HAVACILIKTA KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞI: SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ UYARLAMASI

Doktora Tezi

Seda BAHADIR DURSUN

ESKİŞEHİR 2021

HAVACILIKTA KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞI: SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ UYARLAMASI

Seda BAHADIR DURSUN

DOKTORA TEZİ

Hava Trafik Kontrol Anabilim Dalı

Hava Trafik Kontrol Doktora Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ertan ÇINAR

Eskişehir
Eskişehir Teknik Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Ocak 2021

ÖZET

HAVACILIKTA KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞI:
SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ UYARLAMASI

Seda BAHADIR DURSUN

Hava Trafik Kontrol Anabilim Dalı
Hava Trafik Kontrol Doktora Programı

Eskişehir Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ocak 2021

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ertan ÇINAR

Temel amacı, Türkiye'deki kamu kesimi sivil havacılık kuruluşları başta olmak üzere sivil havacılık sistemindeki pozitif emniyet kültürünü destekleyecek nitelikteki katılımcı yönetim anlayışını ele almak suretiyle bir model önerisi dizayn etmek olan bu araştırma, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanılması suretiyle yapılmıştır.

Araştırmanın ilk dört bölümünde havacılık kuruluşları özelinde, ICAO düzenlemelerine göre hayata geçirilen "emniyet yönetimine ilişkin konseptler, emniyet düşüncesinin evriminde gelinen son noktayı temsil eden "pozitif emniyet kültürü" ve post-modern çağın yönetim anlayışlarına yansımasıyla ortaya çıkan "katılımcı yönetim" anlayışı teorik düzeyde incelenmiştir. Söz konusu temel araştırma kavramlarıyla ilgili yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılan nitel bulgulara göre araştırmanın modeli, ölçekleri ve hipotezleri tespit edilmiştir.

Son olarak, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü çalışanlarının oluşturduğu araştırma evreninde 105 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir anket uygulaması aracılığıyla toplanan nicel veriler SPSS 26.0 programında çeşitli analizlere tabi tutulmak suretiyle araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Araştırma sonucunda görülmüştür ki, kamu kesimi havacılık kuruluşlarında hem pozitif emniyet kültürü hem de katılımcı yönetim anlayışının, emniyet ve risk yönetim süreçlerine, organizasyon yapısına, çalışan davranışlarına ve emniyet yönetim sisteminin bütününe doğrudan doğruya ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Gerek

pozitif emniyet kültürü, gerekse katılımcı yönetim anlayışı emniyet ve risk yönetim sisteminin alt boyutları arasında en güçlü şekilde "çalışan davranışlarını" pozitif yönde etkilediği araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda katılımcı yönetim anlayış ve uygulamalarının, havacılığın düzenleyici ve denetleyici kurumundaki pozitif emniyet kültürünün gelişimine olumlu yönde katkı sağladığı anlaşılmıştır.

Araştırma sonucunda anlaşılmıştır ki, kurum içinde katılımcı yönetim uygulamalarına sıklıkla yer verilmediğinde pozitif emniyet kültürü yerine negatif emniyet kültürü olarak da nitelendirilebilen "suçlama kültürü" etkisini artırmaya başlayacaktır. Özellikle yaşanan emniyete aykırı bir durumda, genellikle çalışanlar ile yöneticiler arasında kutuplaşmaların yaşanması, kurumsal anlamda emniyet raporlama sisteminin hemen işletilemez hale gelmesi ve kayırmacı tutumlarla emniyeti tehlikeye atan durumların hemen örtbas edilmeye çalışılması gibi olaylar katılımcı yönetim anlayışının hâkim olmadığı örgütlerde sıklıkla görüleceği araştırma sonucunda anlaşılmıştır.

Son olarak araştırma sonucunda, pozitif emniyet kültürünü ve katılımcı yönetim anlayışını önceleyen yeni bir model önerisi getirilmiştir. Araştırma bulgularına göre önerilen yeni modelin kurulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması yönünde izlenecek yol ve yöntemler detaylı bir şekilde anlatılarak, gelecekte aynı konuda yapılması planlanan araştırmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimler: Sivil Havacılık, Katılımcı Yönetim, Pozitif Emniyet Kültürü, Risk Yönetimi

ABSTRACT

PARTICIPATORY MANAGEMENT APPROACH IN AVIATION:
GENERAL DIRECTORATE OF CIVIL AVIATION ADAPTATION

Seda BAHADIR DURSUN

Air Traffic Control Department
Air Traffic Control Doctoral Program
Eskişehir Technical University, Institute of Graduate Programs, January 2021

Advisor: Asst. Prof. Dr. Ertan ÇINAR

The major purpose of the public sector in Turkey civil aviation organizations, especially civil aviation tackle participative management approach in nature to support positive safety culture on the system which is to design a model proposal by this research is done by using both qualitative and quantitative research methods.

In the first four sections of the study, the concepts of "safety management" carried out in accordance with the ICAO regulations, the "positive safety culture" representing the last point in the evolution of safety thought, and the "participatory management" understanding that emerged as a result of its reflection on the post-modern age management conceptions were examined at a theoretical level. In the research; the model, scales and hypotheses of the research were determined according to the qualitative findings acquired as a result of the literature survey on the aforementioned basic research notions.

Finally, the quantitative data collected through a survey application conducted with the participation of 105 people in the research universe formed by the employees of the Ministry of Transport and Infrastructure General Directorate of Civil Aviation, were subjected to various analyzes in the SPSS 26.0 program and the research hypotheses were analyzed.

As a result of the research, it has been monitored that both positive safety culture and participatory management understanding in public sector aviation organizations have a direct and positive effect on safety and risk management processes, organizational structure, employee behavior and the entire safety management system.

In result of the research, it has been determined that both positive safety culture and participatory management understanding have the strongest positive effects on “employee behaviors” among the sub-dimensions of the safety and risk management system. Besides, as a result of the research, it was understood that participative management understanding and practices contributed positively to the development of positive safety culture in the regulatory and supervisory structure of aviation.

As a result of the research, it has been interpreted that when participatory management practices are not frequently included in the organization, the effect of "blame culture", which can also be described as negative safety culture instead of positive safety culture, will begin to increase. As a result of the research, it is understood that events such as the polarization between employees and managers, the institutional safety reporting system becoming inoperable immediately, and the efforts to immediately cover up the situations that endanger the safety with nepotist attitudes, especially in cases of breach of safety, are often seen in organizations where participative management understanding is not predominant.

Eventually; a new model has been suggested that prioritizes positive safety culture and participatory management approach. According to the findings of the research, the methods and methods to be followed for the establishment and sustainability of the proposed new model were explained in detail, and advices were given for future studies on the same subject.

Key Words: Civil Aviation, Participative Management, Positive Safety Culture, Risk Management

TEŞEKKÜR

Lisansütü eğitim hayatım boyunca öncelikle yüksek lisans ve devamında doktora çalışma ve araştırmalarımda hiçbir zaman yardım ve katkılarını esirgemeyen saygıdeğer Genel Müdürüm Sayın Bahri KESİCİ'ye, hayatıma kattığı pozitif ivmeyle başarılı amirim Sektörel Düzenleme ve Eğitim Daire Başkanı Sayın Özgür SARIÜNAL'a, kesintisiz şekilde desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ertan ÇINAR'a, yönlendirmeleri ve sağladıkları motivasyondan dolayı Tez İzleme Komitesi Üyelerim Sayın Prof. Dr. Müslüm Cengiz TAPLAMACIOĞLU ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Kadriye YAMAN'a, bu meşakatli süreçte her koşulda yanımda olan eşim Dr. Öğr. Üyesi Erdal DURSUN'a ve oyun zamanlarından tasarrufta bulundurup bana çalışmalarım için vakit sağlayan oğlum Ünsal Deniz DURSUN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

13/01/2021

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Teknik Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Seda BAHADIR DURSUN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI ..... **i**
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ..... **ii**
ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **v**
TEŞEKKÜR ..... **vii**
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ ..... **viii**
İÇİNDEKİLER ..... **ix**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **xv**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **xvi**
KISALTMALAR ..... **xvii**
1. GİRİŞ **1**
2. HAVACILIK SEKTÖRÜ ÖZELİNDE YÖNETİM SÜREÇLERİ **5**
2.1. Kavramsal Çerçeve **5**
2.1.1. Havaalanı kavramının tanımlanması **6**
2.1.2. Havaalanlarının yapısal özellikleri ve fonksiyonları **7**
2.1.3. Havaalanlarının günümüzdeki önemi **8**
2.1.4. Havaalanlarının sınıflandırılması ve türleri **10**
2.2. Havaalanında Üretilen Hizmetler **12**
2.2.1. Havaalanlarında temel birim ve tesisler **12**
2.2.2. Havaalanlarında üretilen hizmetler **14**
2.2.2.1. *Temel havaalanı hizmetleri* **14**
2.2.2.2. *Yer hizmetleri* **15**
2.2.2.3. *Havacılık dışı ticari diğer hizmetler* **17**
2.3. Havacılıkta Emniyet Düzenlemeleri **18**
2.3.1. Havacılıkta emniyeti düzenleyen uluslararası kuruluşlar **18**
2.3.1.1. *Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO)* **19**
2.3.1.2. *Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC)* **23**
2.3.1.3. *Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı (EUROCONTROL)* **24**
2.3.1.4. *Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA)* **25**
2.3.1.5. *Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA)* **25**

2.3.1.6. *Uluslararası Havaalanları Birliği (ACI)*..... 26
2.3.2. Havacılıkta emniyeti düzenleyen ulusal otoriteler 27
2.3.2.1. *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)*..... 27
2.3.2.2. *Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü* 30
2.3.2.3. *Diğer kuruluşlar*..... 32
3. SİVİL HAVACILIKTA EMNİYET YÖNETİM MODEL VE YAKLAŞIMLARI 34
3.1. Havacılıkta Emniyete İlişkin Temel Kavramlar 35
3.1.1. Havacılıkta emniyet ve güvenlik kavramları..... 35
3.1.2. Havacılıkta hata ve ihlal kavramları 36
3.1.3. Havacılıkta tehlike (Hazard) ve kriz kavramları 38
3.1.4. Havacılıkta risk ve risk yönetimi kavramları..... 41
3.1.5. Hava aracı kazaları ve emniyetsiz olaylar (Incident-Near Miss)..... 42
3.2. Havacılıkta Emniyet Yönetimine Yönelik Model ve Yaklaşımlar..... 45
3.2.1. 5-M Modeli..... 46
3.2.2. Reason hata sınıflandırma modeli 50
3.2.3. Dirty dozen (kirli on ikili) hata yönetim modeli 53
3.2.4. SHELL modeli 53
3.2.1.1. İnsan-Yazılım arabirimi..... 54
3.2.4.2. İnsan-Donanım arabirimi 55
3.2.4.3. İnsan-Çevre arabirimi..... 55
3.2.4.4. İnsan-İnsan arabirimi..... 55
3.2.5. Hawkins ve Asby modeli..... 56
3.2.6. Tehdit ve hata yönetim modeli 57
3.3. Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi 59
3.3.1. Emniyet yönetim sisteminin doğuşu ve gelişimi 60
3.2.2. Emniyet yönetim sisteminin tanımı ve özellikleri..... 63
3.3.3. Emniyet yönetim sisteminin amacı ve fonksiyonları..... 66
3.3.4. Emniyet yönetim sisteminin yapıtaşları 67
3.4. Emniyet Yönetim Sisteminin Kurulması 69
3.4.1. Planlanma ve politikaların belirlenmesi..... 69
3.4.2. Sorumlulukların dağıtımı ve departmanların oluşturulması..... 71
3.4.3. Risk yönetim sistemi ve yönetim süreçleri 73

3.4.4. Kriz yönetim sistemi ve yönetim süreçleri 76
3.4.5. Sistem verilerinin toplanması ve çözümlenmesi 78
3.4.6. Emniyet güvencesi ve emniyet performansının ölçülmesi 80
3.4.7. Emniyet eğitimleri ve emniyetin sürekli teşvik edilmesi 82
4. HAVACILIK İŞLETMELERİNDE POZİTİF EMNİYET KÜLTÜRÜ 84
4.1. Havacılık İşletmelerinde Örgüt Kültürü 84
4.1.1. Kültür kavramının tanımı ve özellikleri 85
4.1.2. Örgüt kültürü kavramının tanımlanması 86
4.1.3. Örgüt kültürünün özellikleri 87
4.1.4. Örgüt kültürünün temel öğeleri 89
4.1.4.1. *İnançlar* 90
4.1.4.2. Değerler 91
4.1.4.3. *Normlar* 92
4.1.4.4. Davranışlar ve Tutumlar 93
4.1.5. İşletmelerde örgüt kültürünün oluşumu ve gelişimi 94
4.1.6. İşletmelerde örgüt kültürünün fonksiyonları 95
4.1.7. İşletmelerde örgüt kültürünün önemi ve yararları 97
4.2. Pozitif Emniyet Kültürünün Kavramsal Çerçevesi 98
4.2.1. Havacılıkta pozitif emniyet kültürünün doğuşu ve gelişimi 99
4.2.2. Pozitif emniyet kültürünün tanımı 100
4.2.3. Pozitif emniyet kültürünün özellikleri 101
4.2.4. Pozitif emniyet kültürünün temel öğeleri 102
4.2.5. Havacılık işletmelerinde pozitif emniyet kültürünün oluşumu 104
4.3. Pozitif Emniyet Kültürünü Etkileyen Faktörler 105
4.3.1. Bireysel faktörler 106
4.3.1.1. *Çalışanların inanç, değer, tutum ve davranışları* 108
4.3.1.2. *Müşterilerin inanç, değer, tutum ve davranışları* 110
4.3.1.3. *Yöneticilerin inanç, değer, tutum ve davranışları* 111
4.3.2. Örgütsel faktörler 112
4.3.2.1. *Örgüt Kültürü* 114
4.3.2.2. *Örgüt iklimi* 115
4.3.2.3. *Yönetim yapısı ve anlayışları* 116
4.3.2.4. *İş yükleri, vardiyalı çalışma sistemi ve zaman baskısı* 117

4.3.2.5. *Hizmet üretim süreçleri ve uygulamaları*..... 119
4.3.2.6. *Diğer örgütsel faktörler*..... 119
4.3.3. Çevresel faktörler..... 120
4.3.3.1. *İç çevre faktörleri*..... 120
4.3.3.2. *Dış çevre faktörleri*..... 122
4.3.4. Pozitif emniyet kültürünün gelişiminde engeller ve suçlama kültürü..... 123
5. POZİTİF EMNİYET KÜLTÜRÜNDE ÇALIŞANLARIN EMNİYETİN YÖNETİMİNE KATILIMI..... 126
5.1. Katılımcılık ve Yönetime Katılım Kavramlarının Analizi..... 126
5.1.1. Yönetime katılım kavramının tanımı ve özellikleri..... 127
5.1.2. Yönetime katılımın doğuşu ve gelişimi..... 129
5.1.3. Yönetime katılımı etkileyen faktörler..... 130
5.1.4. Katılımcılık alan, biçim ve türleri..... 132
5.1.4.1. Biçimsel (Formal) katılım alan ve türleri..... 133
5.1.4.2. Biçimsel olmayan (İnformal) katılım alan ve türleri..... 134
5.1.5. Yönetime katılımın önemi, yaraları ve fonksiyonları..... 134
5.1.6. Katılımcılığa Yöneltilen Eleştiriler..... 137
5.2. İşletmelerde Yönetime Katılım Süreç ve Aşamaları..... 140
5.2.1. Katılımcılığın konusunun ve kapsamının belirlenmesi..... 140
5.2.2. Katılımcılığın somut amaç ve hedeflerinin belirlenmesi..... 141
5.2.3. Yönetime katılacakların seçimi..... 142
5.2.4. Katılımcılara görev, yetki ve sorumlulukların dağıtımı..... 143
5.2.5. Katılımcılığın uygulanması ve koordinasyonun kurulması..... 144
5.2.6. Etkilerin ve sonuçların gözden geçirilmesi..... 145
5.3. Emniyetin Yönetiminde Katılımcı Uygulamalar..... 147
5.3.1. Emniyet model ve yaklaşımlarında çalışanların yönetime katılımı..... 147
5.3.1.1. 5 -M modelinde çalışanların yönetime katılımı..... 148
5.3.1.2. Hata odaklı modellerde çalışanların yönetime katılımı..... 149
5.3.1.3. SHELL modelinde çalışanların yönetime katılımı..... 151
5.3.1.4. Tehdit ve hata yönetim modelinde yönetime katılımcılık..... 151
5.3.2. Emniyet yönetim sisteminde katılımcılık..... 152

5.3.2.1. EYS planlamasında ve işletilmesinde katılımcılık 154
5.3.2.2. Hazard ve risk tespitlerinde katılımcılık 156
5.3.2.3. Sistem verilerinin toplanması ve çözümlenmesinde katılımcılık 158
5.3.2.4. Emniyet güvence altına alınmasında ve ölçülmesinde katılımcılık 159
5.3.2.5. Emniyetin sürekli teşvik edilmesinde katılımcılık 160
5.4. Pozitif Emniyet Kültürü ve Katılımcı Yönetim 161
5.4.1. Pozitif emniyet kültürünün oluşumu ve katılımcı yönetim 162
5.4.2. Pozitif emniyet kültürünün boyutlarıve katılımcı yönetim 164
5.4.3. Pozitif emniyet kültürünün gelişimi ve katılımcı yönetim 166
5.4.4. Pozitif emniyet kültürünü etkileyen faktörler ve katılımcı yönetim 168
5.4.4.1. Bireysel faktörler ve katılımcı yönetim 168
5.4.4.2. Örgütsel faktörler ve katılımcı yönetim 169
5.4.4.3. Çevresel faktörler ve katılımcı yönetim 172
6. ARAŞTIRMANIN PLANI VE YÖNTEMİ 174
6.1. Literatür Taraması ve Araştırma Hipotezleri 175
6.1.1. EYS ile pozitif emniyet kültürü ilişkisi 175
6.1.2. EYS ile katılımcı yönetim ilişkisi 182
6.1.3. Pozitif emniyet kültürü ile katılımcı yönetim ilişkisi 187
6.2. Araştırmanın Planı 193
6.2.1. Araştırmanın amacı ve kapsamı 193
6.2.2. Araştırmanın kavramsal modeli 193
6.3. Araştırmanın Yöntemi 195
6.3.1. Araştırmanın evreni ve örneklemi 195
6.3.2. Araştırma verilerinin toplanması ve anket bölümleri 196
6.3.3. Araştırma ölçeklerinin hazırlanması 196
6.3.4. Ölçeklerin güvenilirliği ve geçerlilik testi 197
6.3.5. Araştırma verilerinin analizinde kullanılan yöntemler 204
7. ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMLANMASI 205
7.1. Demografik Analiz Bulguları 205
7.1.1. Katılımcıların yaşları 205

7.1.2. Katılımcıların cinsiyeti 206
7.1.3. Katılımcıların medeni durumu 207
7.1.4. Katılımcıların eğitim durumu 207
7.1.5. Katılımcıların yöneticilik düzeyleri 208
7.1.6. Katılımcıların mesleki kıdemleri (çalışma süreleri) 208
7.2. Aritmetik Analiz Bulguları 209
6.3. Hipotezlerin Test Edilmesi 218
8. SONUÇ ve ÖNERİLER 224
8.1. Pozitif Emniyet Kültürünün Emniyet Yönetim Sistemine Etkisi 224
8.2. Katılımcı Yönetimin Emniyet Yönetim Sistemine Etkisi 226
8.3. Katılımcı Yönetimin Pozitif Emniyet Kültürüne Etkisi 227
8.4. Araştırma Sonucunda Önerilen Yeni Yönetim Modeli 228
8.5. Gelecekte Yapılması Planlanan Araştırmalara Yönelik Öneriler 231
KAYNAKLAR 233
EKLER 253
EK 1. Anket Soruları 253

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 6.1. *Araştırma Hipotezleri* 195
Tablo 6.2. *Cronbach's Alpha Güvenilirlik Testi Sonuç Tablosu* 198
Tablo 6.3. *Anket Formundaki Soruların Cronbach's Alpha Güvenilirlik Testi Değerleri* 199
Tablo 6.4. *Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity Test Sonuçları* 200
Tablo 6.5. *Communalities Değerleri** 201
Tablo 6.6. *Değikenlere Göre Faktör Analizi Sonuçları* 202
Tablo 7.1. *Katılımcıların Demografik Özellikleri* 205
Tablo 7.2. *"1. Cinsiyetiniz nedir?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama* 210
Tablo 7.3. *"2. Medeni durumunuz nedir?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama* 211
Tablo 7.4. *"3. Eğitim durumunuz nedir?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama* 212
Tablo 7.5. *"4. Yaşınız kaçtır?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama* 213
Tablo 7.6. *"5. Sivil havacılık faaliyetleri kapsamındaki toplam çalışma süreniz kaç yıldır?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama*..... 214
Tablo 7.7. *"6. Çalıştığınız işyerinde yönetici misiniz?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama* 215
Tablo 7.8. *Genel Ağırlıklı Aritmetik Ortalama Tablosu* 216
Tablo 7.9. *Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları* 223

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 3.1. *Havacılıkta EmniyetİÇin Riski Yönetimi* 42
Şekil 3.2. *Kazalar ve Near Miss Kavramı İlişkisi* 44
Şekil 3.3. *Kazaya Giden Süreçlerde Near Miss Kavramı* 45
Şekil 3.4. *5-M Modeli Diyagramı* 47
Şekil 3.5. *Reason (Hata) Sınıflandırma Modeli* 50
Şekil 3.6. *SHEL Modeli* 54
Şekil 3.7. *Emniyet Yaklaşımlarının ve Modellerinin Evrimi süreçleri* 60
Şekil 3.8. *Emniyet Yönetim Sistemi* 64
Şekil 3.9. *ICAO'a göre EYS'nin Yapıtaşları* 67
Şekil 3.10. *Havacılıkta EYS Örgütlenmesi* 71
Şekil 3.11. *EYS Risk Yönetim Sistemi Süreçleri.* 74
Şekil 3.12. *Sonuçların Gerçekleşme Olasılıklarının Tespit Edilmesi.* 75
Şekil 3.13. *Havacılıkta Kriz Yönetimine İlişkin Temel Süreçler* 77
Şekil 4.1. *Havacılık İşletmelerinde Emniyetin Sağlanmasında İnsan Performansını Etkileyen Faktörler* 107
Şekil 6.1. *Araştırmanın Modeli.* 194
Şekil 7.1. *Katılımcıların Yaşları* 206
Şekil 7.2. *Katılımcıların Cinsiyeti* 206
Şekil 7.3. *Katılımcıların Medeni Durumu* 207
Şekil 7.4. *Katılımcıların Eğitim Durumu* 207
Şekil 7.5. *Katılımcıların Mesleki Yöneticilik Düzeyi* 208
Şekil 7.6. *Katılımcıların Çalışma Süreleri* 209

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACI	: Uluslararası Havalimanları Konseyi (Airport Council International)
AIC	: Havacılık Enformasyon Genelgeleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
CNS	: Haberleşme, Seyrüsefer ve Gözetim
DHMİ	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
EASA	: Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (European Aviation Safety Agency)
ECAA	: Avrupa Ortak Havacılık Alanı
ECAC	: Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (European Civil Aviatıon Conference)
ESARR	: Avrupa Emniyet Düzenleyici Gereksinimlerini
EUROCAE	: Avrupa Sivil Havacılık Donanımı Teşkilatı
EUROCONTROL	: Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı (European Organization for the Safety of Air Navigation)
FAA	: Federal Uçuş Dairesi
FIR	: Uçuş Bilgi Bölgesi (Flight Information Region)
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association)
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (International Civil Aviatiaon Organization)
JAA	: Birleşik Havacılık Otoritesi (Joint Aviation Authorities)
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname

NOTAM	: Havacılara Uyarı (Notice to Airmen)
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SARP	: Emniyet Standartı ve Önerilen Uygulamalar
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
SSM	: Emniyet Yönetimi El Kitabı
THY	: Türk Hava Yolları

1. GİRİŞ

Günümüz sivil havacılık hizmetlerinde uygulanan bir emniyet yönetim sisteminden beklenen faydaların sağlanabilmesi için, söz konusu sistemin hem yöneticiler tarafından desteklenerek başarılı bir şekilde yönetilmesi, hem de o kurumda pozitif emniyet kültürünün gelişmiş olması gerekmektedir.

Özellikle kurum yöneticilerinin, emniyetin artırılmasına yönelik her seviyedeki çalışanların getirdikleri önerilerin değerli olduğunu düşündürücü nitelikte yönetsel stratejiler ortaya koyması ve kurumun emniyete ilişkin vizyon, misyon ve temel emniyet politikalarının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi içinse, o kurumdaki emniyet yönetim sisteminin çalışanların katılımına olanak verecek nitelikte tasarlanmış olmasıyla mümkün olduğu söylenebilir.

EYS'nin katılımcı yönetim anlayışına göre tasarlanması ve yönetilmesi, ülkemizde sürdürülen sivil havacılık faaliyetlerinin genelinde emniyetin arttırılmasına olumlu yönde katkı sunacağı öngörülmektedir. Zira ülkemizde özellikle kamu bürokrasisinde hâlihazırda emir komutaya dayalı emniyet yönetim uygulamaları baskındır. Oysa emniyet yönetim sistemi ve uygulamaları doğası gereği gönüllülük ve benimseme esasına göre yerine getirilmelidir. Aksi takdirde doğacak zararlar kuruluşun tüm çalışanlarını tehlikeye atabileceği gibi, bazen de yüzlerce masum insanın çok küçük hatalardan dolayı yaşamını yitirmesine sebebiyet verebilmektedir.

Sivil havacılık organizasyonlarında emniyet yönetim sisteminin istenilen ve taahhüt edilen emniyet politikaları doğrultusunda kurumda emniyeti başarılı bir şekilde yönetebilmesi, katılımcı yönetim anlayışının kurum üst yönetimi tarafından benimsenmesiyle mümkün olabileceği değerlendirilmektedir. İşte sayılan nedenlerle bu tez araştırması kapsamında önerilen yeni modelde, tüm sistem, süreç ve uygulamaların "katılımcı yönetim" anlayışıyla tasarlanması önerilmektedir.

Günümüz sivil havacılık faaliyetlerinde uygulanan emniyet yönetim sisteminin ikinci önemli bileşeni olan "Pozitif Emniyet Kültürü" ise çalışanların emniyete ilişkin tüm önlem, kural ve uygulamaları kendiliğinden düşünebilmesini ve uygulayabilmesini öneren, emniyet konusunda herkesin bilinçli ve gönüllü olarak bu tür prosedürleri özenle yerine getirmesi esasına dayanan yönetsel bir anlayıştır.

