin öğrenmeyi desteleme konusunda yeterli zaman ve diğer imkânların tahsisinde yetersiz kaldığı algısının hava trafik kontrolörler arasında yaygın olduğu görülmektedir. Özellikle öğrenmeye verilen maddi ve diğer imkânlar konusunda algıların önemli oranda (%79) olumsuz olması dikkate çekmektedir. Bu durum, yönetimin maddi olarak öğrenme imkânlarını geliştirmesi ile ilgili yeterli çabalarının yetersiz olabileceğine işaret etmektedir.

Öğrenme ile ilgili birtakım engeller olsa dahi bireylerin örgüt içerisinde **“örgütsel bağlılığının”** yüksek olması durumun öğrenme biçimsel kanallara ihtiyaç duymadan bilgi aktarımını gerçekleştirebilmektedir. Bu çalışmada faktör analizinden elde edilen bağlılık ile ilgili maddeler genel olarak duygusal bağlılık ile ilgilidir. Diğer bir deyişle diğer değişkenlerle ele alındığında hava trafik kontrolörler için duygusal bağlılık değişkenleri anlamlıdır.

Lipshitz, ve diğerleri (2007: 83, 85) öğrenmenin psikolojik yönü olarak kabul ettikleri **“psikolojik emniyet”** ve **“örgütsel bağlılığı”** öğrenmenin önemli iki öncülü olduğunu belirtmektedirler. Örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek için bireylerin örgütlerine yüksek seviyeli bir bağlılık içerisinde olmaları gerekmektedir (Lipshitz, ve diğerleri; 2007: 81). İşgörenlerin kişisel kaynaklarını örgüte aktarabilmeleri, sadece bireysel seviyede değil örgütsel seviyede de öğrenmeyi başarabilmeleri için örgütü veya örgütün belirli bir parçasını kişiliklerinin ayrılmaz bir parçası olarak görmeleri gerekmektedir (Lipshitz, ve diğerleri; 2007: 82). Çalışanların görev yaptıkları örgüte bağlı olmaları örgütsel öğrenme üzerinde olumlu bir etkisini ifade eden bir çok araştırma (Lipshitz, ve diğerleri, 2007; Thompson ve Heron 2005; Ramazan ve Erturgut, 2010; Mehrabi ve diğerleri, 2013) bulunmaktadır. Özellikle “etkin” veya “duygusal bağlılık” olarak ifade edilen bağlılık türü kapsamında

çalışanlar örgütü örgütün çıkarları uğruna mevcut değerler veya hedeflere partizanca veya duygusal bağlılıkları olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Örgütsel bağlılığın örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışan araştırmalar (Lipshitz, ve diğerleri, 2007: 82; Thompson ve Heron 2005: 384; Ramazan ve Erturgut, 2010: 3474) tarafından oluşturulan tipolojide duygusal bağlılık türünün diğer bağlılık türlerine (hesapçı bağlılık, devam bağlılığı) göre bilgi yaratma ve örgütsel öğrenme üzerinde nispeten daha fazla etkili olduğunu belirtmektedirler. Nitekim bu araştırmada yapılan faktör analizi sonuçları genel anlamda duygusal bağlılık bileşenlerinin öğrenme kabiliyeti boyutları ile anlamlı bir yapı oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar hava trafik kontrolörlerinin genel anlamda örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir. Buna göre; örneklem kapsamında yer alan hava trafik kontrolörlerinin önemli bir bölümünün çalıştıkları örgüte karşı güçlü bir bağlılık hissetmemektedir. Ayrıca hava trafik kontrolörlerinin çalıştıkları örgütle aralarındaki duygusal bağ düzeylerinin düşüktür. Bu sonuçlara paralel olarak hava trafik kontrolörlerinin genel anlamda örgütte kalma ile ilgili manevi bir zorunluluk hissetmemeleri bağlılık düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca kendini kuruma borçlu hissetme ve kuruma kişisel anlamda özel bir değer atfetmenin düşük olması kurumla özdeşleşmeyi olumsuz etkilemektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar örgütsel bağlılık ile bahsedilen literatür sonuçlarına (Lipshitz, ve diğerleri, 2007; Thompson ve Heron 2005; Ramazan ve Erturgut, 2010; Mehrabi ve diğerleri, 2013) doğrular niteliktedir. Diğer bir deyişle örgütsel bağlılığın (özellikle duygusal bağlılığın) örgütsel kabiliyet boyutları (öğrenme odaklılık, öğrenme desteği, liderlik desteği ve açık iletişim) üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Bağlılığın örgütsel öğrenme kabiliyeti boyutlarının üzerindeki etkisinin yanı sıra bir takım aracılık etkileri de incelenmiştir. Bu anlamda, açık iletişim algısı ve liderlik desteği boyutlarının öğrenme desteği ve öğrenme odaklılık boyutları üzerindeki etkisi temel faktör bağlılık esas alınarak araştırılmıştır. Buna göre, örgütsel bağlılığın açık iletişim algısı üzerinden diğer değişkenleri etkilediği görülmektedir. Örgütsel bağlılığın etkilediği açık iletişim algısı; liderlik desteği algısı, öğrenme desteği ve öğrenme odaklılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Diğer yandan, liderliğin aracılık etkisinin araştırıldığı modelin de anlamlı olduğu fakat açık iletişimin aracılık etkisinin araştırıldığı bir önceki modelde yol katsayılarının daha büyük değerlere sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle açık iletişim algılamasının diğer öğrenme kabiliyeti boyutları üzerinde daha büyük etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