Emniyetin yönetiminde örgüt, insan, teknoloji, yönetim tarzı ve kültür odaklılığı esas alan bu anlayış, günümüz havacılık örgütlerinde emniyet yönetim düşüncesinin

geldiği son aşamayı temsil etmektedir. O yüzden havacılık kurumlarında çalışanların pozitif emniyet kültürünü benimsemiş olması, kurumda sürdürülen emniyet yönetim sisteminin temel amaç ve hedeflerine ulaşması, kurumda emniyet etkinliğinin artması, bu sistem aracılığıyla belirlenen uygulamalara yönelik çalışanların gönüllü katılımının sağlanması ve beklenilen emniyet odaklı davranışların geliştirilmesi açısından son derece önemlidir.

Pozitif emniyet kültürünün baskın olduğu organizasyonlarda çalışanların değerli olduğunu bildikleri yeniliklere daha çabuk uyum sağladığı, yeni ve yaratıcı fikirler üretme konusunda cesaretlendirildikleri, tüm sorumlulukların adil bir şekilde çalışanlar arasında paylaşıldığı ve emniyeti tehlikeye atan her seviyedeki hata ve ihlallerin örtbas edilmesinin mümkün olmadığı söylenebilir.

Oysa tüm dünyada uygulanan ve ICAO tarafından geliştirilen EYS modellerine ve emniyet uygulamalarına bakıldığında, gerek yazılı prosedürlerle gerekse teknik uygulamalarla en küçük bir emniyet uygulamasının bile masa başında gayet kolay planlandığı; ancak uygulama aşamasına gelindiğinde, planlanan emniyet uygulamalarına yeterince önem verilmediği görülmektedir. Hatta pozitif emniyet kültürünün henüz gelişmediği bazı havacılık organizasyonlarında zaman zaman pek çok emniyet prosedürünün sırf bir zorunluluk olduğu için ya da formalite icabı yerine getirildiği görülebilmektedir.

Ayrıca emniyeti tehdit eden, kazalara sebep olan ve EYS başarısını olumsuz yönde etkileyen kök nedenlere odaklanmayı imkânsız kılan suçlama kültürünün yaygın olduğu organizasyonlarda, hatalar, ihlaller ve suçlar başkasının üzerine atılmakta ve üstelik mevcut emniyet uygulamaları bile yalnızca dokümantasyon üzerinden yerine getirilir hale dönüşmektedir. Bazen bu tip bir kültürün geliştiği kurumlarda, istenilmeyen olaylar ya da kazalar meydana geldiğinde, üst yönetimi yanlış şekilde yönlendiren bilgiler ortaya çıkmakta, bazen de yanlış yapanları korumacı tutumlar sergilenmekte ve böylece mevcut emniyet yönetim sistemi işlevsiz hale dönüşebilmektedir.

Öyleyse denilebilir ki, günümüzde emniyetli, güvenli, konforlu, kaliteli ve hızlı bir hava ulaşımı hizmeti üretebilmek, önce yolcuların sonrasında tüm çalışanların can ve mal emniyeti açısından risklerini minimum düzeye indirebilmek için, havacılık organizasyonlarında öncelikle pozitif emniyet kültürünü geliştirmek gerekmektedir.

Örneğin her ne kadar havaalanlarında skandal nitelikte olayların ya da kazaların yaşanmaması ya da yapılan denetimlerde çok az sayıda ihlal ya da yetersizlik rapor edilmiş olması mevcut emniyet sisteminin başarısını gösteren somut birer ölçüt olsa da, bu tarz ölçümlere güvenerek sistemin son derece başarılı olduğunu söylemek de mümkün değildir.

Ayrıca gerek katılımcı yönetim anlayışı gerekse pozitif emniyet kültürü emniyetin performansının ölçümünde, hem sürece hem de sonuca odaklanan kriterlere göre değerlendirme yapmayı tavsiye etmektedir. Bu durumda gelecekte vuku bulacak istenmedik olayların önüne geçilerek, tam anlamıyla bir tehlike ve risk analizi yapılması da mümkün olacağı için anılan anlayışların EYS modeline önemli katkılar sunacağı söylenebilir.

Sonuç olarak denilebilir ki, sivil havacılıkta pozitif emniyet kültürünün oluşumu ve gelişimi ancak çalışanların alışkanlıkların ötesinde bilinçli ve gönüllü gerçekleştirdiği emniyet uygulamaları ve bu konuda alınan yönetsel kararlara katılımlarını mümkün kılan, pro-aktif bir emniyet yönetim sistemiyle mümkün olabilecektir.

Araştırmanın, kamu kesimi havacılık kuruluşlarında pozitif emniyet kültürünü geliştirmek, uygulanan mevcut emniyet yönetim sisteminin performansını ve etkinliğini arttırmak ve Türkiye'deki sivil havacılık hizmet ve alanlarında başta yolcuların ve çalışanların can ve mal emniyetlerini arttıracak nitelikte örgütsel davranış ve yönetsel stratejiler geliştirmek şeklinde sıralanan alt hedefleri de bulunmaktadır.

Tezin ilk bölümünde; küreselleşen dünyada havaalanı işletmeciliği ve bu tip işletmelerdeki çalışma ortamıyla ilgili çalışan davranışları ve emniyet gereklilikleri üzerinde durulmuştur. Özellikle tez kapsamında önerilmesi planlanan yeni emniyet yönetim sistemi modelinin uygulanabileceği çalışma ortam ve koşulları hakkında bilgilerin verildiği bu bölümde, havacılığa özgü emniyet düzenlemelerinden de kısaca bahsedilmiştir.

***Tezin ikinci bölümünde*;** sivil havacılıkta emniyet düşüncesinin gelişim süreçleri, emniyeti sağlamaya yönelik model ve yaklaşımlar incelendikten sonra dünyada yaygın bir şekilde ICAO düzenlemelerine göre hayata geçirilen EYS modelleri incelenmiştir. Bu anlamda bölümde sivil havacılıkta emniyet yönetim sistem ve yaklaşımlarının gelişimini, model ve yaklaşımları, uluslararası havacılık otoriteleri tarafından kabul edilen EYS alt sistem ve uygulamaları literatüre uygun şekilde anlatılmıştır. Ayrıca bu

bölümde havaalanı çalışanlarının pozitif emniyet kültürü davranışları ve yönetime katılım olanakları emniyet yönetim sistemi uygulamaları özelinde anlatılmaya çalışılmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde, havacılık işletmelerinde örgüt kültürünün bir alt disiplini olan pozitif emniyet kültürü, bu kültürü yeşerten ve geliştiren nitelikte çalışan davranışları incelenmeye çalışılmıştır. Bölümde son olarak pozitif emniyet kültürünün oluşumunu ve gelişimini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler detaylı bir şekilde incelenmek suretiyle, bu tarz bir kültürü çalışanlara benimsetmek için gerekli yönetsel stratejiler teorik düzeyde tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tezin dördüncü bölümünde, işletme ve örgüt kültürü yazını çerçevesinde "yönetime katılım" konusunda literatür taraması yapılmıştır. Özellikle yönetime katılım model, yaklaşım ve uygulamalarının kavramsal çerçevesinin tanımlandığı bu bölümde, katılımcı yönetim tarzının pozitif emniyet kültürü ile havacılık EYS arasındaki ilişkiler yine literatür çerçevesinde incelenmiştir. Böylece tezin ilk dört bölümü kapsamında önerilmesi planlanan, çalışanların yönetimine katılımını önceleyen emniyet yönetim sistemi modelinin temel unsurları ve yapıtaşları teorik düzeyde incelenmiştir.

Tezin beşinci bölümünde, yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılan nitel bulgulara göre nicel araştırma yöntemiyle yapılması planlanan anket uygulamasının modeli, ölçekleri, evreni ve hipotezleri tespit edilmiştir. Anket ölçeklerinin güvenilirliğini ve geçerliliğini ölçümlemek üzere yapılan testler yine bu bölümde kısaca anlatılmıştır.

Araştırmanın altıncı ve son bölümünde ise Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü çalışanlarının oluşturduğu araştırma evreninde bir anket uygulaması aracılığıyla nicel veriler toplanmış; toplanan veriler SPSS 26.0 programında çeşitli analizlere tabi tutulmak suretiyle araştırma hipotezleri test edilmiştir. Tezin sonuç ve öneriler bölümünde ise, yapılan analiz ve testler sonucunda ulaşılan bulgular, tezin teorik bölümlerinde anlatılan nitel bulgular ışığında değerlendirilmek suretiyle, pozitif emniyet kültürünü ve katılımcı yönetim anlayışını önceleyen bir model önerisi geliştirilmiştir.

2. HAVACILIK SEKTÖRÜ ÖZELİNDE YÖNETİM SÜREÇLERİ

Havaalanları, hava taşımacılığı sisteminin en önemli ve en temel unsurlarıdır. Zira hava ulaşımının her ne amaçla gerçekleşirse gerçekleşsin ortaya çıkabilmesi için hava araçlarının inip kalkabileceği, yolcu alacağı veya yükleme yapabileceği uygun fiziksel koşulları ve organizasyon yapısını bünyesinde barındıran bir kara parçasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Özellikle küreselleşen dünyada uluslararası ticaretin yaygınlaşmasıyla birlikte uluslararası standartlarda havacılık hizmetlerinin verilmesine olanak sağlayan havaalanlarının sayıları günden güne artmış ve artmaya devam etmektedir. Uluslararası sivil havacılık sektöründeki bu tarz gelişmeler beraberinde çok fonksiyonel havaalanlarının inşasını ve işletilmesini zorunlu kılmış, bu çerçevede havayolu rekabetinin şekillenmesinde havaalanları önemli roller üstlenmeye başlamıştır.

Böylece 21. yüzyılda havaalanlarında tüm hizmet sunum süreçleri, yönetsel ve organizasyonel yapıları, küresel ölçekte standartlar kazanarak emniyeti, kaliteyi ve müşteri odaklılığı benimseyen çizgide yeniden yapılandırılmıştır. Yeniden yapılandırmada ise emniyeti her açıdan önceleyen pro-aktif yaklaşım ve uygulamalara bağlı emniyet yönetim sistemleri hayata geçirilmiştir.

Tez çalışmasının bu ilk bölümünde havaalanlarının kısaca karakteristik özellikleriyle birlikte tanımı yapıldıktan sonra, türleri, fonksiyonları, önemi ve bu tür örgütlerdeki organizasyon yapıları ile genel hizmet üretim süreçleri incelenmiştir.

2.1. Kavramsal Çerçeve

En basit şekilde yolcuların ve yüklerin hava araçlarına yüklendikleri ya da indirildikleri coğrafi alanlar şeklinde tanımlanması mümkün olan havaalanları, gerek içerdikleri matriks yapıdaki hizmet üretim birim ve üniteleri, gerekse farklı uzmanlık alanındaki çalışanların tek bir örgüt çatısı altında buluşarak çalışmaları nedeniyle daha kapsamlı bir tanımlamayı ve incelemeyi hak etmektedir (Yılmaz, 2011).

21.yüzyılın insanlarına havaalanlarında sunulan hizmetlerin üretim süreçlerini daha iyi anlayabilmek, çalışanlara yönelik pozitif emniyet kültürünü önceleyen bir emniyet yönetim sistemi geliştirebilmek ve her şeyden önce mevcut hizmet sunumlarında evrensel kalite standartlarını yakalayabilmek için havaalanlarının örgütsel ve yönetsel yapısını yakından incelemek gerektiği söylenebilir (Yağmur, 2010).

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle bu tez çalışmasının evrenini de oluşturan havaalanı kavramı tanımlanmış, daha sonra havaalanlarının karakteristik özellikleri, fonksiyonları, önemi ve türleri anlatılmıştır.

2.1.1. Havaalanı kavramının tanımlanması

Literatürde havaalanları, *"her türlü yolcu ve yük taşımacılığı yapan hava araçlarının iniş, kalkış ve yer hareketleri için kullanılmak amacıyla belirlenmiş sahalar"* şeklinde tanımlanmaktadır (Graham v.d., 2005:2).

Bu tanım çerçevesinde denilebilir ki, havaalanları diğer tüm ulaşım (kara, deniz veya raylı) sistemlerinin, hava ulaşımıyla kesiştiği, toplandığı ve dağıldığı çok yönlü ulaşım merkezleridir (Öç ve Küçükönal, 2000:238). Hatta uluslararası literatürde havaalanı kavramını tanımlamak üzerine kullanılan "airport" kavramının içine; terminal binası, kargo binası, kapılar, otomobil park alanları, havaalanı motelleri, restoranlar, garajlar, kara araçları, hizmetleri de girmesinden hareketle havaalanlarını aslında küçük bir yerleşim merkezi olarak da tanımlamak mümkündür (Wells, 1999:140-144).

Literatürden farklı olarak Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Türkiye'deki sivil ve iç-dış hat trafiğine açık hava meydanlarını "havalimanı", buna karşılık sadece iç hat seferlerine açık meydanlar ise "havaalanı şeklinde" adlandırmaktadır (Yılmaz, 2003:11). Ancak bu tez çalışmasının genelinde literatüre bağlı kalınarak gerek ulusal/bölgesel gerekse uluslararası uçuşlara açık olan tüm hava meydanları/limanları "havaalanı" olarak adlandırılmıştır.

Tüm bu tanımlara ek olarak havacılık emniyetini öne çıkartan bir tanımla havaalanları, *"hava taşımacılığı faaliyetinin emniyetli ve etkin bir şekilde yapılabilmesi için gerekli tarafları bir araya getirerek hava ve kara taşıma modları arasında değişimi olanaklı kılacak gerekli altyapıyı sağlayan fiziksel, sosyal ve ekonomik bir çevre"* şeklinde tanımlanmaktadır (Şengür, 2010:15).

Son olarak belirtilmelidir ki, havaalanları herhangi bir bölgede veya ülkede, havacılık faaliyetlerinin emniyetli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için olmazsa olmaz kabul edilebilen, üstlendiği misyonla doğru orantılı bir şekilde organizasyon ve hizmet birimlerinden oluşan, hava araçlarının inmesine ve kalkmasına olanak sağlayarak, yolcu ve yük taşımacılığının havayoluyla gerçekleşmesini mümkün kılan örgütsel yapılarıdır (Oktal ve Küçükönal, 2007:384).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere bir ülkede havacılıktan ve havacılık faaliyetlerinde emniyetten bahsedebilmek için belki de uçaktan önce uluslararası standartlara uygun inşa edilmiş ve yönetilen bir havaalanın varlığı zorunludur. Dolaysıyla emniyet yönetim sistemlerinin ve tüm gerekliliklerinin ana omurgasını havaalanlarındaki emniyet gereklilik ve uygulamaları oluşturmaktadır.

2.1.2. Havaalanlarının yapısal özellikleri ve fonksiyonları

Küreselleşen dünyada ister uluslararası ister bölgesel olsun tüm havaalanlarının bazı karakteristik özellikler taşıması gerekmektedir. Bu temel özelliklerin başında düz bir coğrafi alan gelmektedir. Zira böyle bir coğrafi yüzey olmadan havaalanından bahsetmenin mümkün olamayacağı söylenebilir (Dursun, 2014).

Büyük, küçük, deniz veya kara üzerinde olsa bile bir yerin veya işletmenin hava alanı olması için öncelikle bir coğrafi zemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu coğrafi zemin hava araçlarıyla iletişime geçmeye uygun iletişim ve haberleşme sistemlerine sahip olması da gerekmektedir. Ayrıca bu haberleşme sistemleri 24 saat esasına göre faaliyette olmak zorundadır (Barry, 2001:3-4).

Havaalanlarında uçaklarla ilgili hizmetlerin sunulduğu ve operasyonların yapıldığı pist ve apron sahaları; yükleme ve yolcular ile ilgili operasyonların yapıldığı terminal sahaları bulunmaktadır. Sayılan birimler ve bu birimlerde sürdürülen hizmetler ise birbirlerine hiç benzememektedir. İşte bu tür özellikle birbirinden çok farklı alt sistemleri tek bir çatı altında toplayan tüm havaalanları, işletme yönetimi yönünden matriks model yönetim ve organizasyon yapısına sahiptir (Wang vd., 2007:221).

Matriks model çatısı altında çalışanların farklı uzmanlık alanları farklı hizmet alanları ve farklı işletim sistemleri kullanmaları söz konusudur. Ancak hava alanlarını üzerinden emniyetli bir uçuşun gerçekleşebilmesi adına tüm hizmet üretim birim ve çalışanları senkroninize bir şekilde istihdam edilerek yönetilmelidir.

Nitekim genellikle havaalanı kullanıcılarının; yolcular, hava aracı işleticileri ve kargo nakliye acenteleri, yer hizmeti kuruluşları, ikram işletmeleri, tur operatörleri ve seyahat acenteleri gibi turizm kuruluşları ve ticari ürün satan işletmeler, hatta yolcuları uğurlamaya gelenlerden vb. oluştuğu düşünüldüğünde havaalanlarının neden matriks model yönetim yapısıyla idare edildiği de daha iyi anlaşılacaktır (Kuyucak, 2007:14).

Havaalanlarının diğer bir karakteristik özelliği ise bu yerlerdeki yönetsel sistemin hem teknik hem de sosyal unsurları içermesidir. Çünkü havaalanı sistemi kapsamında

diğer taşımacılık yöntemleri, yolcuları, araçları ve altyapıları bulunmakta ve havaalanı alt sistemleri havaalanlarının hava ve kara tarafı içerisinde gerçekleştirilen tüm faaliyetleri içermektedir. Bu nedenle bir havaalanı sisteminde çeşitli kaynaklardan sağlanan para, insan gücü, malzeme, donanım, enerji, bilgi gibi girdiler, uçuşla ilgili ve diğer havaalanı faaliyetlerinde kullanılır (Özenen, 2003:3).

Öte yandan günümüzde küresel ölçekte artan uluslararası ticaret destinasyonları havayolu ulaşımı ve taşımacılığı sektöründe uluslararası rekabeti arttırmıştır. Bu rekabet koşullularında ülkelerin sahip oldukları havaalanları oldukça önemli ve stratejik roller oynar hale gelmiştir. Özellikle günümüz koşullarında ülkelerin sahip oldukları havaalanlarının son derece geniş fiziksel alanlardan oluşması, büyük yatırımlar gerektiren sabit tesislerin son teknolojiyle donatılmış olması ve havalananında kullanılan mekanik, elektrik, elektronik ve emniyet sistemlerinin sürekli olarak gelişen teknolojiyle birlikte yapılandırılmış olması önemli bir gerekliliktir (Ergüneş, 2013).

İşte sayılan nedenlerle denilebilir ki, havaalanları son derece dinamik, yenilikçi ve stratejik yönden rekabet gücünü tüm ekonomiye yansıtan hizmet sunum alanlarıdır. Ayrıca havaalanlarının bu dinamik özelliği nedeniyle yönetim ve üretim süreçlerinde durağan bir dengenin yakalanması zordur (Barry, 2001:3-4).

Ancak başarılı bir yönetim modeli, iyi yapılandırılmış organizasyon yapı ve birimleri yanında pozitif emniyet kültürünü benimsemiş çalışanlarla faaliyet gösteren bir havaalanı sayılan özelliklere ve rekabet üstü hizmet üretimi gerçekleştirebilecektir (Sumwalt, 2007:37-38).

Son olarak denilebilir ki, günümüz havayolu taşımacılığı sektörünün başta uçuş, pazarlama, yükleme, bakım ve onarım olmak üzere tüm faaliyetleri havaalanlarında gerçekleştirildiği için, havaalanları olmadan havacılık sektöründen bahsetmek mümkün değildir (Suntur, 2012). Dolayısıyla havalananında emniyet yönetim sisteminin tam anlamıyla ve etkili bir şekilde yönetilebilinmesi aynı zamanda tüm sivil havacılık faaliyetlerinde emniyetin sağlanması anlamına geleceğini söylemek mümkündür.

2.1.3. Havaalanlarının günümüzdeki önemi

21.yüzyılda havacılık sektöründe yaşanan değişim ve gelişmelerin en somut bir şekilde gözlendiği yerler olması yönüyle gelişmişliğin ve kalkınmışlığın sembolü olarak kabul edilen havaalanlarının gelişim süreçleri 19.yüzyılın hemen başında başlamış,

ancak 20. Yüzyılın sonlarına doğru havaalanları bugünkü halini almaya başlamıştır (Oktal ve Küçükönal, 2007:385).

Gelinen gelişme noktasında denilebilir ki, 21.Yüzyılın küresel ekonomilerinde havaalanları modern toplumun gelişimini ve ilerlemesini sembolize eden bir sistem haline gelmiştir. Özellikle günümüzün hızla değişen küresel ekonomisinde tüm toplumların, bölgelerin ve ülkelerin ekonomik gelirlerini sağlayan veya arttıran en temel kaynaklardan birisi de sahip oldukları havaalanlarıdır. Bu kapsamda havaalanlarının üstlendikleri rol; önemli bir ticari kaynak, ekonomik güç, iş potansiyeli, hareketlilik ve dünya pazarlarına hızlı ulaşım imkânlarının artması şeklinde özetlenebilir (Vural, 2001).

Özellikle ulusal ve uluslararası platformda ekonomik etkinlik, büyüme, iş dünyasının ve turizmin ivme kazanması nedeniyle ulusal ve bölgesel ekonomiler açısından havaalanlarının önemi ve rolleri de daha stratejik hale gelmiştir (Küçükönal ve Korul, 2002:218). Ayrıca havaalanları, ulusal ve uluslararası hava taşımacılığı sistemine girişi sağlamak, bulunduğu bölgenin ticari ve endüstriyel gelişimini hızlandırmak, yeni endüstrileri, yatırımları ve müşterileri bölgeye çekmek, mevcut endüstrilerin devamlılığını ve gelişimini sağlayarak, bulunduğu bölgede yeni istihdam olanakları üretmek gibi fonksiyonları bulunmaktadır.

Sayılan ve özetlenen fonksiyonlar yüzyılımızda havaalanlarının önemini ve değerini son derece dinamik bir şekilde arttırmaya devam etmektedir. Özellikle gün geçtikçe dünya genelinde ekonomik anlamda zenginliğin artması, uluslararası ticaretle birlikte turizm gibi sektörlerin gelişme göstermesi şeklindeki gelişmeler sayesinde havacılık sektörüne olan talepler artmış ve böylece havaalanlarının gelişim ve büyümeleri de aynı şekilde hızlanmıştır (Vural, 2001).

Bununla birlikte havaalanlarının sahiplik yapıları, trafikteki sürekli artışın devam edeceği beklentisi ve havaalanlarındaki işletme türlerinin çeşitlenmesine rağmen, henüz özel işletmelerin bu alanda yatırıma yönelmelerini sağlayacak boyutta değildir (Özenen, 2003:144).

Ancak ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre havaalanları arasında bir rekabet yaşandığını, buna bağlı olarak çeşitli endüstriyel alanlarda ülkeler arasında kurulan işbirliklerinin havaalanı inşa ve yönetilme süreçlerinde etkin işbirliğini olanaklı kıldığı söylenebilir. Ayrıca bu tarz işbirliklerine inşa maliyeti çok yüksek olan hava alanı projelerinin yanı sıra yolcu uçağı üretim yatırımlarını da eklemek mümkündür.

2.1.4. Havaalanlarının sınıflandırılması ve türleri

Günümüzde havaalanları gerek uçuş ve uçak büyüklüklerine gerekse uçuşların hangi amaçlarla yapıldıklarına göre çeşitli sınıflandırmalar altında gruplandırılmakta ve adlandırılmaktadır.

Bu türler arasında "hub havaalanları" ve "bölgesel havaalanları" en çok öne çıkan türlerdir. Hub havaalanları yoğun iç hat ve/veya uluslararası uçuşlara sahip ve havaalanına gelen/giden yolculara devam eden uçuşlarında uygun bağlantı uçuşları sağlayan uluslararası nitelikteki havaalanlarıdır (DHMİ, 2016b). Geniş manası ile hub sistemine sahip havalimanları, aynı ya da farklı türlerde taşımacılık şekilleri ile faklı noktalardan aktarmalı yolcu ya da yük taşımacılığı gerçekleştirmeyi ifade etmektedir.

Bölgesel havaalanları ise bir bölgede yer alan küçük ya da yeterli uçak/yolcu trafiğine sahip olmayan havaalanlarından birisinin merkez olarak kabul edilip, diğerlerinden küçük uçaklar ile bu havaalanına yolcu taşındığı havaalanlarıdır (Küçükönal ve Oktal, 2007). Bu uygulama yeterli yolcu sayısının oluşturularak verimli bir işletmecilik yapılmak istenilmesiyle oluşturulan bir havaalanı işletim sistemidir. Bölgesel havaalanlarını hub havaalanlarından ayıran en önemli özellik, hub sistemine sahip havaalanlarında uluslararası niteliğin ön plana çıkmasıdır (Küçükönal ve Oktal, 2007).

Öte yandan Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün (ICAO) havaalanlarını boyutlarına göre 6 kategoriye ayırmış, her bir kategori bir referans kodu ile gösterilerek sayısal ve alfabetik harflerden oluşan bir gruplandırma yapmıştır. Bu gruplandırmaya göre "havaalanı kod rakamları (1-4) olan hava alanlarında inşa edilen ya da mevcut olan hava aracı pistinin uzunluğunu göstermektedir. ICAO tarafından (A-F) kod harfleri ile isimlendirilen havaalanları ise daha çok sektörde kullanması yaygın olan uçakların kanat genişliğini gösterdiğini söylemek mümkündür (Wikipedia, 2016).

Havacılık sektöründe dünya lideri olan ABD'de 1982 yılına kadar, yolcu uçaklarının büyüklüğüne, çalışma performanslarına ve kullanım amaçlarına göre bir sınıflandırmaya giderek bu kapsamda "genel havacılık havaalanları" ve "ticari havayolu işletmelerine hizmet veren havaalanları" şeklinde ikili bir sınıflandırma yapmıştır (Wikipedia, 2016).

Ancak 1982 yılında ABD'de "Bütünleştirilmiş Havaalanı Sistemi Ulusal Planı", NPIAS'I (National Plan of Integrated Airport System) hazırlanarak havaalanları yıllık yolcu artış hızına göre kategorilere ayrılmıştır. Bu kapsamda ABD'de bulunan 3.364

havaalanı (2002 yılı itibariyle); “Birincil ticari hizmet havaalanları”, “ticari hizmet havaalanları”, “genel havacılık havaalanları” ve “trafiği rahatlatıcı (yedek) havaalanları” şeklinde dörtlü bir sınıflandırma bulunmaktadır (Wikipedia, 2016).