Sonuç olarak, yapılan araştırma sonrasında hava trafik kontrol birimlerinin sahip oldukları örgütsel bağlılığın ve örgütsel öğrenme kabiliyetlerinin düşük olduğu görülmüştür. Daha önce de bahsedildiği gibi elde edile sonuçlar literatürde yer alan örgütsel bağlılık ve örgütsel öğrenme kabiliyeti ilişkisini doğrular niteliktedir. Bu konuda niceliksel veri elde edilememesine rağmen son yıllarda hava trafik kontrol personelinin özellikle pilotaj gibi havacılığın farklı alanlarına kaydıkları görülmüştür. Bu çalışmada örgütsel bağlılık öncüllerinin araştırılması hedeflenmemesine rağmen yapılan görüşmelerde her istasyonda değişik düzeyde ağır çalışma koşulları, hata yapana karşı toleransın düşük olması, niceliksel olarak personel sayısının eksik olması, alt yapı sıkıntıları ve diğer yanlış olduğu düşünülen işletme politikalarından rahatsızlıklar bildirilmiştir. Özellikle, riskli bir çevrede çalışan hava trafik kontrolörlerine karşı “hataya tolerans ve yaklaşımın” öğrenme odaklı olmaktan çok cezalandırıcı bir nitelikte olması konusundaki olumsuz algılar araştırmada yer alan istasyonların tamamında görülmüştür. Elde edilen sonuçlar özellikle yoğun trafiğe sahip olan Atatürk Havalimanı ve Esenboğa havalimanlarında görece olarak daha fazladır. Özellikle öğrenme odaklılık boyutunda GYÖ olmanın bir gerekliliği olan örgütün hatalardan ders alması ve alınan derslerin tüm çalışanlarla paylaşılması yaklaşımının yetersiz olduğu görülmektedir. Ayrıca hataların serbestçe rapor edilmesi, her seviyede tartışılması, paylaşılmasına dair araçların ve uygun psikolojik ortamın olmaması “emniyet yönetimi” için önemli bir eksikliğe işaret etmektedir. Diğer yandan örgütsel bağlılık ve psikolojik emniyetin önemli bir bileşeni olan açık iletişim ve liderlik boyutlarında tespit edilen diğerlerini sorgulama ile ilgili engeller emniyet odaklı öğrenme için engel teşkil etmektedir. Bunların yanı sıra, örgütsel öğrenme için gerekli bir unsur olan yönetim desteği konusunda belirlenen olumsuzlukların örgütsel öğrenmenin temel değer olarak benimsenmesi gereken hava trafik birimlerinin öğrenmesinde önemli bir engel teşkil ettiği düşünülmektedir. Bütün bunlara rağmen, hava trafik birimlerinde düşük kaza ve kırım oranlarının son

derece düşük olmasının nedenlerinden birisi olarak bireylerin elde ettikleri tecrübeyi informal yollardan birbirleri ile paylaşımları olarak kabul edilebilir.

Kapsamı hipotezleri ile kısıtlı bu çalışma kapsamında genel anlamda Ülkemizdeki GYÖ'lerde emniyet kültürü, hata yönetimi, emniyet odaklı öğrenme emniyet ve raporlama kültürü konularındaki akademik ilginin artması gerekliliği de görülmüştür. Ayrıca hava trafik hizmet örgütlenmelerinin kültürel özellikleri ve çalışanların **“emniyet odaklı informal bilgi paylaşımı”** ile ilgili araştırmaların yapılmasının da literatüre değer katacağı düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Ada, N., Alver, I., & Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Örgütlenmiş Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 8(2), 487-518.
- Airbus. (2005). *Airbus Customer Services Flight Operations Support and Services Flight Operations Briefing Notes, Human Performance, Error Management*. Blagnac Cedex: Airbus.
- Alegro, R. C., & Alegro, J. (2009). Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry. *British Journal of Management*, 20, 323–340.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Anderson, N., Öneş, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran. (2009). *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El kitabı, 2.Cilt: Örgüt Psikolojisi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Anna-Maria Teperi, A. L. (2010). Learning at air navigation services after initial training. *Journal of Workplace Learning*, 22(6), 335 - 359.
- Aranya, N., & Wheeler, J. T. (1986). Accountants' personality types and their commitment to organization and profession. *Contemporary Accounting Research*, 3(1), 184–199.
- Argyris, C. (1994, Temmuz-Ağustos). Good Communication That Blocks Learning. *Harvard Business Review*, 77-85.
- Argyris, C. (2002). Double-Loop Learning, Teaching, and Research. *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), 206 -218.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.

- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(9), 1-13.
- Aşan, Ö., & Aydın, E. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968.
- Aycan, Z. (2000). *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Turkish Psychological Association Press.
- Bailey, J. R., & Clegg, S. (2007). *International Encyclopedia of Organization Studies*. London: SAGE.
- Baiyin, Y. W. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Erşahan, B. (2011). An Investigation of Organizational Commitment and Education Level among Employees. *International Journal of Emerging Sciences* , 1(3), 231-245.
- Banks, I. (2011, 08 27). *Avustralian Civil Aviation Safety Authority Threat & Error Management (TEM) Presentation*. 03 11, 2013 tarihinde [http://www.casa.gov.au/wcmswr/\\_assets/main/lib100030/banks-tem.pdf](http://www.casa.gov.au/wcmswr/_assets/main/lib100030/banks-tem.pdf) adresinden alındı
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.

- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi, Ekim-Aralık 2005(59)*, 128-139.
- Berberoğlu, E. O., & Uygun, S. (2012). Çevre Farkındalığı- Çevre Tutumu Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Sınanması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(2)*, 459-473.
- Bierly, P. E., & Spender., J. C. (1995). Culture and High Reliability Organizations: The Case of the Nuclear Submarine." 21 (4):639-356. *Journal of Management, 21(4)*, 639-656.
- Biswas, S. (2010). Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organisational effectiveness: A study in Indian organisations. *IIMB Management Review, 22(3)*, 102–110.
- Biswas, S. (2011). Psychological Climate and Affective Commitment as Antecedents of Salespersons' Job Involvement. *Management Insight, 7(2)*, 1-8.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76(4)*, 469-488.
- Boddington, R., Arthur, H., Cummings, D., Mellor, S., & Salter, D. (2006). Team Resource Management and patient safety: A team focused approach to clinical governance. *An International Journal, 11(1)*, 58 - 68.
- Bogue, B. (2009). How Principles Of High Reliability Organizations Relate To Corrections. *Federal Probation, 73(3)*, 22-27.
- Boin, A., & Schulman, P. (2008). Critical Assessing NASA's Safety Culture: The Limits and Possibilities of High-Reliability Theory . *Public Administration Review November* , 1050-1062. .
- Bourrier, M. (2011). The Legacy of the High Reliability. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 19(1)*, 9-13.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. (2000). A model of relationalladership: the integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly, 11(2)*, 227–250.
- Brown, B. B. (2003). *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*

- (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Falls Church, Virginia: Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Bruning, N. S., & Snyder, R. A. (1983). Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, 26(3), 485-491.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialisation of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 533-546.; **aktaran:** Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
- C.Loehlin, J. (2004). *Latent Variable Models An Introduction to Factor,Path, and Structural Equation Analysis*. Mahwah,NewJersey: Lawrence Erlbaum .
- CAA. (2003). *Crew Resource Management (CRM) Training Guidance for Flight Crew, CRM Instructors and CRM Instructor-Examiners (CAA: CAP737)*.
- Camilleri, E. (2002). Some Antecedents of Organizational commitment: Results from an Information Systems Public Sector Organization. *Bank of Valletta Review*, 25(1), 1-29.
- Ceylan, C., & Bayram, N. (2006). Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 105-120.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring Organizational Learning Capability Among the Workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3), 224-242.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Compton, D. S. (2008). High Reliability Leadership: Developing Executive Leaders For High Reliability Organizations,Yayınlanmamış Doktora Tezi. *The George Washington University*.



- Cook, S. D., & Brown, J. S. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Crossan, M. M., W.White, H., & Roderick E.Djurfeldt, L. (1995). Organizational Learning: Dimensions for a Theory. *International Journal Of Organizational Analysis*, 3(4), 337-360.
- Currall, S., & Epstein, M. (2003). The Fragility of Organizational Trust: Lessons from the Rise and Fall of Enron. *Organizational Dynamics*, 32(2).
- Curzon, L. (1991). *Teaching in Further Education: An Outline of Principles and Practice* (4.baskı b.). London: Cassel Education Limited.
- Cüceloğlu, D. (2004). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cyert, R. J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.*, 24(1), 103 - 119.
- Çelik, H. E., & Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, S. (2010.). Kamu Politikası Analizinde Doğrusal Modelin Yetersizliği: Karmaşık Bir Model Önerisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 217-234.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. ; **aktaran:** Yavuz, E. (2009). İş görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Çokluk, Ö. &. (2010). The relationship between leadership behavior and organizational commitment in Turkish primary schools. *Bilig - Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(54), 75–92.

- D.L., C., & Rohleder, T. R. (2006). Learning from incidents: From normal accidents to high reliability. *System Dynamics Review*, 22(3), 213-239.
- Den Hartog, D. K. (1995). Charismatic leadership: A State of the Art. *The*, 2(4), 35–50.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü*. 01 20, 2013 tarihinde <http://www.dhmi.gov.tr/DHMIPage.aspx?PageID=1>, adresinden alındı.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü*. 01 22, 2013 tarihinde [www.ssd.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=3&dosyaID=44](http://www.ssd.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=3&dosyaID=44), adresinden alındı
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, İşletme Hizmetleri Tanıtım Filmi*. 01 28, 2013 tarihinde <http://dhmi.gov.tr/DHMIPage.aspx?PageID=55>, adresinden alındı
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Hava Seyrüsefer Dairesi Ders Notları*. 01 22, 2013 tarihinde [www.ssd.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=3&dosyaID=44](http://www.ssd.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=3&dosyaID=44), adresinden alındı
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü*. 01 22, 2013 tarihinde <http://www.ssd.dhmi.gov.tr/sayfa.aspx?mn=80> adresinden alındı.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü 2012 Yılı İşletme Bütçesi*. 01 29, 2013 tarihinde <http://www.dhmi.gov.tr/finans.aspx> adresinden alındı.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü*, 01 23, 2013 tarihinde <http://www.dhmi.gov.tr/DHMIPage.aspx?PageID=1> adresinden alındı.
- Dibella, A. J., Nevis, E., & Gould, J. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.
- Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate moderates the job demand-resource interaction in predicting workgroup distress. *Accident Analysis & Prevention*, 45(1), 694–704.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

- Edmondson, A. C. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning From Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 66-90. .
- Eggers, J. T. (2011, Şubat). *Psychological Safety Influences*. 7 12, 2013 tarihinde [https://www.aca.org/research/pdf/ResearchNotes\\_Feb2011.pdf](https://www.aca.org/research/pdf/ResearchNotes_Feb2011.pdf), adresinden alındı
- Epple Dennis, L. A. (1991). Organizational Learning Curves: A Method for Investigating Intra-Planet Transfer of Knowledge Acquired Through Learning by Doing. *Organization Science*, 2(1), 58-70. ; **aktaran:** Mahler, J. G. (2008). *Organizational Learning at NASA The Challenger & Columbia Accidents*. Washington DC: Georgetown University Press.
- Er, G., & Şimşek, Z. (2013). İntihar Girişiminde Bulunan Olgulara Yönelik Acil Sağlık Çalışanlarının Tutumları Ölçeği'nin (İGYTÖ) Geliştirilmesi; Geçerlik ve Güvenilirlik. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 24(4), 260-265.
- Erdem, F., Aytemur, J. Ö., & Karaman, T. (2007). Farklı Örgütsel Gelişim Düzeylerinde Güvenin Bize Özgü Anlamları. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 509-513). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2005). International Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907-928.
- Erol, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.; **aktaran:** Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–59.
- Eurocontrol*. 01 22, 2013 tarihinde <http://www.eurocontrol.int/articles/what-air-traffic-management>, adresinden alındı.

- Eurocontrol (2006). *ESARR Advisory Material/Guidance Document Establishment of Just Culture Principles in ATM Safety Data Reporting and Assessment*. Brüksel: European Organization For The Safety of Air Navigation.
- FAA, *Crew Resource Management Training, (FAA: AC120-51C, 1998)*. (1998). 02 17, 2013 tarihinde [http://www.airweb.faa.gov/Regulatory\\_and\\_Guidance\\_Library/rgAdvisoryCircular.nsf/0/605bc9e5564e849f862569ba00752a15/\\$FILE/ATTM2MEF/AC120-51C.pdf](http://www.airweb.faa.gov/Regulatory_and_Guidance_Library/rgAdvisoryCircular.nsf/0/605bc9e5564e849f862569ba00752a15/$FILE/ATTM2MEF/AC120-51C.pdf), adresinden alındı.
- Fallon, L. F., Begun, J. W., & Riley, W. J. (2013 ). *Managing Health Organizations for Quality and Performance*. Burlington: Jones & Bartlett Learning.
- Farjoun, M. (2010). Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202–225.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fishbein, M. (1967). *Attitude and the prediction of behaviour*. New York: Wiley. ;  
**aktaran:** Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Fishbein, M. (1967). *Attitude and the prediction of behaviour*. New York: Wiley. ;  
**aktaran:** Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Garner, B. R., & Hunter, B. D. (2013). Examining the temporal relationship between psychological climate, work attitude, and staff turnover. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 44(2), 193-200.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Gerede, E. (2002). *Havayolu Tasımacılığında Küresellesme ve Havayolu İşbirlikleri-THY AO'da Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: “Havayolu Tasımacılığında Küresellesme ve Havayolu İşbirlikleri-THY AO'da Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Giffords, E. D. (2009). An Examination Of Organizational Commitment And Professional Commitment And The Relationship To Work Environment,