Avrupa Birliği (AB)'nin havaalanlarının sınıflandırılması ile ilgili standart bir sınıflandırma olmadığından çıkan yasaların içeriğine göre Birliğe üye ülkelerin havaalanları değişik kategorilerde olabilmektedir. Örneğin AB, EC 1358/2003 sayılı direktif gereği Birlik içerisinde yapılacak istatistik çalışmaları için havaalanı kategorilerini aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

> *Kategori 0: Yıllık 15.000 yolcuya kadar hizmet veren havaalanları,*
> *Kategori l: Yıllık 15.000'den - 150.000 yolcuya kadar hizmet veren havaalanları,*
> *Kategori 2: Yıllık 150.000'den - 1.500.000 yolcuya kadar hizmet veren havaalanları,*
> *Kategori 3: Yıllık 1.500.000'den fazla yolcuya hizmet veren havaalanları şeklinde ayrılmaktadır.”* (Wikipedia, 2016).

Son olarak ise Türkiye’de havaalanları 14 Mayıs 2002 tarih, 24755 sayılı resmi gazete ile yayınlanan Havaalanı Yapım, İşletim ve Sertifikalandırma Yönetmeliğine (SYH- 14A) göre, ICAO’nun referans kodları baz alınarak, küçük, orta büyüklükte ve büyük havaalanları şeklinde üçe ayrılmıştır (DHMİ, 2016b).

Bu sınıflandırma içinde yer alan

> *“Esenboğa, Atatürk ve Sabiha Gökçen gibi büyük havaalanları orta-büyük gövdeli uçakların değişik hava koşullarında iniş ve kalkış yapabilecekleri, ICAO tarafından yayımlanan dokümanlarında belirtilen tüm standart ve tavsiyelere uygun iç ve dış hat trafiğine müsait alt ve üst yapı kriterleri ile hava alanının seçilmiş kategorisine göre aydınlatma, sinyalizasyon ve uçuş güvenliği gibi elektronik ve seyrüsefer sistemlerine sahip ve bulunduğu yerleşim bölgesinin gelişimine göre büyüme potansiyeli olan hava alanlarıdır.”* (DHMİ, 2016b).

Bu genel sınıflandırmanın yanında Türkiye'de havaalanı terminal binalarında da bir sınıflandırma söz konusudur. Türkiye’de havaalanı terminal binaları, yolcu kapasiteleri ve kullanım amaçlarına göre 4 farklı grupta sınıflandırılmaktadır:

> *A Grubu Havaalanları: Havaalanı işletmecisi dışında Yap İşlet Devret Modeli kapsamında veya diğer bir şekilde işletilen, yıllık terminal yolcu kapasitesi 3.000.000 ve üzerinde olan havaalanları.*
> *B Grubu Havaalanları: Havaalanı işletmecisi dışında Yap İşlet Devret Modeli kapsamında veya diğer bir şekilde işletilen, yıllık yolcu kapasitesi 2.999.999'a kadar olan havaalanları.*
> *C Grubu Havaalanları: Genel Protokol kapsamında sivil-askeri müşterek olarak kullanılan yolcu terminalleri ile diğer sivil tesis ve hizmetleri içeren havaalanları.*
> *D Grubu Havaalanları: Ulaştırma Bakanlığı tarafından özel amaçlar için işletilmesi uygun görülen terminalleri içeren havaalanlarıdır (*DHMİ, 2016a).

2.2. Havaalanında Üretilen Hizmetler

Literatüre bakıldığında gerek havaalanlarındaki hizmet üretim süreçlerinin gerekse havaalanı yönetim ve idare birimlerinin yapılan araştırmaların temel hedeflerine göre gruplandırılarak incelendiği görülmektedir (Kaya, 2002; Wells ve Young, 2004; Yılmaz, 2007).

Bazı araştırmalar havaalanlarında üretilen hizmetleri operasyonel hizmetler, yer hizmetleri, havacılık hizmetleri ve havacılık dışı diğer ticari hizmetler olarak adlandırmaktadır (Kaya, 2002: 20-21). Daha geniş kapsamlı bir gruplandırmanın yapıldığı başka bir araştırmada ise havaalanlarında sunulan hizmetleri "hava tarafı" ve "kara tarafı" şeklinde iki temel bölümde incelenmektedir (Wells ve Young, 2004).

Bu temel sınıflandırma içinde hava tarafı pist, apron ve taksi yolu gibi sahalarda üretilen ve "meydan altyapı tesislerinde üretilen havacılık hizmetlerinden" oluşmaktadır (Yılmaz, 2007:4-5). Kara tarafı ise yolcu, bagaj işlemleri, kargo elleçleme tesisleri ile havaalanı işletme faaliyetleri ve bunun gibi hizmetlerden oluşmaktadır. Bu tür hizmetlerin üretildiği birimler ise ülkemizde "meydan üst yapı tesisleri" olarak adlandırılmaktadır. Bu iki alan arasındaki sınır, terminal binasının apron tarafındaki kapısında başlamaktadır (Yılmaz, 2007: 4-5).

Bu tez araştırmasının hedef ve amaçları doğrultusunda gerek havaalanlarında üretilen hizmetleri gerekse havaalanı yönetim birim ve departmanlarını hava tarafı ve kara tarafı şeklinde ikili gruplandırma kapsamında incelemenin yeterli olacağı değerlendirilmiştir.

2.2.1. Havaalanlarında temel birim ve tesisler

Sivil havaalanlarının en önemli tesisi olan terminaller, havaalanı sistemi içerisinde yük ve yolcu taşımacılığında ulaşım modları arasında değişim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği, yolcu ve uçak ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik hizmetlere dönüştürüldüğü, pek çok alt sistemden oluşan bir ya da birkaç binadan oluşan tesislerdir (Yağmur, 2010).

Terminal alan, havaalanının uçak harekât sahası dışındaki bölümü olarak tanımlanmaktadır ve bu kavramın içine; terminal binası, kargo binası, kapılar, otomobil park alanları, havaalanı motelleri, restoranlar, garajlar ve araç hizmetleri girmektedir (Yılmaz, 2007:4). Özellikle havaalanı terminallerinde, gelen giden ve aktarma yapacak

yolcu ve bagajların uçuş öncesi ve sonrası işlemleri ile uçakların birtakım ihtiyaçlarına yönelik hizmetler verilmektedir.

Ayrıca havaalanı kara tarafı ve hava tarafı arasındaki geçiş yeri durumundaki yolcu terminal sistemi, temel olarak 3 bölüme ayrılmaktadır (Doganis, 2009:53; Oktal, 1998:9; Yılmaz, 2007:8-9). Birinci bölüm, yolcuların yer ulaşım araçlarından yolcu işlemlerinin yapıldığı ana terminal binasına geçişini sağlayan, araç ve yaya dolaşım alanları, araç park alanları, yolcu indirme bindirme işlemlerinin yapıldığı alanlar, servis yolları, kara ulaşımı durak alanlarından oluşmaktadır.

Ancak havaalanı yer ulaşım tesisleri, terminal binası önündeki kaldırımları, yaya yollarını, otoparkları, araç yollarını ve de servis yollarını kapsamaktadır (Küçükönal, 2001:17-18). Dolayısıyla havaalanı arazisi üzerinde bulunan her türlü binalar, hangarlar, depolar ve akaryakıt dolum tesisleri birer havaalanı yer ulaşım tesisleri olarak nitelenebilir. Bu nitelenme şüphesiz bu tesisleri de kapsayan emniyet yönetim sistemi ve uygulaması açısından önemlidir.

Terminal alanın ikinci bölümü, hava yolculuğunun başlaması, sona ermesi ya da devamının sağlanmasına yönelik yolcu işlemlerinin yapıldığı, karşılayıcı veya uğurlayıcı ziyaretçilerin bulunduğu ana terminal binasıdır. Bunlar; Yolcu ve ziyaretçilerin dolaşabileceği, hizmet alınan ve bekleme yapabilecekleri salonlar, havayolu taşıyıcılarının bilet satış, check in, bagaj kabul, uçuş bilgi ve idari hizmet verdikleri banko ve bürolar, serbest dolaşım alanında bulunan merdiven, yürüyen merdiven, asansör, tuvalet ve koridorlar gibi ortak kullanım tesisleri, halka açık olan veya olmayan uçuşa yönelik hizmetlerin üretildiği alanlar, restoran ve alış veriş bölümleri, ayrıcalıklı alanlar, yiyecek hazırlama alanları, değişik kullanım amaçlı depolar, bagaj taşıma kolaylık tesisleri, güvenlik ve pasaport kontrol hizmet alanları, idari ve hizmet büroları, bakım fonksiyonlarına yönelik büro ve hizmet tesisleri, haberleşme, havalandırma, jeneratör, otomatik kapı, yangın söndürme sistemleri, genel güvenlik ve sağlık tesisleri, sosyal amaçlı kullanım alanları, bilgi akış sistemleri ile her türlü ticari faaliyetlerin yürütüldüğü alanlardan oluşmaktadır (Yılmaz, 2007:8-9).

Görüldüğü üzere uçak ve yolculara dönük hizmetler ile ticari faaliyetlerin en yoğun olarak yaşandığı yolcu terminallerinde sistem elemanları, havaalanı sisteminde olduğu gibi, terminal işletmecisi, havayolu işleticileri, yer hizmet kuruluşları, diğer ticari işletmeler ve diğer kullanıcıların kendi alanlarıyla ilgili hizmet üretimi yaptıkları ofisleri ya da binaları bulunmaktadır (Kuyucak, 2007:19).

Havaalanlarındaki tesislerin üçüncü bölümünde ise uçuşa dönük hizmetlerin verildiği, uçakla terminal binası arasındaki tesislerin bulunduğu alanda yer almaktadır. Bu bölümdeki tesisler geliş gidiş koridorları, kapılar, uçağa biniş iniş bölümleri, koridor ve körükleri ile diğer kullanım alanlarından oluşmaktadır (Wells ve Young, 2004:209).

2.2.2. Havaalanlarında üretilen hizmetler

Havaalanlarındaki üretilen havacılık hizmetlerini, genel olarak uçuş hattı bölümünde hava aracı işletimi ile yolcu ve kargo işlemleri süreçlerine odaklanırken; havacılık dışı hizmetler terminal ve çevresi ya da havaalanı arazisi üzerinde verilen ticari amaçlı hizmetler şeklinde incelemek mümkündür (Kuyucak, 2001:30).

Ancak havaalanında üretilen hizmetleri yönetim açısından hizmet bütünlüğü olarak düşünüldüğünde çok karmaşık bir yapı içerisinde oldukları için bu tür hizmetleri biraz daha geniş gruplarda incelemek yerinde olacaktır (Doganis, 2009:53).

Bu çerçevede havaalanlarında temel havaalanı hizmetleri, yer hizmetleri ve ticari faaliyetler olmak üzere üç grupta incelenebilecek üretim süreçleri bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu temel başlıklar altında havaalanı hizmet üretim türleri aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

2.2.2.1. *Temel havaalanı hizmetleri*

Sivil havacılık faaliyetleri kapsamında "terminal hizmetleri" aynı zamanda "temel havaalanı hizmetleri" olarak da adlandırılmakta olup, birincil olarak uçağın yaklaşma ve inişinde gerekli olan hava trafik, meteoroloji, iletişim, güvenlik, itfaiye, acil sağlık ve benzeri hizmetlerden oluşmaktadır (Yılmaz, 2007:8-9).

Özellikle havaalanlarında uçuş operasyon, yolcuların uçağa binmesi ve uçaktan inmesi, uçaklara temizlik, güç kaynağı sağlanması ve bagaj ya da kargonun yükleme ve boşaltmasının yapılması gibi yer hizmetleri faaliyetlerinin yanı sıra meteoroloji, haberleşme, hava ve meydan trafiği, özel güvenlik, itfaiye, arama kurtarma ve pist ve binaların bakım hizmetleri temel havaalanı hizmetleri olarak sayılabilir (Kuyucak, 2007:21).

Görüldüğü üzere bu tür hizmetler direkt uçuş ve uçuşu destekleyen hava trafik ve seyrüsefer hizmetleri, meteoroloji, PAT sahaları faaliyetlerinin (idari, teknik, özel güvenlik ve diğer hizmet) yürütüldüğü temel havaalanı hizmetlerini kapsamaktadır. Ayrıca temel havaalanı hizmetleri, emniyet açısından önemlerinden dolayı, çoğu kez

ilgili devlet birimlerince ya da doğrudan havaalanı otoritesince sağlanmaktadır (Öztürk ve Afacan, 2011:62-65).

Son olarak belirtilmelidir ki, hava taşımacılığı hizmetinin yerine getirilmesinde hem havaalanı hem de havayolu işletmelerine gerekli hizmetleri sağlayan pek çok lojistik destek hizmetleri havaalanlarında kurulu bulunan farklı sektörlerin havacılık işletmeleri tarafından yerine getirilmektedir. Tüm bu hizmetler havaalanı içinde bulunan ayrı ayrı yapılandırılmış alt sistemler aracılığıyla sürdürülmekte olup bunlarda temel havaalanı hizmetlerini etkili bir şekilde sürdürebilmek adına gerekli olan hizmetlerdir (Dunn, 2009:26).

2.2.2.2. *Yer hizmetleri*

Havaalanlarında yer hizmetleri; uçak ve yolcu yer hizmeti veren kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Yer hizmetleri, havaalanlarında ve uçuş güzergâhında günlük olağan faaliyetlerinin devamını sağlayacak yönetim, teknik ve harekâtla ilgili pek çok hizmeti kapsamaktadır (Kaya, 2000: 42).

Nitekim Havaalanı Yer Hizmetleri Yönetmeliğinde,

> "*Temsil, yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, kargo ve posta, uçak temizlik, birim yükleme gereçlerinin kontrolü, uçak hat bakım, yakıt ve yağ, uçuş operasyon, ulaşım, ikram servis, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmeti ve denetimi..*"

temel yer hizmetleri olarak nitelendirilmektedir (SHY-22, Madde 5). Ayrıca ülkemizde havaalanları yer hizmet türlerinin detayları, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün çıkaracağı havacılık talimatlarıyla belirlenmektedir.

Havaalanında verilen yer hizmetlerinin bir kısmı, doğrudan uçakla ilgili olup; ramp, birim yükleme gereçlerinin kontrolü, temizlik, güç kaynağı sağlanması, bagaj ve kargonun yüklenip boşaltılması gibi hizmetlerden oluşur (Kaya, 2008: 21). Bu hizmetlerin tümü, bir tedarikçi tarafından sağlanabildiği gibi uçak hizmetleri başka, yolcu hizmetleri ise, başka bir tedarikçiden sağlanabilir. Ayrıca farklı yer hizmetleri süreçlerinde farklı birimler sorumlu olabilmektedir (Doganis, 2009:9).

Yer hizmetlerinin başında gelen trafik hizmetleri, yolcularını, hava aracının kalkış ve iniş saatleri konusunda bilgilendirmek, transfer yolcuların ve bagajlarının hareketlerini organize etmek, transit yolcuların ve bagajlarının hareketlerini organize etmek, yolcu ve yük kontrollerini yapmak, kalkış ve karşılama işlemlerini, her türlü haberleşme işlemlerini, yolcuların bilet, pasaport ve bagaj işlemlerini yapmak, bunlarla

ilgili kurumlarla işbirliği yaparak gerekli formları ve belgeleri hazırlamak gibi işlemleri kapsar (Yağmur, 2010).

Yer hizmetleri faaliyetlerinin temel unsurlarından diğeri de ramp hizmetleridir. Bu tür hizmetler uçakların havaalanına inişinden kalkışına kadar geçen süreçte uçağa yönelik tüm hizmetleri kapsamaktadır (Ergüneş, 2013:32). Bunlar hava aracının kalkış ve inişinde alana, körüğe yanaştırılması, park etmiş araçların push-back araçlarıyla itme ve çekme işlemleri, merdivene körüğün yanaştırılması, yolcu kapılarının açtırılması, ambar kapılarının açtırılarak bagaj ve kargonun yükleme ve boşaltma işlemlerinin yapılması, hava araçlarına gerekli her türlü ısıtıcı, soğutucu, güç kaynağı, koruyucu araçların ve cihazların temini, hava araçlarının iç ve dış temizliğinin yapılması gibi hizmetleri kapsar (Ergüneş, 2013: 32).

Uçuş Operasyon hizmetleri uçuş programlarının hazırlanması, uçuş öncesi hazırlıklar, özel ulaşım olanaklarının hazırlanması, yol gösterme ve uçuşla ilgili bilgilendirme, uçuştan önce uçuş güzergâhındaki ve yedek havaalanlarındaki meteorolojik raporların incelenmesi ve uçuş planının izlenmesi gibi hizmetleri kapsar (Yağmur, 2010).

Öte yandan havaalanı yer hizmetleri kapsamında diğer bir hizmette güvenlik hizmetidir. Genellikle her ülkenin resmi güvenlik birimleri tarafından yürütülen güvenlik hizmetleri; bazı özel havaalanı işletmelerinde yönetim otoritesinin kendi personeli veya hizmet sözleşmesi ile tahsis edilen özel güvenlik ekibinin, resmi güvenlik birimleri ile işbirliği içinde yürütülmektedir (Dursun, 2012:53).

Terminallerde güvenlik açısından yolcu ve bagaj kontrolü değişik safhalarda birkaç kez tekrarlanmaktadır. Yolcular, terminal girişinde ilk kontrol noktasından kontrol edildikten sonra, biniş öncesi kontrollü bölgeye girmeden önce tekrar kontrol edilmektedir. Bagajlar x-ray cihazlarından geçirilerek kontrol edilmekte, gerekli durumlarda manuel arama yapılmaktadır. Son zamanlarda meydana gelen terör olayları nedeni ile dünya çapında bagajlara sıvı kısıtlaması gibi yeni önlemler alınmıştır (Ünlü, 2009).

Güvenlik kontrol ve arama işlemleri hem uluslararası sivil havacılık otoriteleri standartları hem de ülkelerin ulusal güvenlik politikaları doğrultusunda uygulanmaktadır (Dursun, 2012: 53). İç ve dış hat yolcu güvenlik kontrol ve aramalarında ayrı usuller uygulanabilmektedir. Bagaj kontrolleri de x-ray taraması, manuel veya patlayıcı kontrol sistemlerinden geçirilmek suretiyle yapılarak, uçağa

alınmaktadır. Her havaalanının güvenlikle ilgili kullandığı teknolojiler farklı olsa da esasında aynı işlemler yapılmaktadır. Ayrıca çevre güvenliği ve fiziki tesislerin emniyeti de havaalanı yönetimi ve resmi birimler tarafından sağlanmaktadır (Ünlü, 2009).

Yine havaalanlarında uluslararası yolculuklarda uygulanan pasaport ve gümrük işlemlerine yönelik hizmetler de önemli yer hizmetleri olarak sayılabilir. Değişik ülkelerden gelen insanların giriş evrakları ve bagajların kontrolü, iltica, insan kaçakçılığı ve kaçakçılığa karşı yapılan denetim işlemleri yoğun bir çalışmayı gerektirmektedir (Ünlü, 2009:38).

Gelen uçak sayısı, büyüklüğü, yolcu miktarı, uçaktan gümrük ve göç denetiminin yapıldığı tesislere taşınan yük miktarı gibi değişik sebepler bu işlemlerin yapılmasında bazen çok zaman almakta ve yolcu yığılmalarına sebep olmaktadır. Yurtdışı seyahatlerin giderek artması bu sistemlerin isleyişini direkt olarak etkilemektedir.

2.2.2.3. *Havacılık dışı ticari diğer hizmetler*

İkram hizmetleri havaalanı sınırları içinde yiyecek-içecek gereksinimini karşılayacak lokanta, büfe gibi tesislerin işletilmesi, hava aracında ikram edilecek malzemenin planlanması, taşınması ve yerleştirilmesi, ikram hizmetinin yönetimi ve koordinasyonu gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Oktal ve Küçükönal, 2007).

Yolcuların seyahat nedenlerine göre havaalanı terminalinden beklentileri değiştiği için havacılık dışı ticari ve sosyal faaliyetler terminal bünyesinde geniş bir yer tutmaktadır. Diğer bir ifadeyle havacılık dışı diğer ticari faaliyetler aslında yolcuların ve havaalanını kullanan diğer müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak ticari mal ve hizmetlerin sunulmasından oluşur (Yağmur, 2010). Bu hizmetler doğrudan havaalanı yönetimince sunulabileceği gibi, genellikle başka işletmecilere de devredilebilmektedir.

Ayrıca yolcuların bekleme salonunda rahatça zaman geçirebilmeleri, sağlık, bagaj arabaları, mağazacılık, turizm tanıtma büroları, otopark hizmeti, banka ve sigortacılık, araç kiralama, dinlenme ve eğlenme, danışma gibi hizmetler havaalanının büyüklüğüne ve hizmet kapasitesine göre çoğu havaalanında bulunmaktadır. Bunların yanı sıra duş ve kısa süreli yatak hizmetleri, kuaför, güzellik salonu, sağlık hizmetleri, terzi ve konferans hizmetleri gibi kolaylıklar da havaalanı yolcusunun istek ve ihtiyaçlarına göre sunulabilmektedir (Korul ve Küçükönal, 2011).

Son olarak belirtilmelidir ki, havaalanlarında sosyal ve ticari hizmet faaliyetleri yaşanan değişime paralel olarak gün geçtikçe artmaktadır. Büyük havaalanı ve terminallerde perakende mağazacılık önemli bir güç haline gelmiştir.

2.3. Havacılıkta Emniyet Düzenlemeleri

Günümüzde tüm uluslararası uçuşlara açık havaalanlarında emniyeti düzenleyen ve bu önkoşulu sağlamak kaydıyla havaalanı işletmesi olarak faaliyet göstermesine ruhsat verilen havaalanlarında emniyet yönetimi gereklilik ve uygulamaları ICAO, EUROCONTROL ve bunlar gibi uluslararası otoritelerin önceden belirlediği standartlara göre hayata geçirilmiştir (McDonald v.d., 2014:151-155).

Ulusal otoriteler uluslararası otoritelerin belirlediği çerçevede gerekli emniyet tedbir ve düzenlemelerini yerine getirmekle birlikte, uluslararası otoritelerin emniyet konusundaki çerçeve ve standartların dışında hareket etmesi mümkün değildir. Buradan hareketle Türkiye'deki tüm bölgesel ve uluslararası havaalanları da emniyet standartlarını uluslararası örgütlerin önerdiği ve belirlediği çizgiye getirerek sürekli güncellediğini söylemek mümkündür (Öztürk ve Afacan, 2011).

Bu kapsamda havaalanlarında emniyeti sistem, standart ve uygulamalarını açıklamaya geçmeden önce, araştırmanın bu bölümünde havacılık faaliyetlerinde emniyeti düzenleyen ve yöneten sistemlerin bir anlamda doğuşunu sağlayan, uluslararası ve ulusal otoriteler incelenmiştir.

2.3.1. Havacılıkta emniyeti düzenleyen uluslararası kuruluşlar

İkinci Dünya Savaşı bittikten sonra dünya genelinde sivil havacılık faaliyetleri yaygınlaşmaya ve sektörel anlamda ivmelenmeye başlamıştır. Bu durum kısa zamanda uluslararası sivil havacılık alanında düzenleme gereksinimlerini ortaya çıkartmış ve bunun sonucunda bu faaliyetlerin uluslararası düzeyde yürütülmesi için uluslararası düzeyde örgütlenmeye gidilmiştir (Schubert, 2003:32).

Uluslararası düzeyde sivil havacılığın gelişimi Şikago Konvansiyonu ile başlamış, ABD ve Avrupa devletlerinin ekonomik bütünleşme ve ekonomi alanındaki liberal politikalarıyla şekillenerek büyümeye devam etmiştir (Çiçek, 2004:12). Uluslararası sivil havacılık örgütleri kuralları ve düzenlemeleri emniyeti havacılıkta kaza riskini azaltacak, ekonomik yönden karlılığı ve kaliteyi artıracak çizgide küresel standartları geliştirirken emniyeti düzenleyici kuralları da böylece uluslararası düzeyde yaygınlaştırmıştır.

Günümüzde Türkiye dahil olmak üzere tüm dünya ülkeleri sivil havacılık faaliyetlerinin tümünde emniyeti düzenleyen kural ve standartları ICAO, ECAC, EASA, Eurocontrol ve benzeri uluslararası sivil havacılık otoritelerinin düzenlemelerine uygun düzenlemekte ve bu yönde ulusal havacılık mevzuatını da şekillendirmektedir. Dolaysıyla Türkiye'deki havaalanlarının tamamında yürürlükte olan emniyet yönetim sistem ve uygulamaları başta ICAO olmak üzere bu tür uluslararası örgütlerin düzenlemelerine göre şekillendiğini rahatlıkla söylemek mümkündür (Yağmur, 2010).

Açıklanan nedenlerle aşağıdaki başlıklar altında kısaca söz konusu uluslararası otoriteler hakkında bilgi verdikten sonra bu kurumların emniyet yönetim sistem ve düzenlemeleriyle ilgili belli başlı düzenlemeleri anlatılmıştır.

2.3.1.1. *Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO)*

ABD'nin Şikago kentinde imzalanan "Şikago Konvansiyonu" dünya genelinde sivil havacılık faaliyetlerinde uluslararası standartların oluşmasının başlangıcı kabul edilmektedir (Soyertem, 2013).

Söz konusu konvansiyonda öngörülerek antlaşmaya taraf devletlerce kurulan Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), uluslararası sivil havacılığın emniyetli ve düzenli bir şekilde büyümesini sağlamak; sivil havacılık için havayolları, havaalanları ve uluslararası kamuoyunun emniyetli, düzenli, verimli ve ekonomik hava taşımacılığı ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuştur (ICAO, 2016).

Türkiye'nin 5 Haziran 1945 tarihinde üye olduğu ICAO'ya, 2016 yılı itibariyle üye ülke sayısı 193'e ulaşmıştır (SHGM, 2016a). Uluslararası sivil havacılığın emniyetli ve düzenli sürdürülmesini sağlayan ICAO'nun kuruluş amaç ve temel çalışma prensipleri Şikago Konvansiyonu'nun 44. maddesinde şöyle belirtilmiştir:

- *Bütün dünyada uluslararası sivil havacılığın emniyetli ve düzenli gelişmesini sağlamak,*
- *Barışsever amaçlar için hava araçları gelişimi ve işletilmesini desteklemek,*
- *Uluslararası Sivil Havacılık için havayolları, havaalanları ve seyrüsefer kolaylıklarının gelişmesini sağlamak,*
- *Dünya halkının emniyetli, düzenli, yeterli ve ekonomik ve süratli hava ulaşımına olan ihtiyacını karşılamak,*
- *Makul olmayan rekabetin ekonomik bakımdan sebep vereceği israfı önlemek,*
- *Taraf ülke haklarının tam olarak korunması ve ülkelerin her birine uluslararası havayolu işletmeciliği konusunda uygun imkân sağlamak,*
- *Taraf ülkeler arasında hiçbir fark gözetmemek,*
- *Uluslararası hava seyrüseferinde uçuş emniyetini garanti altına almak,*
- *Genel olarak, Uluslararası Sivil Havacılığa ait tüm konuların gelişimini sağlamaktır* (Şikago Konvansiyonu'nun 44. Maddesinden Akt. Adıgüzel ve Bahattin, 2000: 12-13).

Yukarıda özetlendiği çizgide "*teşkilatın kuruluş amacı uluslararası hava taşımacılığının emniyetli bir şekilde gelişmesini ve her devletin uluslararası havayollarından barışçı amaçlarla yararlanabilmesi için küresel standartlarda düzenleyici kuralları belirlemektir"* (Adıgüzel ve Bahattin, 2000: 13).

Ayrıca ICAO tarafından ilerleyen yıllarda hazırlanarak yayınlanan Şikago Konvansiyonu'nun Eklerinde (Annex) sivil havacılıkta karlılık, emniyet ve kalitenin arttırılmasına yönelik kapsamlı düzenlemeler yer almaktadır (Aydın, 2008:12).

Söz konusu kurallar küresel düzeyde sadece uçuşlar yapılması için değil, aynı zamanda söz konusu kurallar emniyetli, kaliteli ve etkili bir sivil havacılık hizmetinin gerçekleşebilmesi adına evrensel standartlarda geliştirerek etkili sivil havacılık hizmet standartlarından oluşturulması açısından oldukça değerlidir (ICAO, 2016).

Sivil havacılık hizmetlerindeki emniyet ve güvenliğin sağlanması açısından çok önemli olan ve bir anlamda havaalanlarında emniyeti düzenleyen söz konusu standartları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1) *Sözleşmeye taraf devletlerin her biri, uluslararası sivil havacılığın emniyetini, düzenini ve verimini uluslararası standartlar ve kurallar çerçevesinde sağlamak üzere alınacak tertip ve tedbirlerin ana esaslarını belirlemek üzere bir "Ulusal Sivil Havacılık Emniyet Programı" hazırlayacaktır.*
2) *Sözleşmeye taraf devletlerin her biri, kendi yönetimi içinde Ulusal Sivil Havacılık Emniyet Programının geliştirilmesinden ve devam ettirilmesinden sorumlu uygun bir yetkili makam tayin edecektir.*
3) *Sözleşmeye taraf devletlerden her biri, tayin edilen yetkili makamı ICAO" ya bildirecektir.*
4) *Sözleşmeye taraf olan devletlerden her biri, uluslararası durumu göz önüne alarak kendi bölgesi içerisinde tehdit seviyesini sürekli değerlendirme altında tutacak ve ulusal sivil havacılık güvenlik programının ilgili unsurlarını buna göre ayarlayacaktır.*
5) *Sözleşmeye taraf devletlerin her biri, uluslararası sivil havacılığa hizmet veren her havaalanında, emniyet önlemlerinin uygulanmasının koordinasyonundan sorumlu olacak bir yetkili makam tayin edecektir.*
6) *Sözleşmeye taraf devletlerin her biri, uluslararası sivil havacılık emniyet tedbirlerini ve usullerini geliştirmesi ve koordinasyonu konusunda tavsiyede bulunacak havaalanı emniyet komitelerinin kurulmasına ilişkin düzenlemelerde bulunacaktır.*
7) *Sözleşmeye taraf devletlerin her biri, sivil havacılıkta kullanılan havaalanlarının ve tesislerinin korunması ve emniyetinin arttırılması için olasılık planlarının geliştirilmesi ve kaynakların bulunmasını sağlayacaktır.*
8) *Sözleşmeye taraf devletlerin her biri, kendi Ulusal Sivil Havacılık Emniyet Programının etkinliğini sağlayacak eğitim programlarının hazırlanıp uygulanmasını yetkili makamdan talep edecektir (Küçükönal, 2004: 92-93).*

Türkiye'de değil dünyanın genelinde sivil hava alanlarındaki tüm emniyet yönetim sistemleri ve havacılık faaliyet standartları ICAO tarafından hazırlanan ve yayınlanan Şikago konvansiyonun Ek (Annex) protokolleriyle şekillenmektedir. Bu anlamda günümüze kadar ICAO dünya genelinde Hava Taşımacılığının tüm kurallarını

ve detaylarını emniyetli bir şekilde gerçekleştirmek üzere toplam 19 adet ek (Annex) yayınlamıştır (Küçükönal, 2004: 94).

Yayınlanan bu ek protokoller ICAO, üye ülkelerdeki sivil havacılık otoritelerinin ve havacılık hizmet sağlayıcılarının kabul edilebilir bir emniyet yönetim sistemi uygulamalarını zorunlu tutmaktadır. ICAO tarafından önerilen ve düzenlenen emniyet yönetim sistemlerinin, potansiyel tehlike (hazard) tespiti, emniyet performansının istenilen seviyede tutulabilmesi için gerekli önlemlerin alınıyor olması, emniyetin zaman içinde izlenmesi ve emniyetin sürekli artırılması çabaları şeklinde sıralanan özelliklere sahip olması da gerekmektedir (Öztürk, 2010).

Annex 14 – Aerodromes, Volume 1 – Aerodrome Design and Operations, Chapter 1, Section 1.4 havaalanı sertifikasyonu için yapılan başvuruda ayrıntılı EYS planını gerektirmektedir. "The Manual on Certification of Aerodromes Doc. 9774" isimli dokümanın 1. eki olan "Havaalanı El Kitabı" içerisinde asgari gereklilikler açıklamaktadır (ICAO, 1999). Özellikle bu ekin 5. bölümü bir havaalanındaki emniyet yönetim sistemlerinin temel bileşenlerinin neler olması gerektiğini belirtmektedir. Bunlar emniyet politikası, uygun örgüt yapısı, emniyet performans hedeflerinin tespit edilmesi ve içsel emniyet kontrolleridir.

Özellikle ICAO (2013) Doc. 9859- Safety Management Manual (SMM) (Emniyet Yönetimi El Kitabı) içerdiği standart ve önerdiği tavsiyelerle havaalanlarında emniyeti ön planda tutan çeşitli emniyet uygulamalarını düzenlemektedir (ICAO, 2013). Ayrıca ICAO doküman eklerinden özellikle Annex 1; Annex 6, Kısım I ve III: Annex 8; Annex 11; Annex 13 ve Annex 14'te havaalanlarında uygulanması gereken Emniyet Standartları ve Önerilen Uygulamaları (SARP) bulunmaktadır (ICAO, 2013).

SARP olarak adlandırılan söz konusu öneri ve düzenlemeler "devletler" ve "hizmet sağlayıcılar" olmak üzere iki hedef gruba yönelik olmakla birlikte, hizmet sağlayıcılardan kasdedilen havacılık hizmeti sunan tüm örgütlerdir. Dolayısıyla, bu terim hizmetlerinin sunulması sırasında emniyet risklerine maruz kalan onaylı eğitim örgütlerinden hava trafik hizmeti sağlayıcılarına kadar çok geniş bir kesimi ifade etmektedir (ICAO, 1999).

Ancak havacılık faaliyetlerinin omurgasını havaalanlarında sürdürülen hizmetler oluşturduğu için eklerde ve dokümanlarda öngörülen düzenlemelerin ve önerilerin tamamının havaalanlarında emniyetin sağlanmasına yönelik olduğunu söylemek mümkündür (Öztürk, 2010).

Yine ICAO tarafından ortaya konulan Annex 1, 6, 8, 11, 13 ve 14 ’te, sivil havacılıkta kabul edilebilir bir emniyet seviyesi elde edilmesi için devletler tarafından bir devlet emniyet programı (SSP) oluşturulması gerekliliği yer almaktadır. SSP, emniyetin devlet tarafından yönetilmesini ve geliştirilmesini hedefleyen, bütünleşik bir dizi düzenleme ve etkinlik olarak tanımlanır (Öztürk, 2010).

Devlet tarafından yerine getirilmesi gereken belirli emniyet etkinliklerini ve havacılık etkinliklerinin emniyetli ve etkin şekilde yapılması ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesine destek olmak için Devlet tarafından yürürlüğe sokulan düzenleme ve yönergeleri içeren bu taahhüt ile başta havaalanları olmak üzere sivil havacılığın tüm alanlarında emniyet birinci öncelikli konu haline gelmektedir (Yılmaz, 2011).

Diğer yandan ICAO tarafından ortaya konulan Annex 1, 6, 8, 11, 13 ve 14’teki emniyet yönetimi SARP’lerine göre, hizmetlerin sunulması sırasında emniyetin yönetiminin karşısında yönetimin hesap verme sorumluluğu da bulunmaktadır. Bu anlamda ICAO SARP'lerine göre, kabul edilen bir emniyet yönetimi sistemi, hizmetlerinin sunulması sırasında emniyet risklerine maruz kalan hizmet sağlayıcı kurum ve kuruluşlarını kapsamaktadır (Öztürk, 2010). Dolayısıyla gerek havaalanı işletmecileri gerekse sivil havacılık ulusal otoriteleriyle birlikte hükümetler de sivil havacılıkta emniyetin sağlanması konusunda sorumlu tutulmaktadır.

Ayrıca ICAO devletlerden SSP aracılığıyla havaalanlarını da kapsayacak şekilde emniyetle ilgili hesap verme sorumluluğunun sınırlarını açık bir şekilde tanımlamasını ve buna üst yönetimin emniyetle ilgili doğrudan hesap verme sorumluluğunu da dâhil etmesini zorunlu kılmaktadır (Öztürk, 2010).

Özellikle ICAO dokümanı Annex19 Emniyet Yönetim Sistemini (SMS) özellikleriyle birlikte tanımlamaktadır. ICAO Annex 19’a göre bir havaalanında olması gereken SMS’inin, tüm etkinlikleri önceden belirlenen bir plana uygun olmalı, örgüt içinde sistematik ve tutarlı bir şekilde uygulanmalı, tehlikelerin sonuçlarına ait emniyet riskleri sürekli kontrol altında tutularak uzun vadeli bir planla sürekli geliştirilmeli ve işletilmelidir (Kök, 2014). Ayrıca uygulanan SMS etkinlikleri ve buna bağlı olarak örgütün emniyet yönetimi bilgi birikimi herkesin erişimine açık bulunmalı ve resmi belgelerde formel bir şekilde kaydedilmelidir (ICAO, 2013).

Özetlenen çizgide denilebilir ki, ICAO tüm havacılık sektörüyle kuruluş yılından itibaren tanıştırdığı ve Annex’ler aracılığıyla standartlara bağladığı Emniyet Yönetim Sistemi gerekliliklerini havaalanlarımda kurumsal kimlik kazandırmış ve bu amaçla

geliştirdiği emniyet kurallarını içeren "Emniyet Yönetim Kitabı'nı (SMM) ilk baskısını 2006 yılında yayınlamıştır.

Son olarak belirtilmelidir ki, ICAO 2013 yılında yürürlüğe soktuğu "Emniyet Yönetim Sistemi El Kitabı: 9859-AN/474 (Safety Management System Manual Book) ile geliştirdiği emniyet yönetim sisteminde son değişiklikleri yapmış ve böylece sivil havacılıkta SMS uygulamaları başta havaalanlarında olmak üzere daha kurumsal ve güncel hale gelmiştir.

2.3.1.2. *Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC)*

Pan-Amerikan kaynaklı bir oluşum olarak yola çıkan ICAO'nun kurulması Avrupa sivil havacılık otoritelerini de harekete geçirmiş, bunun üzerine 1955 yılında yapılan Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC-European Civil Aviation Conferance) ile Pan-Avrupa havacılık faaliyetlerinde yeni bir uluslararası otorite oluşturulmuştur (Açıkmeşe, 2004:5).

ECAC *"Avrupa ülkeleri arasında teknik ve ticari işbirliğini sağlamak, üyeler arasında sivil havacılık politika ve uygulamalarını uyumlaştırmak ve Avrupa ülkeleri ile üçüncü ülkeler arasındaki uzlaşmayı ilerletmek"* üzere kurulmuştur (Alganer ve Çetin, 2008:340). Türkiye'nin 1955 yılında üye olduğu ECAC, ICAO'dan ayrı ve bağımsız bir uluslararası sivil havacılık otoritesi olarak faaliyetlerini sahip olduğu 42 üye ülkeyle birlikte halen sürdürmektedir (Alganer ve Çetin, 2008:341).

Özellikle Avrupa genelinde sürdürülen hava taşımacılığında uçuş kuralları ve emniyetin geliştirilmesi ile her türlü uçak kazalarının önlenmesi ve kazalarda insan hayatının korunması imkânlarının geliştirilmesi amacıyla kurulan bu örgüt, ayrıca Avrupa hava sahasındaki trafik artışına karşı düzenlemeler yapma konusunda oldukça aktif rol üstlenmiştir (Kök, 2014).

Günümüzde geldiği nokta itibariyle ECAC'da öngörülen süreçlerin teknik olarak evrimleşmesi büyük oranda tamamlanmış olup; 1997'de üye devletler tarafından onaylanan üçüncü liberalleşme paketiyle Avrupa ülkelerinin ulusal sivil havacılık uygulamalarında ekonomik anlamda bütünleşme ancak sağlanabilmiştir (Çelebi, 2008: 23).

Sonuç olarak günümüzde sivil havacılık konusunda ECAC uygulama ve düzenlemeleri sadece Avrupa kıtasındaki ülkelerin havacılık kuruluşlarında uygulanmakla sınırlı kalmamış, başta Türkiye olmak üzere dünyanın pek çok ülkesinde

kılavuz ve rehberlik misyonu üstlenerek havaalanlarında emniyetin yönetilmesine ilişkin evrensel standartların oluşmasına aracılık etmiştir.

2.3.1.3. *Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı (EUROCONTROL)*

13 Aralık 1960 yılında "Uluslararası Hava Seyrüsefer Emniyetine Yönelik İşbirliği Konvansiyonu (International Convention relating to Cooperation for the Safety of Air Navigation)" imzalanmış ancak bu mutabakat kapsamındaki uluslararası düzenleyici ve denetleyici kurum niteliğindeki "Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı (EUROCONTROL)" 1963 yılında teşkil ettirilebilmiştir (Kök, 2014).

EUROCONTROL, Avrupa'da hızlı gelişen hava trafiğinin çok karmaşık hale gelmesi üzerine, havada meydana gelebilecek kazaların önlenmesi için gerekli tedbirlerin sistemli ve etkili bir şekilde alınmasını sağlamak amacıyla kurulmuştur (Çelebi, 2008: 27). Bu kapsamda EUROCONTROL'un en temel görevi üye ülkelerin Avrupa hava sahasında yapacağı uçuşlarda, hava seyrüsefer emniyeti açısından gerekli kolaylığı sağlamak, teşkilata üye ülkelerin ihtiyaç duydukları seyrüsefer teknik destek projelerini hazırlamak, bu alanlarda eğitim vermek ve üye ülkelerin duyacakları teknik malzeme hizmetlerini tarafların istifadesine sunmaktır (EUROCONTROL, 2016).

Öte yandan EUROCONTROL Teşkilatı tarafından yayımlanan ESARR-1, ESARR-2, ESARR- 3, ESARR- 4 ve ESARR- 5 düzenlemeleri

> *"sivil havacılık sektöründeki, hava trafik yönetimi süreçlerinde emniyet gözetimi işlemlerine ilişkin usul ve esasları"*; sivil havacılık emniyetini tehdit eden, *"hava trafik yönetimi bağlantılı emniyet hadiselerinin rapor edilmesi ve değerlendirilmesine dair standartları"*

düzenlemektedir. Söz konusu düzenlemelerin ise havaalanlarında emniyet standartlarını ve kurallarını oluşturan önemli kurallara ve düzenlemelere kaynaklık ettiğini söylemek mümkündür.

Yine EUROCONTROL tarafından yayınlanan düzenlemelere paralel olarak, 08.11.2007 tarihli ve 1315/2007 sayılı "Avrupa Komisyonu Tüzüğü" de aynı doğrultuda havaalanlarında uygulanması gereken emniyet düzenleme ve tedbirlerine dair çeşitli hükümler içermektedir (EUROCONTROL, 1997).

Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcıları için ortak gereklilikleri kapsayan 17.10.2011 tarihli ve 1035/2011 sayılı Avrupa Komisyonu Tüzüğü; EUROCAE ED-52 Dokümanı ve ICAO, EUR Doc-015 gibi dokümanlar, sivil havacılıkta emniyet konusunda önemli düzenleyici standartlar getirmektedir (Lindergaad, 2003).

2.3.1.4. *Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (EASA)*

1970 yılında ECAC'ın bir alt organı olarak faaliyete geçen "Birleşik Havacılık Otoriteleri (Joint Aviation Authorities-JAA)", 1987 yılından itibaren hizmetlerini genişletmiş ve her tür uçağın bakım, lisans ve sertifikasyon/dizayn standartları ile de yoğun olarak ilgilenmiştir.

Kuruluş amacı yüksek kalite ve standartta havacılığın emniyetini ve gelişimini sağlamak olan JAA, bünyesinde yürütülen faaliyetlerin 2009 yılında EASA tarafından yerine getirilmesi nedeniyle kendini feshetmiştir (JAA, 2020). Takip eden süreçte JAA'nın yerine tüm Avrupa havacılığının emniyetini sağlamak ve yönetimini üstlenmek üzere bir AB kuruluşu olan "Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (European Aviation Safety Agency-EASA) kurulmuştur (Çelebi, 2008: 32).

> *"EASA, ABD Havacılık Emniyet Bürosu (FAA-AVS), Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO) Şubat 2009 tarihinde bir toplantı yaparak SMS konusunda işbirliğinin gerekliliği, SMS'in dünyaya yayılması ve geliştirilmesi konularında görüş birliğine varmışlardır"* (Erdağı, 2007:17).

Bu kapsamda Ajans, 2009'da, hava meydanları, hava trafik yönetimi, seyrüsefer servislerinin uçuş emniyetini sağlamak amacıyla ortak kurallar oluşturmuş, üye devletlerin ise hava ulaştırma sistemlerini ortak politikalar çerçevesinde teknik açıdan kendi sivil havacılık sistemlerini uyumlaştırması şartı getirmiştir (Erdağı, 2007:18).

Böylece EASA, AB ülkelerinin hava sahalarında yaşanan kapasite artışının uçuş emniyetini aksatılmadan sürdürülmesi konusunda önemli bir aktör olarak ortaya çıkmış, bu kuruluş aracılığıyla AB üyesi devletler uçuş emniyetinin sağlanmasına yönelik teknik ve yasal bütünleşmeyi sağlamıştır. Ayrıca EASA Avrupa hava sahasında uçan, üye veya üçüncü ülkelerin trafiklerine sorgulama yapabilecek olup; uçuş emniyetinin gereklerini yerine getirmeyen havayolu işletmelerini ise AB hava sahasında uçmasını yasaklayabilecek yetkiyle donatılmıştır (Açıkmeşe, 2004:21).

Sonuç olarak EASA'nın aldığı uçuş emniyeti önlemleri hızla artan Avrupa hava sahasındaki trafik miktarına rağmen ölümcül kazaların sayısını büyük ölçüde azaltarak, AB hava sahasında büyük ölçüde emniyetli uçuşların gerçekleşmesini sağlamaktadır (Korkmaz, 1998:72).

2.3.1.5. *Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA)*

Küreselleşen dünyada en dinamik ve en hızlı değişen sektörlerinden biri olan küresel ölçekteki hava taşımacılığının sürekli olarak uluslararası standartlarda teknik ve

ekonomik anlamda yapılacak operasyonlarla desteklenmesi gerekmektedir (Korkmaz, 1998:73).

Bu çerçevede "Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Associaton- IATA)", dünyanın en büyüklerini de içine alan ortalama 270 havayolu işletmesini biraraya getirerek söz konusu desteği sağlamak üzere kurulmuştur. IATA üyesi olan havayolu işletmelerinin uçuşları tüm dünyadaki toplam tarifeli hava trafiğinin %98'ini oluşturmakta olup; özellikle 2004 yılından itibaren iç ve dış hatlarda tarifeli olarak faaliyet gösteren IATA üyesi havayolu işletmelerinin sayısı iki kat artmıştır (IATA, 2013).

Sivil havacılık faaliyetlerini dünya ölçeğinde takip eden söz konusu kuruluş, dünyadaki tüm havayolu ve yer hizmeti işletmelerinin üye olabildiği uluslararası bir kuruluş niteliğini kazanmıştır (IATA, 2016). IATA üye havayolu işletmelerine emniyetli ve ekonomik uçuş sağlamak amacıyla önemli tavsiye ve telkinlerde bulunan uluslararası nitelikte bir meslek odasıdır. Ayrıca IATA, havayolu maliyetlerinin azaltılması ve gerekli finasnmanın havayolu işletmelerine sağlanması açısından aracı roller de üstlenmektedir. Bunun için uluslararası finansal kuruluşlar ile havayolu işletmeleri arasında ortak bağlar kurmaya elverişli platformlar kurarak finansal problemlerini çözümlenmesinde gerekli desteği sağlar (IATA, 2016).

Türkiye'de, SHGM aracılığıyla IATA üyesi konumunda olup;

> *"SHGM ile IATA arasında 5 Kasım 2013 tarihinde imzalanan protokol ile Türkiye, "Güvenli Kargo" uygulaması için bir mutabakata varmıştır. İmzalanan protokol vasıtasıyla başlatılan söz proje ile kargoların havayolu ile tekrarlı taramaya tabi olmadan hızlı taşınması mümkün olabilecektir"* (SHGM, 2016c).

2.3.1.6. *Uluslararası Havaalanları Birliği (ACI)*

Uluslararası Havalimanları Birliği, 1991 yılında kurulan, dünya çapında havaalanı işletmecilerinin oluşturduğu profesyonel bir kuruluştur. Merkezi Cenevre'de olup 170"in üzerinde ülkeden 1550"nin üzerinde havalimanının üye olduğu, ticari amaç taşımayan bir konseydir. 6 coğrafi bölgede/kıtada organize olmuş ve havaalanı yöneticilerinden seçimle işbaşına gelmiş bir yönetimle yönetilir.

Uluslararası Havaalanları Birliği, havaalanlarının etkili yönetimi için yöneticiler arasında bilgi alışverişi, yönetim politikalarının geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapmaktadır. Bu anlamda birlik özellikle çevre, havaalanı kapasitesi, yolcu hakları, kullanım ücretleri, yer hizmetleri, slot tahsisleri ve havaalanı rekabeti gibi konularda

sadece üyelerine değil, tüm havacılık endüstrisine katkı sağlamaktadır (Açıkmeşe, 2004:23).

ACI'nın amaçları şöyle özetlenebilir:

> *Emniyetli, güvenli, çevreye uyumlu ve verimli bir hava ulaşım sistemini korumak ve geliştirmek için havaalanlarına katkılarını en üst seviyeye çıkarmak; tüm havacılık endüstrisinin segmentleri, paydaşları, hükümetler ve uluslararası kuruluşlar ile işbirliği yapmak; havaalanları çıkarlarını ve önceliklerini temsil eden politikalara dayalı uygulamaları etkilemek; ekonomik ve sosyal kamu bilincinin arttırılması için havacılık sistemini geliştirmek; havaalanları arasında işbirliğini ve karşılıklı yardımlaşmayı en üst düzeye çıkarmak; endüstri bilgisi, tavsiye, yardım sağlamak; havalimanı yönetimini profesyonel mükemmelliğe teşvik etmek; dünya çapında örgütsel kapasite oluşturmak; kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, tüm üyelere hizmet oluşturmak* (Erdağı, 2007:19).

2.3.2. Havacılıkta emniyeti düzenleyen ulusal otoriteler

Türkiye'deki tüm havaalanlarında uygulanan emniyet gerekliliklerini tasarlayan ve bu alanda emniyet gözetimi yapmakla sorumlu olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü, söz konusu faaliyetlerin tamamının uygulama düzenlemelerinin yerine getirilmesini kontrol altında tutulmasından da sorumludur (SHY-GÖZETİM, 2011).

Özellikle SHGM, ülkedeki havacılık faaliyetlerinin tamamında ulusal emniyet otoritesi görevlerini yerine getirmekle yetkili olup ve kendi sorumluluğu altındaki havaalanlarında geçerli olan tüm emniyeti düzenleme gerekliliklerine uyulup uyulmadığını da denetlemekte ve değerlendirmektedir (SHY-GÖZETİM, 2011).

SHGM tarafından yetkilendirilen DHMİ bünyesinde oluşturulan birimler ise, ulusal ve uluslararası havacılık mevzuatına uygun bir şekilde, yasal sorumluluk sahası içindeki sivil havaalanı tesis ve hizmetlerinde havacılık emniyetine ilişkin kuralları tesis etmekte ve uygulamaktadır (DHMİ, 2016c).

Her iki kurum dışında kalan ulusal otoritelerde kendi alanlarıyla ilgili havaalanlarında emniyetin sağlanmasına hizmet etmekle birlikte söz konusu alanda düzenleme yapmak ve emniyet yönetim sistemlerini işletmek doğrudan doğruya SHGM ve DHMİ görev ve sorumluğu altında bulunmaktadır (DHMİ, 2016c).

2.3.2.1. *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)*

Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde 1954 yılında "Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı" olarak kurulan SHGM, 1987 yılında "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü" ne dönüşerek

sivil havacılık hizmetlerinde tek yetkili üst otorite olarak görev yapmaya başlamıştır (SHGM, 2016a).

18 Kasım 2005 tarihinde çıkartılan 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile finansal açıdan daha özerk bir kuruluş haline gelen SHGM'nin Türkiye'deki sivil havacılık hizmetlerine yönelik görev, yetki ve sorumlulukları çok geniş bir alanı kapsamaktadır (SHGM, 2016b).

Kurumun özellikle sivil havacılık emniyetine ilişkin görev ve sorumluluklarını tanımlayan "*Hava seyrüsefer emniyeti bakımından hava meydanlarının teknik niteliklerini ve işletme esaslarını tayin etmek ve uygulamaları denetlemek,"* yetkisi bulunmaktadır. Bu kapsamda SHGM Türkiye'deki tüm havaalanlarında emniyete ilişkin her türlü düzenleme, uygulama ve süreçten birinci derecede sorumlu ve yetkili tutulmuştur (SHGM, 2016c).

Bunlara ek olarak Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, bünyesindeki Havacılık Emniyeti Daire Başkanlığının temel görevleri arasında,

> "*Uluslararası emniyet standartlarının sivil havacılık sektöründe uygulanması için gerekli tedbirleri almak, takip etmek ve denetlemek"* ve *"Uluslararası standartlara uygun nitelikte "Temel Havacılık Emniyeti" eğitimlerinin periyodik olarak verilmesini sağlamak, uygulanmasını takip etmek"*

şeklinde ifade edilen emniyete ilişkin görev ve yetkileri bulunmaktadır (SHGM, 2016b).