- Demographic And Organizational Factors. *Journal of Social Work*, 9(4), 386–404.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L.-P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. *Learning Organization*, 10(4), 216 - 227.
- Gómez, P., Lorente, J., & Ramón Valle, C. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement. *Journal of Business Research* (58), 715-725., 58(6), 715-725.
- Grabowski, M., & Roberts, K. (1997). Large-Scale Systems: Lessons from High Reliability Organizations. *California Management Review*, 39(4), 152-162.
- Grabowski, M., You, Z., Zhou, Z., Song, H., Steward, M., & Steward, B. (2009). Human and organizational error data challenges in complex, large-scale systems. *Safety Science*, 47(8), 1185–1194.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması (Yayımlanmamış uzmanlık yeterlilik tezi)*. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Gündüz, H., Ş., B., & İ., Ö. (2011). Karmaşık sistemlerde liderlik bakışıyla: DNA liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1).
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yay.
- Güzel, C. (2003). *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 20(2), 105-115.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*(49), 149–164.
- Heikkila, T., & Gerlak, A. K. (2013). Building a Conceptual Approach to Collective Learning: Lessons for Public Policy Scholars. *The Policy Studies Journal*, 41(3), 484-513.
- Helmreich, R. (1998). Error management as organisational strategy. *IATA Human Factors Seminar*, (s. 1-7). Bangkok.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Service Research*, 41(4), 1539–1554.

- Hollnagel, E. (2006). Resilience: The Challenge of The Unstable. N. Leveson, D. D. Woods, & E. Hollnagel içinde, *Resilience Engineering : Concepts and Precepts* (s. 9-14). Aldershot,: Ashgate.
- Hollnagel, E. (2014). Resilience engineering and the built environment. *Building Research & Information*, 42(2), 221-228.
- Hornung, S. (2010). Alienation Matters: Validity And Utility Of Etzioni's Theory of Commitment in Explaining Prosocial Organizational Behavior. *Social Behavior and Personality*, 38(8), 1081-1096.
- House, R. J., & Singh, J. V. (1987). Organizational Behavior: Some New Directions for I /O Psychology. *Annual Review of Psychology*, 38(1), 669-718. ;
- aktaran:** Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- IAEA Safety Glossary Terminology Used in Nuclear Safety and Radiation Protection 2007 Edition.* 08 2013, 2013 tarihinde [http://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/Pub1290\\_web.pdf](http://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/Pub1290_web.pdf) adresinden alındı.
- ICAO Manual on Air Navigation Services Economics.* 01 22, 2013 tarihinde [http://www.icao.int/publications/Documents/9161\\_en.pdf](http://www.icao.int/publications/Documents/9161_en.pdf), adresinden alındı.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset. ;
- aktaran:**Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması (Yayımlanmamış uzmanlık yeterlilik tezi)*. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- International Civil Aviation Organization, Line Operations Safety Audit, (LOSA)-Doc 9803 AN/761,.* (2002). 03 11, 2013 tarihinde <http://legacy.icao.int/anb/humanfactors/LUX2005/Info-Note-5-Doc9803alltext.en.pdf>, adresinden alındı
- International Standards and Conformity Assessment for all electrical, electronic and related technologies,* 09 21, 2013 tarihinde <http://www.iec.ch/functionalsafety/explained/> adresinden alındı.

- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, 2012 Faaliyet Raporu.* 05 28, 2014 tarihinde [www.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=9&dosyaID=446](http://www.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=9&dosyaID=446), adresinden alındı.
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology, 74*(5), 739-751.
- Janic, M. (2000). An assessment of risk and safety in civil aviation. *Journal of AirTransport Management, 6*, 43-50.
- Janic, M. (2000). An Assessment of Risk and Safety in Civil Aviation. *Journal of Air Transport Management, 6*(1), 43-50.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jauch, L. R., Glueck, W. F., & Osborn, R. N. (1978). Jauch, Organizational loyalty, professional commitment, and academic research productivity. *Jauch, L. R., Glueck, W. F., & Osborn, R. N. (1978). Organizational loyalty, professAcademy of Management Journal, 21*(1), 84-92.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Kaya, E. (2000). *Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kayes, D., & Burnett, G. (2006). Team Learning in Organizations: A Review and Integration. *OLKC 2006 Conference* (s. 2-29). Warwick, Coventry: University of Warwick.
- Kemal Poyraz, B. K. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13*(2), 143-164.
- Kerry D. Carson, P. P. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68*(4), 301-320.

- Kılınç, İ., Kingır, S., & Mesci, M. (2010). Türkiye'deki Seyahat Acentelerinin Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 25-42.
- Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar Ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 151-165.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Kolb, David. A. (1981). Experiential Learning Theory and The Learning Style Inventory: A Reply to Freedman and Stumpf. *Academy Of Management Review*, 6(2), 289-296.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- LaPorte, T., & Consolini, P. (1991). Working in practice but not in theory: Theoretical challenges of 'High-Reliability Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1(1), 19-47.
- Larson, M. (1977). *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley, California: University of California Press.
- Larsson, S., Pousette, A., & Törner, M. (2008). Psychological climate and safety in the construction industry-mediated influence on safety behaviour. *Safety Science*, 46(3), 405-412.; **aktaran:** Aranya, N., & Wheeler, J. T. (1986). Accountants' personality types and their commitment to organization and profession. *Contemporary Accounting Research*, 3(1), 184-199.
- Lawrence R. Jauch, W. F. (1978). Organizational Loyalty, Professional Commitment, and Academic Research Productivity. *Academic Management Journal*, 21(1), 84-92.
- Lawshe, C. (1975). A quantitative approach to content validity. 28(1), 563-575.
- Lee, F. (1997). When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 336-363.
- Lekka, C. (2011). *High reliability organisations A review of the literature RR899 Research Report*. Derbyshire: Health and Safety Laboratory for the Health and Safety Executive .



- Leonard, David. C. (2002). *Learning Theories, A to Z*. Westport, Conn: Oryx Press.
- Leroy , F., & Ramanantsoa, B. (1997). The Cognitive and Behavioural Dimensions of Organizational Learning in a Merger: an Empirical Study. *Journal of Management Studies*, 34(6), 871-894.
- Leveson, N., Dulac, N., Marais, K., & Carroll, J. (2009). Moving Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: A Systems Approach to Safety in Complex Systems. *Organization Studies*, 30(2), 227-249.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-340.
- Lipshitz, R., Friedman, V., & Popper., M. (2007). *Demystifying organizational learning*. California: Sage Publications Inc.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Luthans, F., Mccauley, H. S., & Dodd, N. G. (1985). Research Notes Organizational Commitment:A Comparison Of American, Japanese, And Korean Employees. *Academy of Management Journal*, 28(1), 213-219.
- Madsen, P. M., & Desai, V. (2010). Failing To Learn? The Effects Of Failure and Success On Organizational Learning In The Global Orbital Launch Vehicle Industry. *Academy Of Management Journal*, 53(3), 451–476.
- Mahler, J. G. (2008). *Organizational Learning at NASA The Challenger & Columbia Accidents*. Washington DC: Georgetown University Press.
- Mahmut Özdevecioğlu, A. A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş –Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(28), 1-20.
- Marais, K., Dulac, N., & Leveson, N. ( Engineering Systems Division Symposium). Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations:The Need for an Alternative Approach to Safety in Complex Systems., (s. 1-16). Cambridge.
- Marais, K., Dulac, N., & Leveson, N. (2004). Engineering Systems Division Symposium. *Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: The Need for an Alternative Approach to Safety in Complex Systems* (s. 1-16). Cambridge, MA: MIT.