Aynı zamanda SHGM'nin Havacılık Emniyeti Daire Başkanlığının Türkiye sınırları içerisinde bulunan tüm

> *"Hava kargo acentelerinin emniyet kurallarına uymaları konusunda gerekli düzenlemeleri ve denetimleri yapmak"; "Havacılık Emniyet Planlarının uluslararası standartlarda tutmak amacıyla güvenlik denetimi yapmak" ve "Uluslararası kuruluşlarla emniyet denetimleri hususunda koordinasyon sağlamak"*

şeklinde emniyete yönelik görev ve sorumlulukları bulunmaktadır (SHGM, 2016c).

Yine Türkiye adına SHGM, Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO), Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC), Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı (EUROCONTROL) ve Birleşik Havacılık Otoriteleri (JAA) üyesidir ve sayılan kuruluşların bünyesinde yapılan çalışmaları yakından izlemektedir (Nergiz, 2008:74).

2920 sayılı "Türk Sivil Havacılık Kanunu" ve 5431 sayılı "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun" (2005) dan yetki alan SHGM,

ülkenin sivil havacılık alanındaki tüm emniyet yönetim sistemlerine ilişkin yapılan uygulamaları faaliyetlerden birinci dereceden sorumludur (Nergiz, 2008:75).

Bu kapsamda gerek SHGM gerekse onun yetki vermesiyle DHMİ Genel Müdürlüğü pek çok yönerge, yönetmelik ve talimat yayınlayarak ülkemizde emniyet yönetim sistem ve uygulamalarının sürdürülmesini sağlamaktadırlar. Bu anlamda son olarak *"sivil havacılık faaliyetlerinde emniyet standartlarının en üst düzeyde uygulanması amacıyla"* 2012 yılında yayınlanan *"Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliği",* 22/01/2015 tarihinde güncellenmiştir (SHT-SMS/HAD, 2015).

Söz konusu yönetmelik ülkede faaliyet gösteren "tüm havayolu işletmeleri, havaalanı ve terminal işleticileri, hava taksi işletmeleri, yer hizmetleri ile ikram kuruluşları, yetkili hava kargo acenteleri ve genel havacılık işletmeleri de dâhil olmak üzere havaalanlarında faaliyet gösteren tüm işletmeleri" birer emniyet yönetim birimi kurmak ve kurumlarında emniyet konusunda sorumlu ve yetkili olacak şekilde gerekli görevlendirmeleri yapmakla sorumlu tutmuştur.

SHGM tarafından yayınlanan SHY-14, (2002) talimatı, "Hava Trafik Yönetim Hizmetleri İle Bağlantılı Emniyet Olaylarının Rapor Edilmesi ve Değerlendirilmesine Dair Yönetmelik" (SHY/65-02, 2014); Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcıları Tarafından Emniyet Yönetim Sistemlerinin Kullanılmasına İlişkin Talimat ; "Yerli Ve Yabancı Hava Aracına Yapılan Emniyet Değerlendirmeleri Yönetmeliği" (SHY-RAMP, 2015); Hava Trafik Emniyeti Elektronik Personeli Sınav, Sertifika, Lisans Ve Yetkilendirme Yönetmeliği" (SHY-ATSEP, 2013); Hava Trafik Yönetiminde Emniyet Gözetimi Hakkında Yönetmelik (SHY-GÖZETİM, 2011); "Havaalanı Emniyet Standartları Talimatı", (SHT-HES, 2014); Sivil Havacılık Emniyet Olaylarının Raporlanmasına Dair Talimat" (SHT-OLAY, 2015), Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimat, (SHT-SMS/HAD, 2015) ve bunlar gibi pek çok mevzuat yoluyla havaalanlarında hizmet veren kuruluşlarda emniyet yönetim sisteminin uygulanmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemektedir.

Yukarıda sıralanan SHGM talimatlar havaalanlarında emniyet yönetim sisteminin kurulmasını, etkili işletilmesini ve sürekli denetlenmesini zorunlu tutmaktadır.

2.3.2.2. *Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü*

Türkiye'deki devlet envanterindeki havaalanlarının işletilmesi ile Türk hava sahasındaki hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü görevi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğünce yerine getirilmektedir (DHMİ, 2016d).

Esenboğa Havalimanında DHMİ Başmüdürlüğü olarak teşkilatlanan Devlet Hava Meydanı İşletmesi Türkiye'deki sivil ticari havaalanlarının tamamına yakını kamu adına işletmektedir.

DHMİ, amaç, faaliyet yönetim bakımından ise 233 sayılı KHK ve bunun ek değişiklikleri ile Ana Statü'süne, 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu, 2677 sayılı Sivil Hava Meydanları, Liman ve Sınır Kapılarında Görev ve Hizmetlerin Yürütülmesi Hakkında Kanun ile 3832 sayılı Bazı Kurum ve Kuruluşların Korunması ve Güvenliklerinin Sağlanması Hakkında Kanun ile 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve bazı Kanun ve KHK'de Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun hükümlerine tabi bulunmaktadır.

ICAO ve EUROCONTROL nezdinde katılımcı ve ACI başta olmak üzere ilgili üst kuruluşlarında üyesi olan DHMİ Genel Müdürlüğü idaresi altında 2016 yılı itibariyle 17'si dış hat seferlere açık olan toplam 54 havaalanı bulunmaktadır (DHMİ, 2016d).

Söz konusu havaalanlarında Emniyet Yönetim Sistemi (EYS) vasıtasıyla resmi ve sistematik bir şekilde sağlamakla görevli olan DHMİ, bunun için gerekli olan unsurlarını ve sistemin uygulama esaslarını çeşitli kurallar, genelgeler ve talimatlarla fiilen düzenlemektedir (DHMI, 2011).

Kuruluş ana faaliyet alanları havaalanı işletmeciliği ve seyrüsefer hizmetleri kapsamında emniyetli bir şekilde sivil havacılık faaliyetlerinin devamı için tüm havaalanı işletme ve hava seyrüsefer hizmetlerinin sağlanması kapsamındaki görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Mevzuata göre Kuruluşun faaliyet konuları aşağıda gösterilmiştir.

- *Kuruluş tarafından belirlenen amaç, ilke ve talimatlara uygun olarak havalimanı ve havaalanlarında işletme hizmetlerinin ulusal ve uluslararası ihtiyaçlara cevap verecek şekilde ve ICAO kurallarına göre yürütülmesi amacıyla tüm faaliyetlerin yönetimi, denetimi ve koordinasyonu yönünden sorumlu olarak görev yapmak.*
- *Genel Müdürlükçe işletilen ve/veya kiralama yolu ile işletme hakları devredilen havaalanlarında verilecek hizmetlerin ulusal ve uluslararası mevzuata uygunluğunu belirlemek üzere araştırma ve incelemeler yapmak. Hava trafiğinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için gerekli yer hizmetleri desteğini sağlamak amacıyla tüm faaliyetleri planlamak, koordine etmek ve denetlemek.*

- *Yer hizmetleri ile ilgili programları hazırlamak, yatırım gerektiren faaliyetleri ile ilgili yıllık bütçeyi belirleyerek, verilen bütçeye göre faaliyetleri uygulama aşamasına getirmek.*
- *Havalimanı ve havaalanlarında kar, kuş, ot mücadele çalışmaları ile havaalanı çevre ve mâniaların belirlenmesine yönelik çalışmaların koşullarını belirlemek.*
- *Kaza, kırım ve kurtarma hizmetleri hizmetlerinin aksatılmadan sağlıklı olarak yürütülebilmesi için araç ve teçhizatın faaliyetlerini kontrol etmek bunlarla ilgili işbaşı eğitimleri düzenlemek ve aksaklıklarla ilgili önlemleri almak.*
- *Havalimanı ve havaalanlarında genel elektrik ve özel aydınlatma sistemlerinin işletilmesi için gerekli planlama çalışmalarını yürütmek.*
- *Genel elektrik ve özel aydınlatma sistemleri ile ilgili ihtiyaçları belirleyerek, güncel teknoloji doğrultusunda temin edilmesini sağlamak. Yeni kurulan ünitelere enerji temini ile ilgili gerekli çalışmalar yapmak; yatırım ihtiyaçlarını belirlemek.*
- *Seyrüsefer istasyonları ve radar istasyonları ile havaalanları için ihtiyaç duyulan elektrojen gruplarının temin ve tesis edilmesini sağlamak.*
- *Terminal binalarının kullanım planlarını hazırlamak. Hava tarafında uçak park planlaması, arazi tahsisi, kara tarafında ise terminal içinde yer tahsislerini planlamak; ticari hacimlerini belirleyerek gelir artırıcı faaliyetleri düzenlemek,*
- *Kuruluşun gelir kaynaklarını sağladığı gelir türleri için tarifeleri belirlemek ve uygulamak.*
- *Uçak trafiğine göre hava alanlarının çalışma saatlerini düzenlemek. Hava alanlarındaki hizmet araçları ile özel iş makinelerinin faaliyetlerini düzenlemek ve izlemek.*
- *Havacılık yayınlarının (AIP, AIP AMDT, AIP SUP, AIC, NOTAM vb.) yapılmasını sağlamak üzere gerekli çalışmaları yapmak. (koordinat bilgilerinin belirlenmesi, havacılık haritalarının yaptırılmasını sağlamak üzere protokol yapılması; manialarının yer, koordinat ve yükseklik bilgilerinin her bir havaalanı için ayrı ayrı belirlenerek uluslararası formatta yayımlanmak üzere ilgili birimlere gönderilmesini sağlamak)*
- *Havacılık teknolojisi ve mevzuatında meydana gelen değişiklik ve gelişmeleri takip etmek üzere uluslararası sivil havacılık kuruluşlarının çalışmalarını izlemek; toplantı ve seminere katılmak; ilgili dokümanları izleyerek yenilik ve gelişmelerin bünyeye uyarlanarak uygulanmasını saptamak.*
- *Havalimanları ve havaalanlarında işletme hizmetlerinin uluslararası standartlarda sağlanmasına ilişkin kurum içi KYS ve teknik denetimlerde bulunmak, gerektiğinde Ulaştırma Bakanlığı ya da ICAO, ECAC, IATA (slot koordinasyon) gibi uluslararası kuruluşlarca yapılan denetimler öncesinde gerekli hazırlıkları yapmak; hava alanlarını denetime hazır hale getirmek ve gerekirse denetime refakat etmek.*
- *İşletme hizmetleri ile ilgili hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi ve uygulanmasını sağlamak.*
- *Yeni yapılacak havaalanları için yer seçimi yapılması; ÇED toplantılarına ve ihtiyaç programlarının hazırlanması ile ilgili çalışmalara katılmak.*
- *Faaliyetlerin etkin bir düzeyde sürdürülmesi amacıyla işletme hizmetlerinde görev yapan personelin planlamasını yapmak; ihtiyaçları belirlemek; organizasyonu oluşturmak ve geliştirmek.*
- *Sivil amaçlı uçuşlar için silahlı kuvvetlere ait müşterek kullanımlı (sivil-asker) hava alanlarla ilgili protokollerin ilgili mercilerle istişare ederek düzenlenmesini sağlamak.*
- *İşletme faaliyetleri ile ilgili ICAO (International Civil Aviation Organization/Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı), ACI (Airports Council International /Uluslararası Hava Alanları Konseyi), IATA (International Air Transport Associaton /Uluslararası Hava Taşımacılığı Kurumu) ECAC (European Civil Aviation Conferance/Avrupa Sivil Havacılık Konferansı), EUROCONTROL/AOT (EUROCONTROL Airport Operations Team/EUROCONTROL Havaalanı Operasyonları Takımı) NATO, CAPC/CAWG (Civil Aviation Planning Committee/Civil Aviation Working Group/Sivil Havacılık Planlama Komitesi ve Çalışma Grubu) yayınlarını izlemek ve hizmetlerin mevzuat çerçevesinde yürütülmesini sağlamak. Söz konusu kuruluşların yurt içi ve yurt dışı toplantılarına katılım sağlamak.*

- *2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu gereğince ihtiyaç duyulan hava sahası düzenlemeleri, hava yolu Şebekesinin geliştirilmesi, her türlü tahditli sahaların etüt ve planlamaları yapılarak, Ulaştırma Bakanlığı'na teklifte bulunmak,*
- *Uçuş emniyeti ile ilgili olarak gerekli haberleşme ve seyrüsefer yardımcı cihaz ve sistem ihtiyacını tespit etmek, yerlerinin etüdünü yapmak, temin ve tesislerini sağlayarak sektörün hizmetine sunmak.*
- *Seyrüsefer yardımcı cihaz ve sistemlerin periyodik uçuş kontrolünün yapılmasını sağlamak.*
- *Havaalanları için aletli alçalma ve standart kalkış/iniş usullerini hazırlamak.*
- *Hava Trafik Yönetimi ile ilgili islerini ve Havacılık Muhabere Hizmetlerini yürütmek.*
- *Uçuşlara ilişkin uçuş planı ve permi bilgilerini takip etmek ve düzenlemek.*
- *Arama ve Kurtarma hizmetlerinin ulusal ve uluslararası Kuruluşlarla koordinasyonunu sağlamak.*
- *Hava hadiselerini incelemek, değerlendirmek, neticelendirmek ve Kaza/Kırım Komisyonlarına katılım sağlamak.*
- *Havalimanları ve havaalanlarında hava seyrüseferinin sağlanmasına ilişkin denetimlerde bulunmak,*
- *Yol ücretlerine esas teşkil eden trafik bilgilerinin, EUROCONTROL Teşkilatına gönderilmesi ve Türkiye'ye ait Milli Maliyet tespit çalışmalarının yürütülmesini sağlamak.*
- *KKTC ve Ercan tavsiyeli hava sahasına ilişkin olarak hava sahası düzenleme çalışmalarını, hava trafik hizmetlerinin koordinasyonunu yürütmek; tüm havacılık bilgilerini ICAO formatına göre hazırlamak, baskı ve dağıtımını sağlamak (DHMİ, 2016a).*

Görüldüğü üzere Türkiye'de sivil havaalanlarında tüm hizmetlerinin gerçekleştirilmesi için kendisine yetki verilmiş olan DHMİ, havaalanlarında emniyet yönetim sistemlerinin sürdürülmesinden, çalışmasından, kontrolünden, denetiminde ve gereklilikleri de doğrudan doğruya sorumludur (DHMİ, 2016a).

2.3.2.3. *Diğer kuruluşlar*

Temeli II. Meşrutiyet Dönemine dayanan "Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü" ilk faaliyetine demiryolları yapımı ile başlamıştır. Cumhuriyet Döneminde deniz limanları ile havaalanı inşaatları görevlerini üstlenen, daha sonra akaryakıt boru hatları yapımı ile de görevlendirilen bu kuruluş, 13.07.1972 tarih, 1609 sayılı Kanunla Demiryollar, Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü adını almıştır (UDHB, 2016).

Daha sonra bu kurum "Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü" adı altında hizmetlerine devam etmeye başlamıştır (UDHB, 2016). Bu Genel Müdürlük devlet eliyle yaptırılması planlanan tüm liman, demiryolu, hava meydanı, balıkçı barınağı gibi yapıları inşa etmenin yanı sıra bunların her türlü bakım ve onarımlarının organizasyonu için esaslar hazırlamakla da yükümlüdür (UDHB, 2016).

Demiryolları, Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü havaalanı ve terminal işletmeciliği ile görevli bir kurum olmamakla birlikte, hava meydanlarının

ve bunlarla ilgili tesislerin, alakalı kuruluşlarla iş birliği yaparak, plan ve programlarını hazırlanması, gerçekleştirilmesi için gerekli tedbirleri alınması ve onarımlarının yapılmasına yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Yapılan uygulamalara bakıldığında bu görevini de son yıllarda DHMİ'ye devretmiş görünmektedir. Son yıllarda faaliyet konusunu özellikle raylı sistemler ve liman projeleri kapsamında yoğunlaştırmış olan DLH, Marmaray projesini de yürütmektedir.

Meteoroloji Genel Müdürlüğü'nün *"kuruluş amacı meteoroloji istasyonları açmak ve çalıştırmak, hizmetlerin gerektirdiği gözlemleri yapmak ve değerlendirmek; çeşitli sektörler için hava tahminleri yapmak ve meteorolojik bilgi desteği* sağlamaktır" (MGM, 2016).

Kurum nezdindeki Tahminler Daire Başkanlığına bağlı olan Havacılık Meteorolojisi Şube Müdürlüğü "Havacılık sektörüne yönelik meteorolojik desteğin uluslararası ve ulusal kurallara uygun olarak verilmesini ve hizmetin devamlılığı için koordinasyonu sağlamakla" görevlidir (MGM, 2016).

Günümüzde Orman ve Su İşleri Bakanlığı uhdesindeki Meteoroloji Genel Müdürlüğü, sivil havacılık sektörü açısından önemli olan hava tahminlerinin yapılması ve meteorolojik bilgi desteği sağlanması hususlarında görev yapmaktadır (MGM, 2016).

Havaalanı işletimi ile ilgili yukarıda sayılan kamu kurumları dışında doğrudan kullanıcı durumunda olan havayolu şirketleri, havaalanı yer hizmetleri ve ikram hizmet kuruluşları, temsil, gözetim ve yönetim şirketleri, uçak bakım onarım ve özel güvenlik şirketleri ile birçok kurum ve kuruluş bir bütünün parçaları halinde havaalanı sistemini oluşturmaktadır. Özellikle Emniyet Genel Müdürlüğü, Gümrük Müsteşarlığı ve Jandarma Komutanlıkları da kendi kurumsal yasa ve görevleri çerçevesinde havaalanlarında emniyete yönelik konularda görevler üstlenmektedir. Ayrıca özel güvenlik işletmeleri de ülkemizde sivil havaalanlarında emniyetin sağlanması ve sürdürülmesi açısından özellikle güvenlik çerçevesinde benzer kamu kuruluşlarıyla aynı fonksiyonları yerine getirmektedir.

Sonuç olarak denilebilir ki, havaalanlarında emniyetin sağlanması ve etkili bir şekilde yönetile bilinmesi açısından tüm havaalanı paydaş ve kullanıcılarının ortak hedef ve amaçlar doğrultusunda senkronize bir şekilde yönetilmesi, emniyeti düzenleyen kuralları samimi bir şekilde benimseyerek uygulaması ve bu yönde pozitif bir kültüre dayalı davranışlar gösterecek personel niteliğine ulaşması gerekmektedir.

3. SİVİL HAVACILIKTA EMNİYET YÖNETİM MODEL VE YAKLAŞIMLARI

Günümüzde havacılık ulaşım modunda her geçen gün taşınan yolcu sayısı artmakta olup, 2013 yılı itibariyle dünya genelinde 3,4 milyar civarında insan havayoluyla seyahat etmeyi tercih etmiştir (Lange, 2013:153).

Böylesine yoğunluğun ve kullanım sıklığının arttığı havacılık sektöründe özellikle emniyet süreçlerinin teknoloji ile desteklenmesi ve sistemli bir şekilde yönetilmesi hayati öneme sahiptir (Karimbocus, 2009). Bu zorunluluktan hareketle gerek uluslararası gerekse ulusal düzeyde yaygınlaşan emniyet yönetim sistem ve uygulamaları her geçen gün biraz daha gelişerek, havacılık faaliyetlerinin emniyetli ve güvenli bir şekilde sürdürülmesi noktasında daha etkin hale gelmiştir.

Havacılıkta insani ve örgütsel unsurları ön planda tutan emniyet yaklaşımları, modern sonrası dönemin yönetim yaklaşımları olan sistem ve duyumsallık yaklaşımları çerçevesinde gelişme kaydederken, diğer yandan da havacılıkta yüzde yüzlük emniyet idealine doğru sürekli bir arayış içine girmiştir.

Şüphesiz bu tarz arayış ve yaklaşımlar pozitif emniyet kültürünü tüm havacılık paydaşlarına benimsetmekten geçtiği için her düzeyde çalışanlara yönelik araştırmalar artmış ve bu ölçüde havacılıkta emniyete yönelik literatür günden güne genişlemiştir. Bununla birlikte genişleyen literatürde gerek pozitif emniyet kültürünü gerekse emniyet yönetim sistemlerini anlayabilmek amacıyla öncelikle alandaki temel emniyet kavram ve terimlerini incelemek yerinde olacaktır.

Bu açıdan havacılıkta emniyet, güvenlik, hata, ihlal, kaza, risk, tehlike, emniyetsiz olay ve benzeri temel kavramları tanımlamak, bu kavramların birbiriyle etkileşimini açıklayan model ve yaklaşımları incelemek sonrasında güncel olarak havacılık sektöründe işletilen emniyet yönetim sistemlerini öğrenmek daha etkili olacaktır.

İşte açıklanan çerçevede tezin bu ikinci bölümünde öncelikle havacılıkta emniyete ilişkin temel kavramlar tanımlandıktan sonra, bu kavramları emniyeti etkileyen faktörler olarak sistemli bir şekilde inceleyen model ve yaklaşımlar ele alınacaktır. Son olarak bölümde Türkiye'deki sivil havacılık alanlarında da uygulanan emniyet yönetim sisteminden kısaca bahsedilecektir.

3.1. Havacılıkta Emniyete İlişkin Temel Kavramlar

Günlük yaşantıda kullanılan, herkesin bildiği farzedilen bazı kavramların ve terimlerin havacılıktaki emniyet yönetim sistemleri açısından ayrıca bir önem ve değeri bulunduğunu söylemek mümkündür.

Özellikle emniyet, güvenlik, kaza, tehlike ve benzeri kavramların insan hayatının doğal bir parçası olduğu düşünüldüğünde, söz konusu temel kavramların havacılık emniyeti açısından ifade etikleri anlamlara odaklanmanın ne derece önemli olduğu kendiliğinden anlaşılmaktadır. Zira havacılık faaliyetleri risk ve tehlikelerle doludur ve bunlar minimum seviyede tutulmadığı her an havacılık emniyeti ciddi şekilde tehlikeye düşebilmektedir. Söz konusu kavramları teknik anlamda havacılık açısından ele alarak konuya giriş yapmak bu nedenle gerekli görülmüştür.

Bu kapsamda aşağıdaki başlıklar altında havacılıkta emniyete ilişkin temel kavramlar incelenmiş, kavramların havacılık emniyeti açısından anlam ve önemi incelenmeye çalışılmıştır.

3.1.1. Havacılıkta emniyet ve güvenlik kavramları

Havacılık literatüründe emniyet (safety) kavramı en basit şekilde; insan yaşamının, fonksiyonelliğinin korunarak hasarların önlenmesinin sağlanması; (Yılmaz, 2003:17); "İnsan, malzeme, para, ve zaman gibi kaynakların korunması" (Gerede, 2006:26); "Riskin kabul edilebilirliği" (Özkılıç, 2012:18); havacılık faaliyetlerinde kaza, kırım ve bunlar sonucu kayıp ve hasarların ortadan kaldırılması (Yılmaz ve Arslan, 2011:17); "Kabul edilemez risk hasarının giderilmesi amacıyla gerekli önlemlerin alınması", (SHT-SMS/HAD 2011:12) ve "yürütülen faaliyetlerde insanlara veya mala zarar verme durum, hal ve koşullarının, etkin ve sürekliliği sağlanmış tehlike tanımlama ve risk yönetimi sayesinde kabul edilebilir bir seviyeye indirilmesi ve bu seviyenin muhafaza edilmesi" (ICAO, 2013) şekillerinde tanımlanmaktadır.

Yaklaşılan perspektife bağlı olarak, emniyet kavramının, "sıfır kaza veya ciddi olay yaşanmaması, tehlikelerden uzak olunması, çalışanlarının güvensiz eylem ve koşullara yönelik tavırlardan uzak durması, hatalardan kaçınılması ve emniyete ilişkin tüm düzenlemelere herkesin uygun hareket etmesi anlamına geldiğini söylemek mümkündür (SHT-SMS/HAD, 2011:17).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere havacılıkta emniyet kavramına hangi perspektiften yaklaşılırsa yaklaşılsın tüm tanımların ortak noktasının "mutlak kontrol olasılığı", "sıfır

kaza", "tehlikelerden uzak olma", "uçak kazalarının oluşmadan önlenmesi" ya da "kaza riskinin minimum düzeye indirilmesi" olduğunu söylemek mümkündür (Sinha, 2001:3-5).

Öte yandan günümüz havacılık faaliyetlerinde ve İngilizce dilinde "emniyet" (safety) ve "güvenlik" (security) kavramları hem birbirinden farklı alanları ve süreçleri kapsamakta hem de iki kavram birbirinden çok farklı anlamları içermektedir (Gerede, 2006). ICAO'ya göre güvenlik (security) kavramı, "Kanun dışı müdahale eylemlerine karşı sivil havacılık faaliyetlerini korumak üzere tasarlanan insan ve materyal kaynakları ile tedbirlerin bileşimi" şeklinde tanımlanmaktadır (ICAO Annex 17, 2006:2). Tanımdan anlaşılacağı üzere "güvenlik" kavramı istek ve kasıtlı davranışla gerçekleşen eylemlerin olumsuz etkilerine karşı korunmayı ifade ederken, emniyet kavramı kasıtsız hareketler ile ortaya çıkan hata ve ihlaller gibi istenmeyen durumlardan korunmayı ifade etmektedir (Alan, 2010; Nas, 2012: 22-26).

Bu açıdan "havacılık emniyeti", emniyeti tehdit eden, kasıtlı veya kasıtsız her türlü potansiyel riskleri en alt tehditseviyelerine indirebilmek amacıyla yapılan faaliyetlerden oluşmaktadır. Oysa havacılık güvenliğine ilişkin uygulama ve sistemlerin varlık sebebi havacılık sistem ve süreçlerinin her türlü sabotaj ve saldırılardan ve kasıtlı olarak yaratılacak risklerden korunmasına yönelik olarak sürdürülen faaliyetleri içermektedir (Gerede, 2006:36).

Sonuç olarak denilebilir ki, havacılık emniyeti kavram, sistem ve uygulamaları, havacılıkta güvenlik kavram, sistem ve uygulamalarını da içine alan bir genişliktedir ve bu yönüyle emniyet yönetim sistemleri tüm güvenlik sistemlerini de içine alan bir genişlikte değerlendirilmelidir (Falkenrath, 2005:170).

3.1.2. Havacılıkta hata ve ihlal kavramları

Havacılık literatüründe emniyetle en az güvenlik kavramı kadar ilişkili olan ve havacılık kazaların neden olan kusurlar olarak gösterilen önemli iki kavram da "hata" ve "ihlal" kavramlarıdır (Sinha, 2001:3-5).

Hata kavramı, *"tasarlanan çıktıları üretmeyen ya da üretemeyen bilişsel ya da fiziksel faaliyetler"* olarak tanımlanmaktadır (SHT-SMS/HAD 2011:18). Bu kavram insana mahsus bir uygulama konumundadır. Özellikle insanın duyu organlarıyla sınırlı olan kabiliyetlerinden kaynaklanan hataların havacılıkta büyük kazaların yaşanmasına etkisi olduğu için "hata" kavramı havacılıkta emniyetin sağlanması ve yönetilmesi

açısından çok yönlü araştırmaların konusu haline gelmiştir (Etman ve Halawa, 2007:115-116).

Örneğin emniyet literatürde önemli yer edinen Reason Hata Modeline göre, havacılıkta meydana gelen hava aracı kazaların büyük bir bölümü insan hatalarından meydana gelmiş olup, aktif-pasif insan hatalarının minimuma düşürülmesiyle havacılıkta yaşanan pek çok kaza da önlenebilecektir (Reason, 1997).

Reason hata modeli kapsamında özellikle incelenen "aktif hatalar" daha çok olumsuz etkisini sıklıkla havacılık operasyonu sırasında veya olay anında gösteren hatalardır. Modelde yer alan "örtülü hatalar" ise daha çokmeydana gelen hava aracı kazalarından çok daha önce yapılmış ancak hata olarak fark edilmemiş ya da görülmemiş bir işlem olarak tanımlanmaktadır (Etman ve Halawa, 2007:116).

İhlal kavramı ise, *"faaliyet sürecini düzenleyen kurallara/düzenlemelere kasıtlı olarak uyulmaması"* şeklinde tanımlanabilir (SHT-SMS/HAD 2011:18). Diğer bir deyişle havacılık faaliyetlerinde emniyeti sağlayacak düzenlemelerin bilerek ve isteyerek ihlal edilmesi halinde bir ihlalden bahsetmek mümkündür (Özkılıç, 2012:18).

Reason hata yönetim modeline göre, belirli koşullar altında, etkili ihlaller mevcut havacılık sisteminin yapısında yer alan emniyet savunmalarının ihlal edilmesine olanak sağlayan örtük koşulların da tetikleyicisi olurlar (Reason, 2005).

Hatalar ve ihlaller arasındaki temel fark ise, çalışanların irade ve niyetleriyle ilişkilidir. Özellikle görevli ve yetkili oldukları havacılık operasyon alanında, önceden belirlenmiş olan kural ve prosedürleri uygularken bilinçsiz veya dikkatsiz hareket ederek kurallara ya da işlemlere aykırı eden personelin davranışı "hata" olarak nitelenebilir (Gerede, 2006:38).

Ancak çalıştığı operasyonda önceden tamim veya genelgelerle belirlenmiş bazı emniyet kurallarına kasıtlı olarak uymamak suretiyle kural dışı hareket eden personelin "ihlal" davranışı gösterdiğine hükmetmek mümkündür (Nas, 2012: 22-26).

Daha açık bir ifadeyle gerek hata gerekse ihlal kurallara aykırı hareketlerdir, ancak personelin bilinçli kuralı ihlal etmesi ihlal kapsamında cezai müeyyideyi genellikle gerektiren eylemler kapsamındadır (Gerede, 2006; Alan, 2010; Nas, 2001).

Havacılıkta ihlaller "rutin" ve "olağandışı" ihlaller şeklinde iki başlık altında incelenmektedir. Rutin ihlaller, alışkanlık kazanılmış ve otoriteler tarafından bazen müsamaha edilen ihlaller şeklinde iki başlık altında incelenebilmektedir.

Örneğin, kötü hava koşullarında izin verilmemesine rağmen uçulması gibi ihalelerle havacılıkta her zaman karşılaşmak mümkündür (Baradan vd., 2011: 6). Olağandışı ihlaller ise, düzenleyici otoriteden bağımsız olarak tamamen kişilerden kaynaklanan ihlallerdir ki bu tür ihlaller genellikle zaman baskısı, yetersiz personel, donanım eksikliği ve benzeri faktörlerle birlikte ortaya yaygın bir şekilde çıkabilmektedir.

3.1.3. Havacılıkta tehlike (hazard) ve kriz kavramları

Havacılıkta tehlike (hazard) kavramı çok genel olarak *"istenmeyen olayları (tehlikeleri) yaratma potansiyeli olan durum, koşul, hareket ya da süreçler"* şeklinde tanımlanabilmektedir (SHT-SMS/HAD 2011:18).

Daha geniş anlamda tehlike kavramı havacılık alanında fonksiyonu olan tüm canlı veya cansız nesnelerin zarar görmesine neden olabilecek nitelikteki nesneler, olaylar ve süreçleri ifade etmektedir (SHT-SMS/HAD, 2011:20). Tanımdan da anlaşılacağı üzere gerek yerli ve gerekse yabancı havacılık literatüründe "hazard" olarak adlandırılan bu tarz emniyeti tehdit eden olay, nesne veya olgular aslında bu durumları ortaya çıkaran hata veya ihlaller sonucunda meydana gelen faktörlerdir (Gerede, 2006; Alan, 2010; Nas, 2001).

Genellikle olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilen, zaman zaman "emniyet riskleri" kavramıyla da karıştırılantehlikeler, aslında havacılık faaliyetlerinin sürdürüldüğü her alanda ve her zaman mevcuttur (Gerede, 2006:38). Ayrıca anlamlı ve etkili emniyet yönetimi uygulamaları geliştirmek için, tehlikenin ne olduğunun ve bir emniyet riskinin ne olduğunun açıkça anlaşılması oldukça önemlidir.

Pek çok karakteristik özelliği nedeniyle "sosyo-teknik sistemler bütünü" olarak nitelenebilen havacılık faaliyetlerinin genelinde tehlikeler hep mevcuttur ve havacılık sosyo-teknik sisteminin en doğal bileşeni olarak görülmektedir (Gerede, 2006:39). Dolayısıyla, tehlikeler "kötü şeyler" olmadığı gibi zorunlu olarak havacılık sisteminde hasara neden olan bir bileşen de değildir (Reason, 1998).

Ancak tehlikeler hizmet sunumuna yönelik sistemin işletmeleri ile etkileşime girdiklerinde, hasar verme potansiyelleri bir emniyet sorunu haline gelirler. Burada önemli olan bir tehlikenin hasar verme potansiyelini emniyet bağlamında değerlendirmek gerekirken, tehlikelerin sonuçları ile karıştırılması gibi bir yanılgıya düşmemek gerektiğidir. Bu yanılgıya düşüldüğünde tehlikenin tanımı tehlikenin kendisi

yerine sonuçlarına göre yapılır ki, bu durumda tehlikenin karşısında yapılacak hiçbir savunma kalmamış demektir.

Havacılık faaliyetleri sürdürülürken sistemli bir şekilde ve sürekli olarak tehlike analizleri adım adım yapılmalı, genel bir tehlike belirlemesi yapıldıktan sonra belirlenen genel tehlike bileşenlerine ayrılmalı ve daha spesifik tehlikeler tanımlanmak suretiyle belirlenen spesifik tehlikelerin kendine özel belirli sonuçlara bağlanması gerekmektedir (Baradan vd., 2011: 4).

Ayrıca bir tehlikenin sonuçların biri olarak ifade edilmesi ve adlandırılması, sadece söz konusu tehlikenin gerçek doğasıve hasar verme potansiyelinin gizlenmesi potansiyeline sahip değildir, aynı zamanda tehlikenin diğer önemli sonuçlarının tanıtmasını da engelleyebilir (Yılmaz ve Arslan, 2011:17). Diğer yandan, tehlikelerin doğru şekilde ifade edilmesi ve adlandırılması tehlikenin gerçek doğası ve hasarverme potansiyelinin belirlenmesini, tehlikenin kaynaklarının veya mekanizmalarının doğru şekilde anlaşılması ve en önemlisi (aşırı sonuçlar yerine) potansiyel kayıplar bakımından sonuçların değerlendirilmesini sağlayacaktır (Gerede, 2006).

Havacılıkta tehlikeler genellikle doğal, teknik veya ekonomik tehlikeler şeklinde üçlü sınıflandırmaya tabi tutulur: Doğal tehlikeler, hava ve çevre koşullarından kaynaklanan tehlikelerdir. Örneğin ciddi hava veya iklim olayları (kasırgalar, fırtınalar, kuraklıklar, tornadolar, gök gürültülü fırtınalar, ışık ve rüzgar değişimi); olumsuz hava koşulları (örneğin buzlanma, donma başlangıcı, şiddetli yağmur, kar, rüzgar ve görüş mesafesinin azalması); jeofizik olaylar (örneğin depremler, yanardağ patlamaları, tsunamiler, seller ve toprak sapmaları); coğrafi koşullar (örneğin olumsuz yer koşulları veya büyük su birikintileri); çevre olayları (örneğin orman yangınları, vahşi yaşam etkinlikleri veya böcek veya zararlı istilası) ve/veya kamu sağlığı olayları (örneğin grip salgını veya diğer hastalıklar), (Öktem, 2007: 133-139; Baradan vd., 2011: 6-14).

Teknik tehlikeler havacılıkta çeşitli fonksiyonları yerine getirmeye yarayan donanımsal teknoloji ve gereçlerden kaynaklanan tehlikelerdir (Grech vd., 2008). Örneğin uçaklar, uçak parçaları, sistemleri, alt sistemleri ve ilgili donanımlardan, enerji kaynaklarının veya hizmetlerin yerine getirilmesi ile ilgili işletmeler için gerekli emniyet bakımlarından ve diğer teknik işlevlerin sonucu oluşan sorunlardan kaynaklanan tehlikeler teknik boyuttadır (Etman ve Halawa, 2007:115-116).

Ekonomik tehlikeler havacılık alanında kamu veya özel farkı olmaksızın faaliyet gösteren tüm kurum ve kuruluşlarının içinde bulundukları ekonomik sistemden

kaynaklanan tehlikeleri ifade etmektedir (Falkenrath, 2005:170). Özellikle faaliyet gösterilen ülkede ya da bölgede yaşanan ekonomik büyümenin durması, kriz çıkması, resesyonun yaşanması ya da havacılık işletmeleri tarafından yaygın kullanılan malzeme veya donanım maliyetlerinin çeşitli ekonomik problemler nedeniyle arzının daralması ve bunlar gibi tehlikelerdir (Radvanska, 2010).

Daha önce belirtildiği üzere havacılıkta alınan tüm önlemlere rağmen bazı dönemlerde havacılık emniyeti ortadan kalkabilir ya da acil müdahale gerektiren gerilim durumları ortaya çıkabilir. Böyle bir durumda emniyet açısından yapılacak şeyler henüz son bulmuş olmasa da bu tarz durumlarda yapılacak müdahale ve eylemlerin farklı olması gerekmektedir (Yılmaz, 2003:18).

İşte potansiyel tehlike olgusuyla benzeşen, fakat tehdit ve tehlikelerin sıklaştığı gerilim dönemleri de emniyetle yakından ilişkilidir ve bu nedenle havacılıkta kriz olgusu her faaliyet kolunda ve her an karşı karşıya kalınabilecek nitelikte bir olgudur (Özkılıç, 2012:18).

Krizin kelime anlamı, bir sistemdeki önemli değişkenlerde meydana gelen ve sistemi kısmen veya tamamen tehlikeye sokan ya da yok eden kritik bir değişiklik anlamına gelmektedir (Yılmaz ve Arslan, 2011:19). Ayrıca kriz kavramı yapısal özelliklerine atıfla "beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acil cevap verilmesi gereken, örgütlerin mevcut değerlerini, amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumu" şeklinde açıklanabilir (Özkılıç, 2012:18).

Havacılıkta krize örnek vermek gerekirse pek çok olaydan bahsetmek mümkündür. Aynı zamanda potansiyel risk ve tehdit özelliği de taşıyan bu olaylara, güç kaynağı arızaları, radar arızası, uçak kaçırma, yangın çıkması, yakıt sızıntıları ve hava alanlarında, acil iniş durumları, pistte çarpışma, apronda ciddi kaza, uçak kaçırma vb. örnekler vermek mümkündür (Helander, 2006:3).

Sonuç olarak tehlike değerlendirmeleri yeterli düzeyde yapılmayarak, tehlikelerin sonuçları somut bir hal alındığında havacılıkta krizden bahsetmek her zaman mümkündür (Gerede, 2006). Bu yüzden tehlike ile iç içe olan havacılık faaliyetlerinin genelinde her zaman kriz olgusuyla karşılaşmanın mümkün olduğunu söylemek mümkündür (Öktem, 2007: 133-139).

3.1.4. Havacılıkta risk ve risk yönetimi kavramları

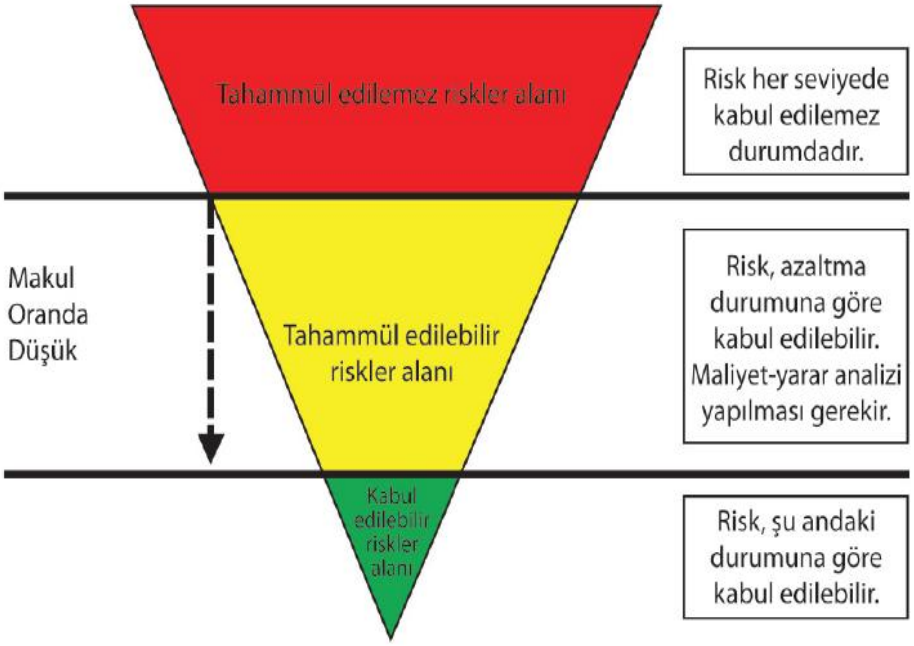
Risk "istenmeyen bir olayın gerçekleşme olasılığıdır". Havacılıkta risk kavramı, havacılık faaliyetlerinde tüm ortak unsurlardan en az bir tanesinin zarar görmesi, ya da kendisinden beklenilen bir fonksiyonun engellenmesi ihtimalinin ortaya çıkması şeklinde tanımlanabilmektedir (SHT-SMS/HAD, 2011:8).

Barnett'e göre (2005:135) havacılıkta risk kavramı istenmeyen bir olay ile karşılaşma olasılığı ve bu olasılık gerçekleştiğinde bunun yaratacağı etkinin çarpımı sonucunda tespit edilen değeri ifade etmektedir. Havacılık literatüründe incelenen ve yönetilmeye çalışılan riskler çeşitli başlıklar altında toplanmıştır: Örneğin "İstatistiksel Risk" başlığı altında "İncelenen kaza ya da olaylara ait veriler kullanılarak istatistiksel yöntemler ile belirlenen riskler" incelenirken; geçmiş olaylardan elde edilen bilgilere göre geliştirilen modellere dayanılarak belirlenen riskler" ise "Tahmin Edilen Risk" olarak nitelenmektedir. Benzer şekilde "Sezgilere dayanılarak kişilere özgü bir biçimde algılanan riskler "Algılanan Risk" şeklinde nitelenmektedir (Kızkapan, 2010; Gerede, 2012).

İstatistiksel anlamda hava taşımacılığının ve hava ulaşımının diğer taşıma ve ulaşım modellerine göre en emniyetli ulaşım şekli olduğu biliniyor olmasına karşın, yararlanıcılar tarafından algılanan risk çoğu zaman diğer ulaşım şekillerine göre daha fazla olmuştur. Bu algının değiştirilmesine yönelik olarak havayolu işletmelerince çeşitli çalışmalar yürütülmüş olup; gelinen noktada bu algının zamanla değiştiği görülebilmektedir (Ocaktan, 2009; Zorba, 2009).

Havacılıkta risk ve emniyetin birbirleriyle ilişkili kavramlar olmasından ötürü emniyet düzeyinin artırılması ve risklerin tehlikesiz hale dönüştürülmesi bu kavramların doğru algılanmasıyla yani risk yönetimiyle mümkün kılınabilecektir (Milan, 2000:43).

Bu noktada emniyet risk yönetimi mevcut faaliyet alanıyla ilgili tüm risklerin önceden tanımlanarak, analizlerin yapılması, bertaraf edilmesi veya kabul edilebilir bir seviyeye getirilmesi süreçlerinden oluşmaktadır. Sadece havacılıkta değil tüm sektör ve insanın dâhil olduğu tüm işleyen sistemlerde risk her zaman var olan bir husus olmakla birlikte, buradaki kritik nokta risklerin önceden yönetilebilmesidir. Böylece istenmeyen durumlar henüz ortaya çıkmadan, emniyet zafiyeti yaratacak unsurların tespiti ve bunların etkisizleştirilmesini mümkün kılınabilecektir (Özkılıç, 2012).



Şekil 3.1. *Havacılıkta EmniyetİçinRiski Yönetimi (*Kaynak: SHGM, SHT-SMS/HAD, 2011:10).

Yukarıdaki görüldüğü üzere havacılık faaliyetlerinde karşılaşılan tehlikelerin bertaraf edilememesi sonucunda ortaya çıkan emniyet riskler, bir anlamda "kabul edilemez riskler" olarak değerlendirilmektedir. Yine yukarıdaki ters üçgenin alt kısmında görüldüğü üzere tehlikelerin sonucunda oluşan emniyetrisklerin daha az kısmı ise "kabul edilebilir seviyedeki riskler (ALOR = Allowable Level Of Risk)" olarak nitelendirilmektedir. Havacılıkta emniyeti sağlamak, karşılaşılan tehlikelerin bertaraf edilememesi sonucunda ortaya çıkan emniyet risklerini bu tarz kabul edilebilir risklere dönüştürecek uygulamalardan oluşmaktadır (SHT-SMS/HAD, 2011:12).

3.1.5. Hava aracı kazaları ve emniyetsiz olaylar (Incident-Near Miss)

Hava aracı kazası; pilotun uçmak amacıyla hava aracına binmesinden inmesine kadar geçen süreiçinde gerçekleşen vekullanıcıların vücut bütünlüğünü ya da hava aracının ise yapısal bütünlüğünü, performansını ya da uçuş karakteristiklerini olumsuz biçimde etkileyen olaylardır (SHT-SMS/HAD, 2011:14).

Bir kişinin seyir halindeki hava aracının herhangi bir parçası ya da hava aracından kopan bir parçası ile doğrudan temasa maruz kalınmasıyla sonucu olarak, ölümcül ya da ciddi bir biçimde yaralanması ya da ölmesi de "hava aracı kazaları" kapsamında ele alınmaktadır (Özkılıç, 2012:18).

Hava aracı kazalarının diğer ulaşım araçlarına göre farklılık gösteren kendine has bazı özellikleri bulunmaktadır. Örneğin uçuş faaliyetleri uzun bir menzilde ve geniş bir

alanda gerçekleştiği için bu tarz kazaların neden olduğu hasarlar asimetrik olarak yüksek olmaktadır. Çünkü meydana gelebilecek bir hava aracı kazası geniş bir alanı etkileme, hava aracı içindeki tüm yolcu ve personeli ile hava aracının uçtuğu bölgelerin altındaki insanları da etkileyebilme potansiyeli bulunmaktadır (Özkılıç, 2012:22).

Literatürde meydan gelen havacılık kazalarının nedenlerini ortaya koymak ve bu suretle kazaları ve kazanın neden olduğu olumsuz sonuçları minimum düzeye indirmek için pek çok kaza değerlendirme yaklaşım ve modelleri geliştirilmiştir. Dönemsel olarak farklı bakış açıları geliştiren tüm kaza modelleri, söz konusu olayların neden ve sonuçları arasındaki sistematiği çözmeyi hedeflemektedir (Qureshi, 2007). Böylece geliştirilen kaza modelleri, yaşanılan kazadan yola çıkarak bir daha benzer olay ve hadiseler yaşamamak üzere kazaları önleyecek nitelikte stratejiler önermeye çalışır (Asyalı, 2003:3).

Ancak pratik hayatta özellikle havacılık sektöründe meydana gelen kazaların nedenlerini tespit etmek aynı veya benzer kazanın yaşanmayacağının garantisini tek başına vermeye yardımcı olmayabilmektedir (Qureshi, 2007:1-2). Özellikle havacılığın doğasından kaynaklanan pek çok tehlike ve riskler yaşanılan kazalara nasıl ki neden olduysa, pek çok neden yeniden bir araya gelerek benzer bir kazanın yaşanmasına neden olabilmektedir (Katsakori vd., 2009:1008). Bu nedenle havacılıkta kazalara odaklanarak risk analizleri yapmak bunları değerlendirerek yeni emniyet model ve önlemleri geliştirmek gereklidir ancak tek başına yeterli değildir şeklinde bir değerlendirme yapmak yerinde olacaktır (Baradan vd., 2011:14).

Öte yandan havacılıkta emniyet kavramına yakın olarak kullanılan kavramlardan biri de "olay" (incident) kavramıdır. Olay kavramı daha çok kazaya yakın olan risklerle karşılaşılması anlamına gelmektedir (Wright, 2004:105). ICAO'ya göre emniyetsiz olaylar; bir hava aracının faaliyetleri ile ilgili ortaya çıkan ve emniyetli bir uçuş faaliyetini etkileyen olaylardır (Öktem, 2007:133-139).

Bu tür durumlarda havacılık emniyeti tehlikeye girmiş, kazaya sebep olabilecek faktörler (hazard sonuçları) ortaya çıkmış fakat somut bir şekilde hava kazası yaşanmamıştır. Bu bağlamda "incident" olarak nitelenen emniyetsiz olaylar hakkında toplanacak verilerin kazaları engelleyeceği literatürde vurgulanmaktadır (Yılmaz ve Arslan, 2011:17).

Bu bölümde son olarak emniyetsiz olaylar kapsamında önemli yer edinmiş, İngilizcesi "near miss" olan kavramdan bahsetmek yerinde olacaktır. Bu kavramın

ulusal literatürde yer alan çeşitli araştırmalarda “emniyeti tehdit eden ciddi olaylar”, “ciddi olaylar”, “ucuz atlatılan kazalar”, “kazaya yakın durumlar”, “yakın kaza ihtimali olan olaylar” ve son olarak “kazasay olaylar” şeklinde Türkçe’ye çevrilmektedir (Özkılıç 2005; Müezzinoğlu, 2007; Zorba, 2009; Ocaktan, 2009; Kızkapan, 2010; Aytaç, 2011; Dursun, 2012).

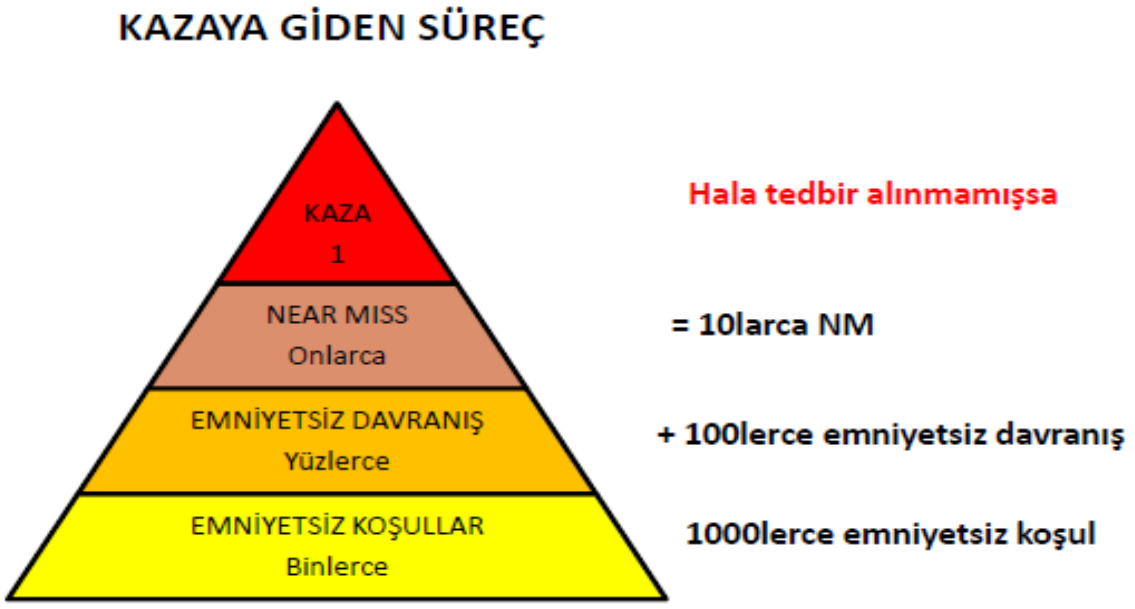
Uluslararası literatüre bakıldığında “near miss” kavramının, birbirine nedensellik zinciriyle bağlanan birtakım olaylar nedeniyle ortaya çıkan ve genellikle mevcut hata ve ihlallerden ziyade geçmişte yapılan yanlış uygulama ve hataların bir sonucu olarak yaşanan ve kazayla sonuçlanması tesadüfi nedenlerle son anda önlenen olaylar tanımlanmaktadır (Grech vd., 2008).

Ortaya çıkmadan kazanın önlenmesi, söz konusu olaylar tamamlansaydı ortaya kesinlikle bir kazanın çıkmasının yüksek ihtimal olduğu bu tarz olaylara ciddi emniyetsiz olaylar gözüyle bakmak daha doğru olacaktır.

Tanımlardan anlaşılacağı üzere, bir olayın “Near Miss” şeklinde nitelenebilmesi için ortada kayıpla sonuçlanma ihtimali olan ciddi, tehdit ve tehlikeli bir olay veya olaylar zincirinin oluşması; bunların sonucunda herhangi bir kayı veya zararın yaşanmaması gerekmektedir (Ocaktan, 2009; Kızkapan, 2010; Aytaç, 2011; Dursun, 2013; Gerede, 2012).

Şekil 3.2. *Kazalar ve Near Miss Kavramı İlişkisi* (Kaynak: Gerede, E., (2012), SMS Ders Notları. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi).

Şekilde görüldüğü üzere kazalar havacılıkta buzdağının görünen yüzüyken, near miss olayları, emniyetsiz davranışlar ve emniyetsiz koşullar görünen buzdağından yüzlerce kat daha büyük olan buzdağının görünmeyen yüzünü oluşturmaktadır.