- Marais, K., Saleh, J. H., & Leveson, N. G. (2006.). Archetypes for Organisational Safety. *Safety Science*, 44(7), 565-582.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Cambridge, MA: Blackwell. ;  
**aktaran:** Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme:Tanımı Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar Ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 151-165.
- Mark van Vuuren, M. D. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 116 - 128.
- Marquardt, M. (2002). *The Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Marsick, V. J., & K., W. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-94.
- Maurino, D. (2005). *Threat and Error Management (TEM)*. 03 08, 2014 tarihinde <http://www.skybrary.aero/bookshelf/books/515.pdf> adresinden alındı.
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organization trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). The Academy of Management Journal. , *Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*, 38(1), 24-59.
- Mehrabi, J., Jadidi, M., Haery, F. A., & Alemzadeh, M. (2013). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Learning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(1), 130-139.

- Mehrabi, J., Jadidi, M., Haery, F. A., & Alemzadeh, M. (2013). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Learning (Boroojerd Telecommunication Company as Case Study) . *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(1).
- Merritt, A., & Klinect, J. (2006). *Defensive Flying for Pilots: An Introduction to Threat and Error Management, The University of Texas Human Factors Research Project*. 02 22, 2013 tarihinde <http://homepage.psy.utexas.edu/homepage/group/helmreichlab/publication> adresinden alındı
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Michael, D. N. (1976). *On Learning to Plan and Planning to Learn*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mikkelsen, A., & Grønhaug, K. (1999). Measuring Organizational Learning Climate A Cross-National Replication and Instrument Validation Study Among Public Sector Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 31-44.
- Mittendorff, K. F., Laat, M. d., & Nieuwenhuis, L. (2006). Communities of practice as stimulating forces for collective learning. *Journal of Workplace Learning*, 18(5), 298-312.
- Møller, A. P., Erritzøe, J., Karadas, F., & Mousseau, T. A. (2011). Historical mutation rates predict susceptibility to radiation in Chernobyl birds. *Journal of Evolutionary Biology*, 23(10), 2132-2142.
- Morgan, D. E., & Zeffane, R. M. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55-75.
- Morgan, G. (1997). *Images in organizations*. Thousand Oaks, London: Sage Publications.

- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego: Academic Press, .
- Nævestad, T.-O. (2009). Mapping Research on Culture and Safety in High-Risk Organizations: Arguments for a Sociotechnical Understanding of Safety Culture. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 7(2), 126-136.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press/Harvard University Press.
- Nemeth, C., Wears, R. L., Patel, S., Rosen, G., & Cook, R. (2011). Resilience is not control: healthcare, crisis management, and ICT. *Cognition, Technology and Work*, 13(3), 189-202.
- Nesrin Ada, İ. A. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 487-518.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Johanson, J. (1985). Japanese Management: What about “Hard” Skills? *Academy of Management Review*, 10(2), 181–191.
- O'Reilly, C., & Caldwell, D. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597-616.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- Organization, I. C. (2008). *Cir 314, Threat and Error Management (TEM) in Air Traffic Control*. Montréal: ICAO.
- Ömay Çokluk, K. Y. (2010). The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*(54), 75-92.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir : Kann Kitabevi.

- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 24*(4), 389–416.
- Paula C. Morrow, & Crum, M. R. (1998). The Effects of Perceived and Objective Safety Risk on Employee Outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 53*(2), 300–313.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior, 9*(1), 43–59.
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living With High Risk Technologies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Perrow, C. (2007). *The Next Catastrophe-Reducing Our Vulnerabilities to Natural, Industrial, and Terrorist Disasters*. New Jersey: Princeton University Press.
- Porte, T. R. (1996). High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding and At Risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 4*(2), 60-71.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.
- Postmes, T., Tanis, M., & Wit, B. d. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes Intergroup Relations, 4*(3), 227-246.
- Provera, B., Montefusco, A., & Canato, A. (2010). A 'No Blame' Approach to Organizational Learning. *British Journal of Management, 21*(4), 1057–1074.
- Ramazan, M. A., & Erturgut. (2010). An Empirical Analysis on the Relation between Learning Organization and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2*(2), 3472–3476.
- Randall, D. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review, 12*(3), 460-471.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Reagans, R., & Zuckerman, E. W. (2011). Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams. *Organization Science*, 4, 502-517.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot: Ashgate.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Roberts, K. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organisation. *Organization Science*, 1(2), 160-176.
- Roberts, K. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 1(2), 160-176.
- Roberts, K. H., & Rousseau, D. M. (1989). Research in Nearly Failure-Free, High-Reliability Organizations: Having the Bubble. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(2), 132-139.
- Rodan, S. (2005). Exploration and Exploitation Revisited: Extending March's Model of Mutual Learning. *Scandinavian Journal of Management*, 22(4), 407-28.
- Roe, E., Schulman, P., Eeten, M. v., & Bruijne, M. d. (2004). High-Reliability Bandwidth Management in Large Technical Systems: Findings and Implications of Two Case Studies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 263-280.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-66.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Royal Aeronautical Society Human Factors Group, *Incident Reporting*. 02 21, 2013 tarihinde <http://www.raes-hfg.com/reports/15feb01-IncidentReporting/transmit.htm> adresinden alındı.
- Sagan, S. (1993). *The Limits of Safety: Organizations, Accidents, and Nuclear Weapons*. Princeton: Princeton University Press.