Şekil 3.3. *Kazaya Giden Süreçlerde Near Miss Kavramı* (Kaynak: H.W. Henrich 1931'den Akt. Baradan vd., 2011: 6-14).

Şekilde gösterilen Henrich Kaza Piramidine göre sadece havacılık sektöründe değil tüm sektörlerde ve iş kollarından meydana gelen herbir kaza öncesinde, bu kazaya benzer özelliklerde pek çok küçük kazalar ya da kazaya ramak kala önlenen "near missing" yaşanmaktadır (Radvanska, 2010).

Dolayısıyla yönetsel bir alanda emniyeti sağlamak için alınacak olan tüm tedbirlerin, daha işin başında yani yukarıdaki piramidin alt düzeyinde gösterilen her bir emniyetsiz koşulun ortadan kaldırılmasını hedefliyor olması gerekmektedir (Wright, 2004: 105-110).

Sonuç olarak denilebilir ki, havacılıkta bir kaza yaşanmadan önce o kazaya neden olabilecek pek çok near miss, emniyetsiz davranış ya da emniyetsiz koşullar oluşmuş olabilir. Eğer sayılan nitelikteki hadiselerin büyük kısmı önceden tespit edilerek risk değerlendirmesine tabi tutulursa, olası bir kazaya sebebiyet verebilecek uygunsuzluklar böylece ortadan kaldırılabilmiş sayılabilir (Öktem, 2007: 133-139).

3.2. Havacılıkta Emniyet Yönetimine Yönelik Model ve Yaklaşımlar

Doksanlı yıllara gelene kadar geçen süreçte emniyete ve emniyet yönetim süreçlerine yönelik stratejik yaklaşımlar sadece hata ve kaza nedenlerine odaklanan

“reaktif” yaklaşımlar, 2000’li yıllara gelindiğinde yerini “pro-aktif” yaklaşımlara bırakmaya başlamıştır.

İki yaklaşım arasındaki temel farklılıkların etkisi daha çok kazaların önlenmesine yönelik alınan emniyet tedbirleriyle tehdit değerlendirme yöntem ve stratejilerinde kendini göstermiştir. Reaktif yaklaşım kaza yaşandıktan sonra aynı veya benzer kaza yaşanmaması amacıyla emniyet önlemlerini planlarken, durumsallık ve sistem yaklaşımından etkilenen pro-aktif yaklaşım kazaya neden olabilecek tehdit ve tehlikeler ile riskleri önceden analiz ederek bu suretle emniyeti yönetmeye odaklanmıştır (Helander, 2006).

Böylece emniyet yönetim sisteminde kural ve uygulamalara yön veren pro-aktif emniyet yönetim stratejilerinin geliştirilmesinde geleceğe yönelik “tahmine dayalı yaklaşım” mümkün hale gelerek, tehlikeler henüz gerçekleşmeden bertaraf edilebilir hale gelmiştir (Özkılıç, 2012:18).

Öte yandan literatürde havacılıkta emniyete yönelik model ve yaklaşımların gelişme evrelerinden bahsedilirken, teknoloji/makine odaklı yaklaşımlarından insan ve örgüt odaklı yaklaşımlara doğru paradigma değişiminden de bahsedilmektedir. Gerek 5M yaklaşımı gerekse insan unsurunu daha fazla önceleyen SHEL Modeli gibi tüm emniyet yaklaşımlarının merkezinde yine insan faktörü bulunduğunu söylemek de mümkündür. Çünkü havacılık faaliyetlerini her an ve her dönemde olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilme kapasitesi olan en önemli faktör insan faktörüdür (Helander, 2006:3).

İşte günümüz havacılık sektöründe gelinen son gelişme noktasını temsil eden emniyet yönetiminde pro-aktif yaklaşımlar, havacılıkta emniyetin yönetimi doğrudan doğruya insan, örgüt ve çevre ile bu unsurlarda yaşanan değişimlere odaklı modellerle yönetme uğraşısı içine girmiştir (Wright, 2004).

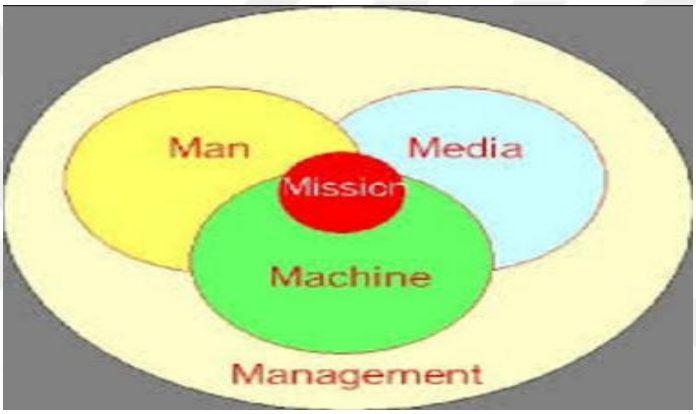
Aşağıdaki başlıklar altında, günümüz havacılık sistemlerinde yaygın şekilde esas alınan popüler hava emniyet yönetim model ve yaklaşımlarından kısaca bahsedilmiştir.

3.2.1. 5-M Modeli

İngilizce, “Man-Machine-Medium-Mission-Management” kelimelerinin baş harfleriyle adlandırılan ve insan, makine, çevre, görev ve yönetim şeklinde sıralanan faktörleri önceleyen 5M modeli, kazaların nasıl meydana geldiğine odaklanmaktadır (Wells, 1999:83-84).

Sayılan faktörler 5M Modeli kapsamında havacılıkta meydana gelen kazaların nedenlerini açıklamaya çalışmıştır. Bu emniyet yönetim modeli bir kazaya ait ana nedensel faktörün belirlenmesi, önleyici veya düzeltici eylemlerin belirlenmesi sürecinde; emniyeti etkileyen bütün faktörler gözönünde bulundurularak gerçek neden/nedenlerin analizinde anlamlı bir kontrol listesinin belirlenmesini sağlamak üzere litaratürdeki yerini almıştır (Patankar ve Taylor 2009: 181).

Özellikle sebep faktörleri ya da koruyucu ya da iyileştirici faaliyetler arandığında iç içe geçmiş dairelerden oluşan 5M diyagramı bir kazada gerçeğin bulunmasında ve değerlendirilen tüm faktörlerin analizinin sağlanmasında anlamlı hale gelmektedir (King, 1995:18). Modeli temsilen oluşturulan diyagram aşağıda gösterilmiştir:



Şekil 3.4. *5-M Modeli Diyagramı* (Kaynak: Certy Safety, (2016). "Models Used by System Safety for Analysis", (Çevrim İçi), Erişim Tarihi:17 Temmuz 2019. https://www.oshatrain.org/notes/2bnotes07.html).

Yukarıdaki modelde görüldüğü üzere 5-M modelini oluşturan unsurların başında insan unsuru gelmektedir. Özellikle pilotlar, uçuş ekibi, bakım teknisyenleri, meteorojistler, hava trafik kontrolörleri, kabin görevlileri ve benzeri havacılık personeli gibi uçuş operasyonda doğrudan ya da dolaylı olarak yer alan tüm profesyonel kadrolar bu faktör kapsamında değerlendirilmektedir (Wells, 1999:84).

Başarılı bir şekilde kazaların engellenmesi, kazaya sebep olan davranışların altında yatan faktörleri tanımlayan insan hatalarını bulmayı zorunlu kılar. Örneğin kişi fiziksel ve ruhsal olarak doğru dürüst cevaplandırma yapabilecek yeterliliklere sahip mi? Eğer değilse neden değil? Hata yorgunluk ya da alkol bağımlılığı gibi bireysel durumlardan mı kaynaklandı? Kişi bu gibi bir durumla baş edebilecek yeterli eğitim aldım mı? Bu ve benzeri sorulara verilen yanıtlar model kapsamında gerek kaza araştırması yapılırken gerek etkili kaza önleme tedbirleri alınırken etkili sonuçlara ulaşmayı mümkün kılacaktır (Patankar ve Taylor 2009: 181).

Modelde yer alan makine bileşeni ise başta uçak olmak üzere sistemde kullanılan tüm cihazların teknik yönden arıza/eskime gibi nedenlerle kazaya neden olan her türlü teknik donanım ve yazılımı ifade etmektedir (Wells, 1999:83-84).

Özellikle uçakların tasarımında, üretiminde ya da bakımında tehlike yaratabilecek teknik arızalar ile bakım ve tamirat süreçlerinde gerçekleşen uygulamaların makine kaynaklı kazalara neden olmasından hareketle bu unsur modelde yer almıştır. Model kapsamında uçak tasarımında uçuş emniyeti için önem taşıyan sistemlerin bir ya da daha fazla yedekli üretilerek uçak içine yerleştirilmek suretiyle havada kullanılması, buna ek olarak uçak tasarımıyla ve üretimiyle ilgili emniyet faktörlerin teknik boyutta sistemde yer alması önerilmektedir (King, 1995:33).

Dolayısıyla uçağın ve ekipmanlarının kabul edilebilir seviyede emniyetlerinin sağlanması için, her tür koşul altında çalışabileceği düşünülerek belirlenmiş ömürleri boyunca ve yine imalatçı tarafından belirlenmiş, ulusal ya da uluslararası otoriteler tarafından denetlenen periyod ve kalite standartlarında bakımların yapılması vb. gibi uygulamalar 5-M modeli kapsamında emniyetli uçuşlar için önerilmektedir (Sinha, 2001:3-5).

Modelin üçüncü bileşeni olarak "çevre" terimi kullanılmaktadır. Bu bileşen kapsamında havacılık operasyonlarının gerçekleştirildiği, ekipmanların kullanıldığı ve emniyeti doğrudan etkileyen personelin çalıştığı alanlar daha çok iç çevre; özellikle meteorolojik, coğrafik, ya da diğer doğal bileşenlerin oluşturduğu alan ise dış çevre kapsamında modelde emniyeti etkileyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Etman ve Halawa, 2007).

Literatürde 5-M modelinde çevre bileşenlerinin "yapay-doğal" ve "fiziksel ve fiziksel olmayan" çevre olarak kendi içinde ikili gruplara ayrılarak modele dâhil edildiği araştırmalar da bulunmakla birlikte sistemin içi ve dışı şeklinde bir ayrımla çevreyi incelemenin daha etkili olacağını söylemek mümkündür (Katsakori vd., 2009; Asyalı, 2003, Qureshi, 2007).

Örneğin havacılıkta bir emniyet model ve yaklaşımında hava trafik kontrolü, havalimanları, seyrüsefer desteği, iniş desteği, bakım hangarları fiziksel çevreyle tanımlanmaktan ziyade gerek çalışanlar gerekse işletme açısından iç çevrede modele dahil edilmelidir (Katsakori v.d., 2009:1009). Benzer şekilde olmasına rağmen kullanılabilen fiziksel olmayan yapay çevreye dâhil edilen ve sistemin nasıl çalışacağını

tarif eden prosedürlerden oluşan yazılımlar da kurum içi kurum dışı olmasına göre iç-dış çevre kapsamında olduğu rahatlıkla söylenebilir (Etman ve Halawa, 2007).

Yönetim, her organizasyonda emniyetin sorumluluğu ve kaza önleme faaliyetleri yönetimin kapsama alanına girmektedir çünkü yalnızca yönetim kaynak tedarik etme yetkisindedir (Sinha, 2001:5). Örneğin havayolu yönetimi satın alınacak uçağın tipini, onu uçuracak ve bakımını yapacak personeli, uçuş hatlarını ve kullanılan eğitim ve operasyon prosedürlerini belirler. Federal otoriteler uçuşa elverişlilik standartlarını, personel lisanslandırma kriterlerini yayınlarlar ve hava trafik ve diğer hizmetleri sağlarlar.

Yönetimin katılımı ve tedarik ettiği kaynaklar organizasyonun emniyet programlarının kalitesi açısından çok önemlidir. Bazen finansal sıkıntılardan dolayı yönetimin emniyetin geliştirilmesine yönelik yapılan uygulamalara kaynak sağlama konusunda isteksiz olduğu görülmektedir (King, 1995:37). Ancak meydana gelebilecek olumsuz durumların veya kazaların sonuçlarının yanında bu maliyetlerin önemsiz olduğunu ayrıca havacılıkta emniyete yapılan yatırımın yolcular tarafından şirketin tercih edilmesinde doğrudan bir etki sağladığını da unutmamak gerekir.

Yönetim emniyetin sağlanmasındaki sorumluluğu finansal imkânların ötesinde gelmektedir. Kaza önleme programlarının etkili olması bekleniyorsa, teşvik ve aktif destek tüm personel tarafından açıkça anlaşılabilir olmalıdır. Örneğin yönetimin olumsuz bir durumda bunun kimin hatasından kaynaklandığını bulmanın yanında, olayın altında yatan faktörleri iyice araştırmalı ve çalışanlar üzerinde baskı ve stres yaratabilecek ve bir korku kültürünü hâkim kılacak uygulamalardan uzak durmalıdır (Patankar ve Taylor 2009: 96-98).

5-M modelinde önerilen emniyet sisteminin başlıca hedefi, insanın görevini emniyetli ve etkin bir şekilde yerine getirmek olduğunu vurgulamak olduğu için "görev" bileşeni bu modelin merkezinde yer almaktadır (Wells, 2001:175). Özellikle havacılık faaliyetlerinin genelinde farklı operasyon tiplerine göre riskler önemli ölçüde çeşitlilik gösterdiği için, hem farklı havacılık kuruluşlarının hem de o kuruluşlarda çalışanların risk tanımlamaları, tehlike ve tehdit algılamaları birbirinden farklılık göstermektedir. Dolayısıyla modelin merkezinde insan olmakla birlikte her bir insanın farklı pozisyon ve görevlere göre emniyete yönelik tutum ve davranışları da farklılık göstereceği için modelde görev bileşeni stratejik öneme ve değere sahiptir (King, 1995:33).

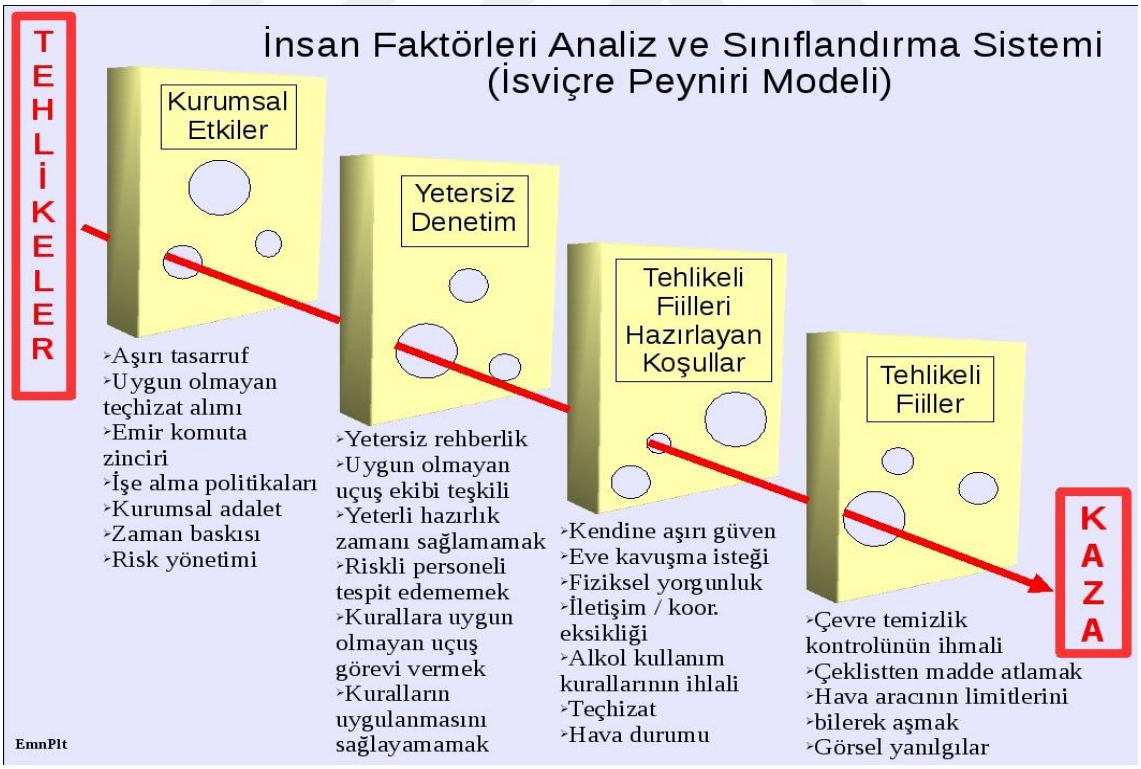
Son olarak belirtilmelidir ki, 5-M modeli 1980'li yılların sonuna kadar özellikle havacılık faaliyetlerinde kaza-kırım araştırmalarının analiz edilerek onlardan ders çıkartılmasında önemli roller üstlenmiş olsa da 1990'lı yıllarda yerini daha örgütsel ve yönetsel anlayışlara bırakarak popülaritesini kaybetmiştir (Asyalı, 2003).

3.2.2. Reason hata sınıflandırma modeli

Havacılıkta kazaların nasıl olduğunu anlamak ve bu suretle yeni kazaların oluşmasını önleyecek tedbirler almak amacıyla James Reason tarafından bir "kaza sebep-hata sınıflandırma" modeli tasarlanmıştır.

Söz konusu model, hem kazalara sıklıkla neden olan ve emniyeti tehlikeye düşüren insan hatalarına; hem de emniyeti sağlamakla ve sistemi sürdürmekle sorumlu olan yönetim uygulama ve stratejilerinin etkinliğine odaklanan bir modeldir (Barnett, 2005:132).

Aşağıdaki modeldeki akış diyagramı, tehditlerin hataları nasıl tetiklediği ve hiçbir tehdit olmaksızın insan hatalarının nasıl oluştuğunu göstermektedir:



Şekil 3.5. *Reason (Hata) Sınıflandırma Modeli* (Kaynak: Gerede, E., (2012), *SMS Ders Notları.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.)

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere bu modelde tehlikeli fiiller iki alt başlık altında incelenmekte olup, bunlar; hatalar ve ihlallerdir. Hatalar, kendi içinde becerilere

ilişkin ve kararlara ilişkin olmak üzere; ihlaller ise, rutin ve olağandışı ihlaller olmak üzere iki şekilde incelenmektedir (Reason, 1998).

Yine modele göre tehlikeli filleri hazırlayan ön koşullar, genellikle kişinin standartlara uymayan durumu, yani fiziksel ve zihinsel sınırlılıklar ve kişinin standartlara uymayan uygulamaları, yani etkin olmayan insan- insan etkileşimleri ve göreve kişisel uygunluğun sağlanamaması şeklinde açıklanmaktadır. (Reason, 2005).

Olumsuz zihinsel ve fiziksel sınırlılıkları detaylandırmak gerekirse, olumsuz zihinsel durumlar, kişinin performansını olumsuz yönde etkileyen zihinsel durumlara sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Bunlar ise motivasyonun kaybolması, uykusuzluk ya da diğer stresörler yüzünden oluşan bilişsel yorgunluk ve dikkatin kaybolması, kendine aşırı güven, kendinden emin olmak, kibir, düşüncesizlik gibi zararlı tutumlar, durumsal farkındalığın kaybolması gibi çeşitlendirilebilir (Katsakori v.d., 2009:1005).

Olumsuz fizyolojik durumlara kısaca değinecek olursak ise, kişinin faaliyetleri emniyetli bir biçimde yapmasını engelleyen fizyolojik durumlara sahip olması şeklinde açıklanabilir. Yani; hastalık, yorgunluk, uykusuzluk, kulak rahatsızlıkları ve ilaç kullanılması gibi faktörlerin fizyolojik olarak performansı olumsuz yönde etkilemesi gibi örnekleri belirtmek mümkündür. (Katsakori v.d., 2009:1005).

Diğer bir ifade ile olumsuz fizyolojik durumlar, görev gerekliliklerinin kişinin özelliklerini ve/veya yeteneklerini aşması durumu şeklinde tanımlanabilir (Barnett, 2005:134). Yani görme yetenekleri, gece görüş yetenekleri, bilgi işleme ve bu bilgiye karşı gerekli tepkinin oluşturulması yeteneğinin zayıf olması, ayrıca havacılık faaliyetleri için gerekli yeteneklere sahip olunmaması gibi açıklanabilir (Katsakori v.d., 2009:1006).

Modelde yer alan "Yetersiz Denetim" seviyesi ise, "Uygun olmayan gözetim – denetim", "uygun olmayan uygulamalar**",** **"**problemlerin düzeltilmemesi" ve "gözetim ve denetim ihlalleri" şeklinde dört ana başlık altında incelenmektedir. Modelde dördüncü kategoride yer alan "Kurumsal Etkiler", Kaynak yönetimi, Örgütsel iklim ve Örgüt içi süreçlerdir. Kaynak Yönetimi iki farklı amaç arasında sıkışmaktadır: bunlar, emniyetin sağlanması, zamanında ve maliyet etkin faaliyetler düzenlenmesi, örneğin gerekli eğitim programlarının finanse edilmesi ve maliyet azaltma programlarının çatışması gibi durumları tanımlamaktadır (Barnett, 2005:131).

Örgütsel iklim, çalışan performansını etkileyen örgütsel değişkenlerdir. Örgütsel yapı ise emir- komuta zinciri, yetki ve sorumluluk devri, iletişim süreçleri ve biçimi

gibi. Politikalar ise, belirli durumlarda karar vermeyi kolaylaştıran kılavuzlar anlamına gelir. Kültür ise, yazılı olmayan, çalışanlar tarafından hep birlikte geliştirilmiş, normlar, değerler, inançlar, tutumlar vb. olarak sıralanabilir. Son olarak örgüt içi süreçler, günlük faaliyetleri yönetmeye yarayan örgüt kararlarını ve kurallarını içermektedir.

Son olarak bu emniyet yönetiminden ziyade hataları yönetmeye odaklanan modelle ve bu modelin emniyet yaklaşımıyla ilgili literatürde yer alan bazı değerlendirmelere yer vermek yerinde olacaktır. Öncelikle belirtilmelidir ki bu modelin felsefesine göre emniyeti tehlikeye atacak ve kazaya neden olabilecek nitelikteki tehlike ve riskler daha önceki kazalarda yaşandığı gibi bir kaza oluşum sürecini tetikler, oluşan hatalar zinciri son aşamada kazayı kaçınılmaz kılar (Reason, 2005). Bu yüzden Reason hata sınıflandırma modeli kazaları yalnızca kişisel performansa göre değerlendirmesinin yetersiz olacağını iddia etmekle kalmamış aynı zamanda insan hatasının bir sonucu olarak kazalara neden olan en önemli etmen olduğunu ileri sürmektedir (Barnett, 2005:133).

Ayrıca Reosan hata sınıflandırma modeli personelin aktif hatalarının ötesinde, genellikle yönetici kararlarından kaynaklanan ve dolaylı yönden sonuçları zaman içerisinde ortaya çıkan gizli şartlara odaklanılması gerektiğini önermiştir. Zamanla gizli şartların aktif hatalara dönüşmesiyle kazaların meydana geldiğini ortaya koyan Reason bu şekilde sistem katmanlarındaki deliklerin sayısı ve büyüklüğü azaltılarak sistemin tümünün delinip kazanın meydana gelmesinin de önlenebileceğini ileri sürmüştür (Reason, 1997).

Bu noktada Reason modeli örgütten ve yönetimden kaynaklanan etkenlerin (yani gizli/örtülü yönetsel ve sistemsel nedenlerin) kaza neden/sonuç ilişkisindeki etkileşimlerinin anlaşılmasını sağlayacağı içinde bu tarz hatalardan kaçınmak ya da korumak için çeşitli savunma noktaları oluşturulmasını önermiştir (Katsakori v.d., 2009:1007).

Modele göre emniyeti sağlamaya yönelik savunmalar, sistem tarafından üretim etkinliklerinde bulunan örgütlerin oluşturdukları ve kontrol etmeleri gereken emniyet risklerine karşı korunmak için sağlanan yazılı, yönetsel, eğitsel, fiziksel ve teknolojik kaynaklardır. Böylece havacılıkta emniyeti sağlamak ve yönetmek için insanlardan kaynaklanan tehditler ve hatalar, istenmeyen durum/kaza meydana gelmeden savunma duvarına toslayarak önlenebilecektir.

3.2.3. Dirty dozen (kirli on ikili) hata yönetim modeli

Tüm hata yönetim modellerinde olduğu gibi "Dirty Dozen" hata yönetim modeli de kaçınılmaz olan insan hatalarından kaçınmak, kazaya neden gösterilen hataları önceden belirleyerek, kaçınılmaz olan hataların zarar verici etkisini en azından azaltamaya yönelik olarak geliştirilmiştir (Barnett, 2005:135).

Bu modelde hataya sebep olan etkenler; iletişim eksikliği, aşırı gönül rahatlığı, bilgi eksikliği, iş sırasında işin bölünmesi, takım çalışması eksikliği, yorgunluk, kaynak eksikliği, zaman baskısı, kararlı ısrarcılık eksikliği, stres, farkındalık eksikliği ve normlar şeklinde sıralanan 12 faktörden oluşmaktadır.

Faktörler her ne kadar insan odaklı olarak sıralanmış olsa da örgütsel anlamda tüm yönetsel süreçlerde benzer performans düşüklüğüne etki eden faktörler olarak dikkatle yönetilmesi önerilen genel faktörler olduğunu söylemek mümkündür (Barnett, 2005:136).

Esasında sayılan faktörler yönetilmediğinde sadece hata veya kazalar değil çalışanların performansı da bu durumdan olumsuz yönde etkileyeceği için söz konusu model günümüzde popülaritesini kaybetmiştir.

3.2.4. SHELL modeli

Havacılık sistemleri çok bileşenli, çok özellikli, karmaşık operasyonel bağlamlar olduğu kadar yönetsel anlamda da birbirinden çok farklı süreçleri ve alt sistemleri bünyesinde barındırmaktadır (Martinussen ve Hunter, 2010:9).

Sistemin önceden belirlenen üretim hedeflerine ulaşabilmesi için, bu işyerlerinin işlevleri ve performansları pek çok bileşenlerinin arasındaki karmaşık ilişkilerin ve etkileşimlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Mercan 2009: 89).