- Sagan, S. (2004). Learning from Normal Accidents. *Organization Environment*, 17(1), 15-19.
- Sagan, S. D. (2004). The Problem of Redundancy Problem: Why More Nuclear Security Forces May Produce Less Nuclear Security. *Risk Analysis*, 24(4), 935-946.
- Sager, J., & Johnston, M. (1989). Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9(1), 30-41.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment Is Too Easy. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Saldıraner, Y. (Yıldırım Saldıraner, Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi (Eskisehir: An1992). *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi*. Eskişehir: Yıldırım Saldıraner, Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi (Eskisehir: AnaSivil Havacılık Meslek Yüksekokulu Yayınları).
- Scarborough, A., Bailey, L., Pounds, J., Bailey, L., & Pounds, J. (2005). *Examining ATC Operational Errors Using the Human Factors Analysis and Classification System-Final Report*. Oklahoma: Civil Aerospace Medical Institute Federal Aviation Administration.
- Schein, E. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.
- Schepers, J., Jong, A. d., & Ruyter, M. W. (2008). Psychological safety and social support in groupware adoption: A multi-level assessment in education. *Computers & Education*, 51(2), 757-775.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *The Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Schulz, M. (2000, Aralık 27). *Martin Schulz-Organizational Learning*. Kasım 04, 2013 tarihinde The University of North Carolina at Chapel Hill: <http://www.unc.edu/~healdric/Classes/Soci245/Schulz.pdf> adresinden alındı.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

- Schunk, D. H. (2009 ). *Öğrenme Teorileri: Eğitimsel Bir Bakışla*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Scott, W. R. (1981). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Senemoğlu, N. (2002). *Gelişim, öğrenme ve öğretme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Senge, P. M. (1998). *Beşinci Disiplin Öğrenen Örgüt Düşünüşi ve Uygulaması*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Shappell, S. A., & A.Wiegmann, D. (1997). A Human Error Approach to Accident Investigation: The Taxonomy of Unsafe Operations. *International Journal of Aviation Psychology*, 7(4), 269-291.
- Shoemaker, D. J., Snizek, W. E., & Bryant, C. D. (1977). Towards a further clarification of Becker's side-bet hypothesis as applied to organizational and occupational commitment. *Social Forces*, 56(2), 598-603.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Silberstang, J., & London, M. (2009). How Groups Learn:The Role of Communication Patterns, Cue Recognition, Context Facility, and Cultural Intelligence. *Human Resource Development Review*, 8(3), 327-349.
- Simon, H. A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Skinner, B. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
- Skybrary, *Draft ICAO NOSS Manual*. 03 11, 2013 tarihinde <http://www.skybrary.aero/bookshelf/books/517.pdf>, adresinden alındı.
- Skybrary, *Team Resource Management*. 02 17, 2013 tarihinde <http://www.skybrary.aero/index.php/TRM>, adresinden alındı.
- Skybrary,*Threat and Error Management*. 02 26, 2013 tarihinde [http://www.skybrary.aero/index.php/Threat\\_and\\_Error\\_Management\\_\(TEM\)](http://www.skybrary.aero/index.php/Threat_and_Error_Management_(TEM)), adresinden alındı.
- Skybrary,*Threat and Error Management in ATC*. 04 11, 2013 tarihinde [http://www.skybrary.aero/images/TEM\\_in\\_ATC.JPG](http://www.skybrary.aero/images/TEM_in_ATC.JPG), adresinden alındı.



- Spector, M., & Davidsen, P. I. (2006). How can organizational learning be modeled and measured? *Evaluation and Program Planning*, 29(1), 63–69.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning : The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*(30), 63-74; **aktaran:** Yazıcı, S. (2000). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stolzer, A. J., Halford, C. D., & Goglia., J. J. (2008). *Safety management systems in aviation*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistic* (6.Basım). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Tak, B., & Çiftçioğlu, B. A. (2008). Mesleki Bağlılık İle Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 4(63), 155-178.
- Thomas S. Bateman, S. S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Thompson, M., & Heron, P. (2005). The Difference A Manager Can Make: Organizational Justice And Knowledge Worker Commitment. *International Journal Of Human Resource Management*, 16(3), 383-404.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Presenting Structural Equation Model for Measuring Organizational Learning Capability. *Procedia Technology*, 1(1), 586 – 590.
- Turanlı, M., Cengiz, D. T., & Bozkır, Ö. (2012). Faktör Analizi İle Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralanması. *Ekonometri ve İstatistik*(17), 45-68.
- Türk Dil Kurumu*. 09 14, 2012 tarihinde  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.505329fc9465c2.23978990](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.505329fc9465c2.23978990), adresinden alındı.

- U.S. Department Of Transportation Federal Aviation Administration, *Flight Standards Service (2009), Risk Management Handbook*. (2009). 08 01, 2013 tarihinde  
[http://www.faa.gov/regulations\\_policies/handbooks\\_manuals/aviation/media/faa-h-8083-2.pdf](http://www.faa.gov/regulations_policies/handbooks_manuals/aviation/media/faa-h-8083-2.pdf), adresinden alındı.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26.
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275-286.
- Vecchio-Sadus., A. (2007). Enhancing safety culture through effective communication. *Safety Science Monitor*, 11(3), 1-10.
- Wahn, J. C. (1998). Sex differences in the continuance of organizational commitment. *Group & Organizational Management*, 23(3), 256-266.
- Walker, S. (1983). *Animal Thought*. London: Routledge & Kegan Paul, International Library of Psychology Series.
- Wallace, J.E. (1995). Corporatist control and organizational commitment among professionals: The case of lawyers working in law firms. *Social Forces*, 73(3), 811-839.
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.
- Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi. E. Üniversitesi (Dü.), 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* içinde (s. 401-410.). Kayseri: Erciyes Üniversitesi.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change* . San Francisco: Jossey-Bass.;
- aktaran:** Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.

- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the Learning Organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.; **aktaran:** Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *Journal of Business Management*, 4(1), 12-20.
- Weick, K. E. (1987). Organizational Culture as a Source of High Reliability. *California Management Review*, 2, 112-127.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). *Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness*. Drill Science. 08 01, 2013 tarihinde <http://www.drillscience.com/DPS/Organizing%20for%20High%20Reliability.pdf> adresinden alındı.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Woldring, M. (1999). Team Resource Management in European Air Traffic Control. *Air & Space Europe*, 81-84.
- Wreathall, J. (2006). Challenges for a Practice of Resilience Engineering. N. Leveson, D. D. Woods, & E. Hollnagel. içinde, *Resilience Engineering : Concepts and Precepts* (s. 275-287). Aldershot: Ashgate.
- Yavuz, E. (2009). İş görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yazgan, Ş. (2006). Karmaşık Sosyal Sistemlerde “Düzen” Kalıplarının Fraktal Yapısı. *Journal of İstanbul Kültür University*, 2(4), 209-221.
- Yazıcı, S. (2000). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., & Von , G. (1999). *Organizational learning capability*. New York: Oxford University Press, Inc. .

- Zaccaro, S. J., & Dobbins, G. H. (1989). d organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior, 10*(3), 267-273.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science, 9*(2), 141-159.
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K.-K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management, 30*(5), 425-436.

## Ek 1: Kapsam Geçerliliği Sonucunda Elde Edilen İfadeler

1. Çalıştığım ATC biriminin başarmak istediği görev, aynı zamanda tüm Hava Trafik Kontrolörlerinin uyması gereken değerleri belirtmektedir.
2. Çalıştığım ATC birimini oluşturan tüm unsurlar (yol kontrol, yaklaşma kontrol, meydan kontrol, ekipler, bireyler...vb) birbirlerine bağlı ve koordinasyon içerisinde çalışmaktadırlar.
3. Çalıştığım ATC biriminde ekip ve ünite şefleri, değişime karşı direnç göstermekte ve yeni fikirlerden korkmaktadırlar.
4. Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, aşırı savunmaya geçmeden eleştirileri kabul edebilmektedirler.
5. Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, potansiyel problem ve fırsatları tanımlayabilmek için genellikle faydalı geri bildirimler sağlamaktadırlar.
6. Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, Hava Trafik Kontrolörlerini önemli karar alma süreçlerine dâhil ederler.
7. Çalıştığım ATC biriminde Hava Trafik Kontrolörlerinin öğrenmelerini sağlamak maliyetten çok bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.
8. Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, işe yarar nitelikteki yenilikçi fikirler yönetim tarafından ödüllendirilmektedir.
9. Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri öğrenmelerini destekleyecek maddi ve diğer destekleri görürler.
10. Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörlerine öğrenmelerini destekleyecek yeterli zaman tahsis edilir.
11. Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, öğrenme fırsatlarını ve eğitim taleplerini genel olarak desteklerler.
12. Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, iş ile ilgili güncel bilgiyi Hava Trafik Kontrolörleri ile paylaşmaktadırlar.
13. Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, sürekli olarak öğrenme fırsatlarını aramaktadırlar.
14. Bağlı bulunduğumuz Seyrüsefer Daire Başkanlığı meydana gelen hava hadiselerini birer öğrenme fırsatı olarak değerlendirir.
15. Çalıştığım ATC biriminde, Hava Trafik Kontrolörleri tarafından sunulan yeni fikirler yönetim tarafından ciddiye alınmamaktadır.
16. Çalıştığım ATC biriminde Hava Trafik Kontrolörleri, hiç bir şeyi sorgulamadan kabul etmezler.
17. Çalıştığım ATC biriminde yeni başlayanlar, işlerin nasıl yapıldığını sorgulamaları konusunda teşvik edilirler.
18. Çalıştığım ATC biriminde sorgulama teşvik edilmektedir.
19. Çalıştığım ATC biriminde, Hava Trafik Kontrolörleri ekip içerisinde, meydana gelen problemleri üstlerine iletme konusunda kendilerini özgür hissetmektedirler.
20. Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, problem ve hatalara dikkat çekmeleri durumunda Hava Trafik Kontrolörleri takdir edilmektedirler.
21. Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörler, birbirlerine açık ve dürüst geribildirim vermektedirler.
22. Çalıştığım ATC birimindeki ekip şefleri, ekip içerisindeki iletişimi kolaylaştırmaktadırlar.
23. Çalıştığım ATC birimindeki ünite şefleri, ekip ile diğer birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadırlar.
24. Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, kendi düşüncelerini dile getirirken ekip arkadaşlarının düşüncelerini de sormaktadırlar.
25. Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri birbirlerine güvenirlere.
26. Çalıştığım ATC biriminde kalıplaşmış metot ve fikirlerin sorgulanması için çaba gösterilmektedir.

27. Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, farklı bakış açılarını ifade etmeleri konusunda teşvik edilmektedirler.
28. Bağlı bulunduğumuz Seyrüsefer Daire Başkanlığı meydana gelen hava hadiselerinde kişilere verilecek cezadan çok durumun analizine odaklanır.
29. Bağlı bulunduğumuz Seyrüsefer Daire Başkanlığı meydana gelen hava hadiselerinin temel nedenlerini anlayabilmek için ilgili birimdeki olayın tarafları ile tartışır.
30. Bağlı bulunduğumuz Seyrüsefer Daire Başkanlığı iş ile ilgili yöntemleri geliştirmek için tüm Hava Trafik Birimlerindeki Hava Trafik Kontrolörlerin görüşlerine dönem dönem başvurur.
31. Çalıştığım ATC birimindeki uygulamalar veya iş ile ilgili eylemlerin başarı nedenleri hakkında diğer Hava Trafik Kontrolörleri ile tartışma fırsatı bulurum.
32. Çalıştığım ATC biriminde meydana gelen hava trafik hadiseleri daima her seviyede tartışılıp araştırılmaktadır.
33. Çalıştığım ATC biriminde hava trafik hadiseleri nadiren yapıcı bir şekilde tartışılmaktadır.
34. Çalıştığım ATC biriminde yeni iş süreçleri ancak tüm Hava Trafik Kontrolörleri ile paylaşılması durumunda başarılı olabilirler.
35. Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, çalışanlar değişse bile önceki deneyimlerden neler öğrenildiğini içeren araçlar (manueller, veri tabanları, hadise raporları ve rutin uygulamalar...vb) bulunmaktadır.
36. Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, atlatılan hadiseler ve tehlikelerin sonrasında prosedürler sık sık güncellenerek tecrübe ve bilgi birikimi artırılmış olmaktadır.
37. Çalıştığım ATC biriminde başka hava trafik kuruluşlarının başarılı uygulamalarını öğrenmemize imkân sağlayan sistemler bulunmaktadır.
38. Çalıştığım ATC biriminde atlatılan hadiseler ve hatalar, sistemin sağlıklı olduğunu gösteren birer enformasyon olarak değerlendirilerek bunlardan ders çıkarılmaya çalışılmaktadır.
39. Çalıştığım ATC biriminde bireylerin herhangi bir hatayı saklamaları zorlaştırılmaktadır.
40. Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, hiç kimsenin farkına varmadığı fakat önemli sonuçlara neden olabilecek hataları rapor etme eğilimindedirler.
41. Çalıştığım ATC birimindeki ekip ve ünite şefleri, hava hadiselerini araştırarak rapor ederler.
42. Çalıştığım ATC biriminde başarılarımızdan çok hatalarımıza odaklanırsınız.
43. Karşılaşılan çok riskli durumlar ve atlatılan hava trafik hadiseleri başarı olarak veya felaketleri engelleme becerisi olarak değerlendirilmekten çok potansiyel tehlikeleri gösteren hatalar olarak kabul edilmektedir.
44. Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, yapılan hatalardan ders alabilmek için açık bir şekilde tartışırlar.
45. Bu Hava Trafik Birimde düzenli olarak öneri sistemleri, elektronik bülten ve toplantılar sayesinde çift taraflı iletişim ortamı sağlanır.
46. Çalıştığım ATC biriminde Hava Trafik Kontrolörlerinin ihtiyaç duyulan bilgiye istenilen herhangi bir zamanda ve kolayca ulaşabilmeleri sağlanmaktadır.
47. Bu Hava Trafik Birimde Hava Trafik Kontrolörlerinin yeteneklerini içeren güncel bir veri tabanı tutulmaktadır.
48. Bu Hava Trafik Birimde mevcut durum ile beklenen performans arasındaki farklı ölçecek sistemler bulunmaktadır.
49. Çalıştığım ATC biriminde hava hadiselerinin sonuçlarından elde edilen derslerin tüm Hava Trafik Kontrolörler tarafından öğrenilmesi sağlanmaktadır.
50. Bağlı bulunduğumuz Seyrüsefer Daire Başkanlığı meydana gelen hava hadiselerinin analizi sonucunda hataların bir daha meydana gelmemesi için yeni prosedürler geliştirir.
51. Bağlı bulunduğumuz Seyrüsefer Daire Başkanlığı değişen ulusal ve uluslararası şartları takip ederek prosedürleri güncellemektedir.
52. Bağlı bulunduğumuz Seyrüsefer Daire Başkanlığı tüm Hava Trafik Kontrol Birimlerinde meydana gelen hava hadiselerinin nedenlerini ve çıkarılan dersleri tüm Hava Trafik Kontrol Birimleri ile yazılı olarak paylaşır.
53. Çalıştığım ATC birimindeki mevcut uygulamalar, ekip ve ünite şefleri ile tartışılmadan önce Hava Trafik Kontrolörlerinin kendi aralarında problemleri çözebilmelerini teşvik etmektedir.
54. Çalıştığım ATC birimindeki çoğu problem-çözme grubu, farklı işlevlerden gelen Hava Trafik Kontrolörlerden oluşturulmaktadır.

55. Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, temel kararlarda paylarının olduğunu hissetmektedirler.
56. Çalıştığım ATC birimindeki Hava Trafik Kontrolörleri, öğrenme konusunda birbirine yardımcı olur.
57. Çalıştığım ATC birimindeki ekiplerde mevki, kültür ve diğer farklılıklar göz önünde bulundurulmadan tüm üyelere eşit davranılmaktadır.
58. Çalıştığım ATC birimindeki ekipler, hem görevlerine hem de ne kadar etkin çalıştıklarına odaklanmaktadırlar.
59. Bu Hava Trafik Birimindeki ekipler, elde edilen bilgiler ve ekip içerisindeki tartışmalar sonucunda fikirlerini gözden geçirirler.
60. Bu Hava Trafik Birimindeki ekipler, önerilerinin ekip ve ünite şefleri tarafından dikkate alındığından emindirler.
61. Çalıştığım ATC biriminde çalıştığım ekip içerisinde açık ve özgür iletişim bulunmaktadır.
62. Bağlı bulunduğumuz Seyrüsefer Daire Başkanlığında meydana gelen hava hadiselerini araştırmaya görevli yetkin kişiler yer almaktadır.
63. Çalıştığım ATC biriminde Hava Trafik Kontrolörlerinin inisiyatif almaları onaylanmaktadır.
64. Çalıştığım ATC biriminde Hava Trafik Kontrolörlerinin işlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklara ulaşabilmeleri konusunda kontrol sahibi olmaları sağlanmaktadır.
65. Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, Hava Trafik Kontrolörlerinin çalışacakları birimler (yol, yaklaşma ve meydan kontrol) belirlenirken kendilerine çeşitli seçenekler sunulmaktadır.
66. Çalıştığım Hava Trafik Kontrol Biriminde, Hava Trafik Kontrolörlerine operasyonel görevlerinin dışında çeşitli komisyonlarda görev verilirken (smart, kalite, pist ihlalleri, mahalli slot koordinasyon..vb) çeşitli seçenekler sunulmaktadır.
67. Çalıştığım ATC biriminde Hava Trafik Kontrolörlerinin kurumun vizyonuna katkıda bulunmaları beklenir.

## Ek 2: Araştırmada Kullanılan Örgütsel Bağlılık İfadeleri (Wasti, 2000)

1. Kendimi bu kurumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.
2. Kurumuma çok şey borçluyum.
3. Çalıştığım kurumun meselelerini, gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.
4. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.
5. Çalıştığım kurumun, benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.
6. Şu anda bu kurumda kalmaya devam etmek, istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten.
7. İstesem bile şu anda çalıştığım kurumundan ayrılmak benim için çok zor olurdu.
8. Bu kuruma karşı kendimi "duygusal anlamda bağlı" hissetmiyorum.
9. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmazdım.
10. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.
11. Çalıştığım kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de alternatif olanakların azlığı olurdu.
12. Bu kurumda çalışmaya devam etme konusunda hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.
13. Benim için avantajlı olsa dahi, kurumumdan ayrılmamın şu anda doğru olmadığını hissediyorum.
14. Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılısam kendimi suçlu hissedirdim.
15. Kurumumdan şu anda ayrılmaya karar vermem durumunda hayatımın önemli bir bölümü alt üst olur.
16. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.
17. Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim (alternatif) olduğunu düşünüyorum.
18. Kurumuma karşı çok güçlü bir aitlik hissim yok.



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyad** : Eyüp Bayram ŞEKERLİ

**Doğum Yeri** : Hamburg

**Doğum Yılı** : 23.04.1979

### EĞİTİM

<b>2008-2014</b>	<b>Doktora</b>	Muğla Üniversitesi, İşletme A.B.D.
<b>2002-2006</b>	<b>Yüksek Lisans</b>	Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık A.B.D
<b>1997-2002</b>	<b>Lisans</b>	Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü
<b>1993-1997</b>	<b>Lise</b>	Danişmend Gazi Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı Lise-Adana), Türkçe Matematik Bölümü
<b>Yabancı Diller</b>		İleri Düzeyde Yazılı & Sözlü İngilizce

### MESLEKİ BİLGİLER

<b>2003-....</b>	<b>Öğretim Görevlisi</b>	Muğla Üniversitesi Dalaman Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Programı.
<b>2002-2003</b>	<b>Süpervisör</b>	Steel Bird Aviation Company
<b>2002-2002</b>	<b>Harekat Memuru</b>	Çelebi Hava Servisi.