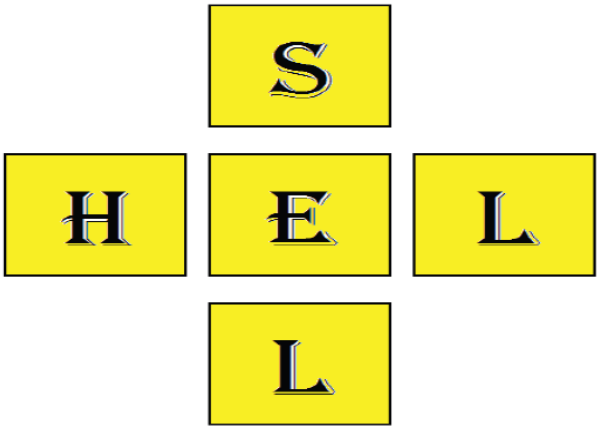
Tüm alt sistemlerin merkezinde yer alan insan unsuru olduğu göz önünde tutulursa havacılıkta emniyete ilişkin sisteme insan katkısını anlayabilmek ve desteklemek için, kişisel operasyonel performansın operasyonel bağlamın çeşitli bileşenleri ve özelliklerinden nasıl etkilenebileceğini ve bileşenler, özellikler ve insanlar arasındaki ilişkileri anlamak gereklidir. İşte SHEL modeli, özellikle havacılık sisteminin çeşitli bileşenleri arasındaki ara yüzlerin insanla arasındaki ilişkisini esas alması yönüyle yüzyılımızda havacılık emniyeti alanında oldukça önemli bir yer edinmiştir (Wells, 1999:106).

Hawkins (1993) tarafından modifiye edilen SHELL modelinde önerilen emniyet yönetim sistemi, insan-makine, insan-çevre ve insan-insan etkileşimini ve bu unsurların birbiriyle entegrasyonunu esas almaktadır (Hawkins (1993)'den Akt.Martinussen ve Hunter, 2010:9-10).

Zaten modelin adı da bu modelin temel unsurları olan, S – Software (Yazılım), H – Hardware (Donanım), E – Environment (Çevre) ve L – Liveware (İnsan) bileşenlerinin İngilizce dilindeki ilk harflerinden oluşmaktadır (Mercan, 2009: 89).

SHELL modeli bileşenleri insanla etkileşim içeresindedir. Bu modelde insan bileşeni merkezdedir ve etkileşim halinde olduğu diğer bileşenlerin içinde de yer alır. Örneğin SHELL modele göre sayılan unsurların/bileşenlerin kendi aralarındaki etkileşimlerinde ortaya çıkan olası yanlış eşleşmeler bir insan hatasına işaret etmektedir (ETSC, 2003).

Buradan hareketle denilebilir ki, aslında SHEL modeli, havacılıkta insan, teknolji ve çevre faktörleriyle olan ilişkisine kavramsal açıdan yine kavramsal bir model çerçevesinde bakmaya olanak tanıyan insan odaklı bir emniyet yönetim modeli olduğunu söylemek mümkündür (Mercan 2009: 89).



Şekil 3.6. *SHEL Modeli* (Kaynak: Certy Safety, (2016). "Models Used by System Safety for Analysis", (Çevrim İçi), Erişim Tarihi:17 Temmuz 2019. https://www.oshatrain.org/notes/2bnotes07.html).

Aşağıdaki başlıklar altında modelin bileşenlerine ve bu bileşenlerin insanla etkileşimine getirilen açıklamalar kısaca anlatılmıştır.

3.2.1.1. *İnsan-Yazılım arabirimi*

Prosedürler, manueller, kontrol listeleri gibi tüm yazılımların anlaşılır ve gerekli hallerde ulaşılabilir olması, okunduğunda aynı şekilde yorumlanacak nitelikte olması gerekmektedir. Özellikle emniyet prosedürler, el kitapları, kontrol listeleri ve

dokümante edilmiş, yazılı olan yazılımlar da bu kapsamdadır (Helmreich ve Merritt, 1998:53).

Yine bu doğrultuda yük-denge prosedürlerinin insanların hata yapmasını azaltacak şekilde tasarlanmış olması, havaalanlarında kullanılan işaretleme sembollerinin insan hatasını engelleyecek bir biçimde tasarlanması, kullanılan yazılımların "kullanıcı dostu" olarak tasarlanması ve dokümanlarda yeterli, doğru ve anlaşılır çizimlere yer verilmesi önemlidir (Wells, 1999:108).

3.2.4.2. *İnsan-Donanım arabirimi*

Uçak, gemi, çalışma mekânı ve bileşenleri gibi fiziksel sistemlerin tamamı, Hava aracı tasarımını ve fiziksel bileşenlerini içermektedir. Örnek olarak, hava araçlarında bulunan koltuklar insan vücudunun oturma karakteristiklerine uygun olarak tasarlanmaktadır (Martinussen ve Hunter, 2010:11).

Kontrol kumanda ve panellerinde etkin kullanım ve kontrole uygun yerleştirilmesi önem arz etmektedir. Yükleme araçlarındaki donanımın insanların kolayca ve başarıyla kullanacakları (hata yapmadan), uçağa yanaşan merdivenlerin insan hatalarını azaltacak şekilde tasarlanmış olması önemlidir (Mercan vd., 2009: 91).

3.2.4.3. *İnsan-Çevre arabirimi*

SHEL modelinde en zor arabirimlerden birisi olan çevre bileşeni, modelde yer alan diğer (L, H ve S) elemanlarının da içinde yer aldığı, çalışma koşullarını, havayı, iklimi ve organizasyonel yapıyı içeren bir bileşendir. Dolayısıyla sayılan çevre unsurları insan kontrolü dışında kaldığı için, bu etkileşim yönetilmesi çok zor olmaktadır (Martinussen ve Hunter, 2010:11).

Modele göre bazı çevre şartları insana göre düzenlenebilir. Örneğin; havalandırma ve ısı ayarlaması, ses yalıtımı ve basınçlandırma gibi çevre şartlarına müdahale edildiği gibi, bazen de ses yalıtımı için kulaklık kullanılması gibi yöntemlerle insan çevreye uyumlu donanımlar kullanabilir (Mercan vd., 2009: 89). Ancak sosyo-ekonomik ve politik sınırlamalar her zaman sisteme uygun hale getirilemeyebilir.

3.2.4.4. *İnsan-İnsan arabirimi*

İnsan-insan arabirimi modele göre havacılıkta emniyet açısından en önemli yere sahiptir. Örneğin hayati derecede önemli bilgilerin hatalı iletişim nedeniyle yanlış ya da eksik aktarımı hava aracı ve can kayıplarına neden olabilmektedir.

Buradan hareketle denilebilir ki, İnsan-insan arabirimi insanlar arasındaki iletişimi ifade etmektedir. Faaliyetlerin etkin ve verimli gerçekleştirilmesi için yönetim sistemi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, ekip çalışması, ekip uyumu ve kişisel etkileşimlerde optimum seviyeye ulaşılması gerekmektedir (ETSC, 2003).

Son olarak söylenmelidir ki, tüm SHEL bileşenleri insanla etkileşim içerisindedir ve modelde insan bileşenlerinin hem merkezde hem de diğer bir bileşen olarak yer alması oldukça dikkat çekicidir (Martinussen ve Hunter, 2010:10).

3.2.5. Hawkins ve Asby modeli

Yukarıda özetlenen Hawkins'in SHELL modeli ile Asby'nin Değişim Gerekliliği Kanunu birbirine entegre edilmesiyle ortaya çıkan "Hawkins ve Asby Modeli", havacılık faaliyetleri ile etkileşim halinde olabilecek tüm unsurları da kapsayacak ve sürekli değişen koşulları da içeresine alabilecek şekilde çok daha geniş bir model olarak geliştirilmiştir (SKYBRARY, 2016).

Neo-klasik dönem yönetim paradigmalarından olan durumsallık yaklaşımının önermelerinden yola çıkarak geliştirilen değişim gerekliliği kanunun temel paradigmasında da, her yönetsel sistemin çevresinden (İç ve dış çevresinde) meydana gelen değişimlere uyum sağlama zorunluluğu bulunduğu önermesi bulunmaktadır. Buradan hareketle Asby'nin değişim gerekliliği kanununu sistemsel bir yaklaşımla yönetilen havacılık çerçevesinde sistemin herhangi bir alanında ya da çevresinde meydana gelen değişimin, sistemin içindeki değişimle eşleşmesi gerekmektedir. Aksi takdirde kazalar ve emniyetsiz olaylar sıklıkla ortaya çıkmaya başlayabilecektir (Wood, 2013: 201-203).

Diğer bir ifadeyle havacılık sistemindeki ya da çevresindeki herhangi bir değişiklik, sistem içindeki uygun varyasyonlar ile eşleştirilmelidir. Asby kanununun SHELL modeline uygulanmasıyla bütünleşik bir emniyet yönetim modeli ortaya çıkmaktadır. Sistem dışı bir değişiklik meydana geldiğinde, sistem içinde de bir ya da daha fazla bileşende değişiklik yapılmak suretiyle etkin emniyet sağlanabilecektir.

Örneğin sistem dışındaki çevrede- hava koşullarında -bir değişim meydana gelirse, sistem içinde de bir ya da daha fazla SHELL bileşenlerinin yeni standartlara getirebilmek için değiştirilmesi zorunluluğu doğacaktır (SKYBRARY, 2016).

Örneğin SHELL modelinin donanım bileşeninde, sistem içi donanım bileşeni olarak yeni uçak tipine uygun, bakım uygulamalarının değiştirilmesi; yeni ulaşım

hatlarının belirlenmesi, yazılım bileşeni olarak yeni bakım manuellerinin uygulanması, insan faktörü olarak, yeni tip eğitimlerinin verilmesi, yeni lisanslandırma prosedürlerinin uygulanması, gibi değişiklikler yapılmak zorundadır (Wood, 2013: 201).

Sonuç olarak denilebilir ki, havacılıkta emniyet yönetimine ilişkin Hawkis-Asby modelinin ortaya koyduğu bir SHELL bileşeni değiştiği zaman, bunun karşılığı olan bileşen ya da bileşenlerde uygun ve zamanında değişiklikle yapılmak zorundadır (SKYBRARY, 2016).

Özellikle havacılıkta emniyetin sağlanması ve yaşanan değimlerin mevcut emniyet sistemine etkili bir şekilde entegre edilmesi açısından söz konusu model oldukça faydalı sonuçlar verdiğini söylemek mümkündür.

3.2.6. Tehdit ve hata yönetim modeli

Günümüzde oldukça yeni bir emniyet yaklaşımı olarak adlandırılan Tehdit ve hata yönetimi (TEM) modeli aslında Reason'ın tasarladığı modelde olduğu gibi emniyeti zaafa uğratabilecek nitelikteki tehlike ve risklerin kazaya dönüşmeden önceelimine edilmesini hedefleyen yeni bir emniyet yönetim yaklaşımıdır.

Modelde tehditler ve hataların birlikte yönetilmesinin gereği üzerinde durulmaktadır. Tehdit ve hata yönetimi, dinamik ve hızla değişen günümüz havacılık faaliyetlerinde ve buna bağlı gerçekleşen tüm havacılık operasyonları çevresinde havacılık emniyeti ile insan performansı arasındaki karşılıklı ilişkiyi ve operasyonel perspektiften bakış açısını anlamaya yardımcı olmak için geliştirilmiş kavramsal bir modeldir (ICAO, 1998).

Bu anlamda modelde operasyonel çevreye ve bu çevrede operasyonel görevleri yerine getiren bireylere odaklanarak hem insan hem de sistem performansını tanımlama ve teşhis etmeye yönelik bileşenlere yönelik hata sınıflandırmaları yer almaktadır (Helmreich, 1999:142).

Modelde hatalar beş ana başlık altında sınıflandırılmıştır**:** 1. Kasten itaatsizlik veya kasten kural ihlali 2. Prosedürel hatalar 3. İletişim hataları 4. Yeterlilik ve uzmanlık eksikliğinden kaynaklanan hatalar ve 5. Operasyonel kararlardan kaynaklanan hatalardır (Helmreich vd., 2001:314). Görüldüğü üzere hatalar ve ihlaller tıpkı tehdit ve riskler gibi birlikte yönetilmek üzere gruplandırmaya tabi tutulmuştur.

Bu hatalara karşılık, çalışanların davranışları doğrultusundaki reaksiyonları neticesinde hatalar kontrol altına alınabilir ya da tam tersi istikamette hatalar bireylerin karşı reaksiyonları neticesinde büyütülerek emniyetsiz durumların ortaya çıkmasına neden olunabilir. Çalışanların uygun olmayan reaksiyonları ile hava aracıistenmeyen bir duruma girebilir ya da çalışanlar ilave hatalar yapabilir. İşte bureaksiyonların sonucu emniyet tekrar sağlanabilir, ilave bir hata ortayaçıkabilir ya da büyük bir hava kazası gerçekleşebilir (Bannard, 2013).

Tehdit ve Hata Yönetim Modelinin dört seviyesi vardır. Bunlar; dış tehditler, iç tehditler, uçuş ekibinin reaksiyonları/davranışları ve çıktılardır. Birinci seviyede, uçuş ekipleri genellikle üç tip tehditle karşı karşıya gelebilirler; örneğin beklenen bir risk, havaalanının yüksek mânialarla çevrili olması, beklenmeyen risk bir sistem arızası veya değişen meteorolojik koşullar olabilir (Bannard, 2013).

Dış kaynaklı tehdit ise havaalanı pist çalışanın yanlış bilgilendirmesi veya hatalı hava trafik talimatları olabilir. Beklenen, beklenmeyen ya da dış kaynaklı tehditlerin ortadan kaldırılabilmesi ve hatadan kaçınabilmek için çalışanların tehdidin sonuçlarını değerlendirerek en uygun çözümü üreterek karar vermelidirler (Bannard, 2013).

Modele göre çalışanların aldıkları kararlar, yani reaksiyonları/davranışlar, tehdidin farkına varma ve hatadan kaçınma amacıyla gerçekleştirilen davranışlardır. Tehdidin farkına varma ve hatadan kaçınma davranışlarını gösterebilmek için çalışanların içinde bulunduğu durumu değerlendirebilecek bir durumsal farkındalık halinde olması ve gelişen şartlara proaktif cevap verebilecek planlamayı önceden yapmış olması gerekmektedir (Helmreich vd., 2001).

Dış tehditlere karşılık savunma çalışanların davranışları tarafından oluşturulmaktadır. Çalışanların davranışları ile tehditler başarılı bir şekilde yönetildiğinde havacılıkta emniyetin de başarılı yönetilmesinden bahsedilebilir. Eğer savunma başarılı olamazsa, hatalar giderek artan ve/veya büyüyen hatalara ya da kaza kırımlara ya da uçak kazasına bile sebebiyet verebilirler (ICAO, 1999).

Modelde ihlaller, kasten uyulmayan hatalar olarak tanımlanmakta olup, ihlallerdeki niyetin, gereksiz bir prosedür veya gereksiz bir kural olarak görülen şeyin bir kısa yol olarak kullanılmasıyla da meydana gelebileceğinden bahsedilmektedir (Helmreich, vd., 2001:313).

"Tehdit ve Hata Yönetimi Modeli"nde, riskler ise hem beklenen hem de beklenmeyen tehditlerden ileri gelebilmektedir. Beklenen tehditler; havaalanı koşulları,

meteorolojik tahminler, arazi koşulları gibi faktörlerden oluşurken, beklenmeyen tehditler; hava trafik direktifleri, sistemden kaynaklanan arızalar ve operasyonel baskı kaynaklı konuları içermektedir.

3.3. Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi

Günümüzde en emniyetli ulaşım yolunun havayoluyla gerçekleştiğini çeşitli istatistikler ortaya koymuş olsa da halen insanların algıları açısından havayoluyla ulaşım riskli olarak görülmeye devam ettiğini söylemek mümkündür (Yılmaz, 2003:12).

Her ne kadar son iki yüzyılda insanların bu tarz önyargılarını yıkmaya, havacılıkta emniyet etkililiğini arttırmaya yönelik çok önemli mesafeler kat edilmiş olsa da havacılıkta emniyetin iyi yönetilmediği durumlarda meydana gelen hava kazaları dikkatleri yeniden havacılıktaki risk ve tehlikelere yöneltmektedir (Oum ve Yu, 1998).

Havacılığın her iş kolunda potansiyel risk ve tehlikelerin grift bir bilmece gibi ayrıntılara gizlenmiş bir şekilde her dönemde ve koşulda mevcut olması bazen tüm yönetsel strateji ve taktiklere rağmen hava kazalarının yaşanmasına neden olmaktadır. Buna bağlı olarak havacılıkta emniyeti sağlama ve geliştirme düşüncesi de sürekli gelişme ve mesafe kat ederek bugünkü insan ve örgüt odaklı, katılımcılığı önceleyen ve insan odaklı yönetsel sistemler seviyesine gelmiştir (Roughton ve Mercurio, 2002: 3-10).

Netice itibariyle havacılıkta emniyet düşüncesinin evrimi teknik ve teknolojik çevrede kaydedilen gelişmeler paralel olarak gelişme göstermenin yanı sıra nerdeyse sıfır kaza hedefiyle ileri doğru gelişme trendini hiç kaybetmemiştir (Benligiray, 2006:170-184). Böylesi dinamik bir alanda ve çevrede, hava taşımacılığının en emniyetli ulaşım seçeneği olarak sürdürülmesi, yıllar içinde hava kazalarının sayısının gittikçe düşmesi ve emniyet kavramının gerek ulusal gerekse uluslararası düzenlemelerle kesinleştirilmiş uygulamalarla desteklenmesi oldukça önemli kazanımlardır (Gerede, 2005:3). Söz konusu kazanımların devamı açısından gelinen son noktada emniyet yönetim sistemleri havacılıkta emniyetin etkili bir şekilde sağlanması ve geliştirilmesi açısından son derece sistematik, geliştirilebilen ve yönetsel bir alanın doğmasına neden olmuştur (Bannard, 2013).

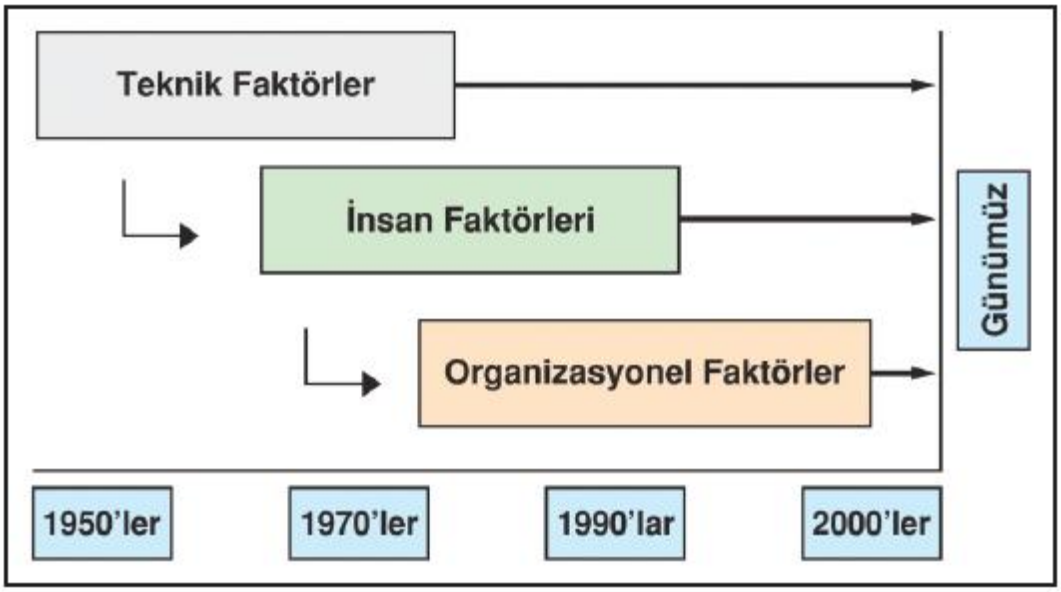
Özetlenen çerçevede tez araştırmasının bu bölümünde öncelikle emniyet yönetim sistemlerinin doğuşunu kadar geçen sürede havacılıkta emniyet düşünce ve felsefesinin

evriminden kısaca bahsedildikten sonra, günümüzde yaygın kullanılan emniyet yönetim sistemleri hakkında kısaca bilgi verilmiştir.

3.3.1. Emniyet yönetim sisteminin doğuşu ve gelişimi

Kara ve deniz ulaşım modlarına göre havacılıkta emniyet düşüncesinin evrimi ve gelişimi çok daha etkili, hızlı ve dinamik bir yapıda gerçekleşmiştir. Bununla birlikte havacılıkta emniyetin gelişimin günümüzdeki haline almasına kadar geçen yaklaşık yüzyıllık dönemi üç temel aşamada incelemek mümkündür (Toff, 2010:21-25).

Teknik faktörler, İnsan faktörlerive gelinen son noktada örgütsel faktörler dönemi olarak literatürde yer alan üç dönemden bahsetmek mümkündür (Wells ve Rodrigues, 2004:157-185; Wiegmann ve Shappell, 2003:1-17; ICAO, 2013; CAA, 2002; IAA, 2010). Aşağıdaki şekilde havacılıkta emniyet yaklaşım ve modellerinin gelişim evrelerini kronolojik çerçevede görmek mümkündür:



Şekil 3.7. *Emniyet Yaklaşımlarının ve Modellerinin Evrimi süreçleri)Kaynak: SHT – SMS/HAD, (2015). Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimat. (30/10/2015 tarihinde yayınlanmıştır), Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 12.05.2020, Ankara, http://mevzuat.shgm.gov.tr/index.php/talimat/.(*

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere havacılıkta meydana gelen kazalarda özellikle teknik arıza - üretim arızası gibi nedenlere odaklanıldığı, çalışanlardan çok makine ve teknolojilerin her anlamda önceledeği bu ilk dönemde emniyet teknolojik gelişmişlik düzeyi ile eşdeğer görülmekteydi (ICAO, 2013:2-1). Özellikle bu dönemde bir hava aracı kazası meydana geldiğinde doğrudan doğruya kazaların teknik nedenlerden kaynaklanmış olacağı düşünülerek bir daha benzer kaza yaşanmaması için

alınacak önlem ve tedbirler de buna göre ele alınıyordu (Bükeç, 2015:42-45). Bu durumda kaza gerçekleştikten sonra emniyet konusu değerlendirmeye alınmaktaydı ve bu durumun ait olduğu dönemde emniyet tedbirleri konusu "geçmiş yönlü (reaktif)" olarak kabul edilmekteydi (Liou vd., 2008:20-26).

Teknik faktörler dönemi olarak adlandırılan bu dönemin diğer bir karakteristik özelliği ise herhangi bir havaaracının neden kaza yaptığına odaklanıldığında, havacılıkta kazanın kaçınılmaz bir olgu olduğunu ön kabulle emniyet tedbirlerinin alınmaya çalışılmasıydı ki, bu durum emniyet düşüncesinin gelişmesinde bir kısır döngüye işaret ediyordu (Bükeç, 2015:52). Çünkü insan her zaman hata yapar ve bu nedenle kazalar hiçbir zaman önlenemezse, hangi emniyet tedbirini uygularsak uygulayalım kaza kaçınılmazdır gibi bir sonucu doğurmaktaydı (Wiegmann ve Shappell, 2003:2).

Nitekim bu dönemde yapılan kaza sonrası araştırmalarda, teknik analizler genellikle, kazaya neden olan koşulları mantıklı bir şekilde açıklamaya çalışmakta, hava aracı kullanıcılarının fiziksel, psikolojik yetersizlikleri kapsam dışında tutularak hava aracından kaynaklanan arızalarla kazaların kaçınılmaz olduğu değerlendirilmesiyle soruşturmalar sonlanmaktaydı (Wells ve Rodrigues, 2004:159).

Kaza araştırmalarından yola çıkan ve teknik gerekçelere odaklanmış olan bu tarz bir yaklaşımda, emniyetin sağlanamaması, öncelikle teknik nedenler veya teknolojiden kaynaklı sorunlar ile ilişkilendirildiği için de kazaya aslında neden olmuş olan insan faktörü sanki herkes aynı hatayı yaparmış gibi teknik yapının parçası olarak görülmekteydi (Balk ve Bossenbroek, 2010).

İnsan odaklı hataların peşine düşen ikinci dönemdeki emniyet yaklaşımları da aynı teknik dönemlerde olduğu gibi yine kaza nedenlerine odaklanmış ve öncelikle yaşanılan kazalardan ders çıkartmak suretiyle emniyetin sağlanmasına yönelik yaklaşımlar sergilemiş ve öneriler geliştirmiştir (Bükeç, 2015:55). Ancak bu dönemde insanın en azından hatalı davranışlar yönünden olsa da öncelemesi örgütsel ve yönetsel odak noktasının itibar kazandığı üçüncü döneme kapı aralaması açısından oldukça önemli bir dönem teşkil etmiştir. Bu dönemde gelişen örgütsel bakış açısı ilerleyen yıllarda insan faktörünün teknik olanaklar ile birlikte değerlendirilmesine kapı aralamıştır (Garland vd., 1999:67-101; Wiegmann ve Shappell, 2003:37-44; Balk ve Bossenbroek, 2010; ICAO, 2013:2/5-8).

Özellikle 1970'lerde teknolojik alanlarda yaşanan önemli gelişmelere paralel olarak gelişen ve 1990'lara doğru giderek daha fazla kabul gören ikinci dönemde

uluslararası emniyet düzenlemeleri büyük birgelişim göstermiştir. Örneğin bu dönemde yaşanan gelişmelerin en önemli kazanımı olarak denilebilir ki, havacılık alanında küresel düzeyde faaliyet göstermek isteyen tüm havacılık işletme ve kuruluşlarında belirli emniyet yönetim uygulama ve kurallarının oturması mümkün olmuştur (Geels, 2006:999-1016).

Havacılıkta emniyet düşüncesinin önemli gelişme kaydettiği bu dönemde insan hatalarını temel alanmış ve o dönemde yaşanan uçak kazalarının çoğunluğuna neden olan faktör olarak gösterilmiştir (Edkins, 2002:246). Bununla birlikte, bu dönemde yalnızca insan faktörünün bir birey olarak sınırlılıkları ve hata yapma potansiyeli üzerine odaklanılmış, sıfır insan hatası olduğunda kazanın yaşanmayacağı düşüncesiyle emniyete yaklaşılmış olması yetersiz uygulamalara kapı aralamıştır. Çünkü böylesine bir değerlendirmenin neden olduğu deneyimler biriktikçe ve sistemden kaynaklanan hatalar nedeniyle daha büyük hasarlı ve kayıplı kazalar yaşandıkça teknoloji-insan faktörü dışında örgütsel faktörlerin de kazalara neden olabileceği değerlendirilmeye başlamıştır (Marken, 2005:394).

Havacılıkta emniyet yönetiminin gelişiminin üçüncü döneminde ise emniyete ilişkin değerlendirmelere insan, teknoloji, örgüt ve çevre bileşenlerinin yönetsel paradigmalarla ele alındığı örgütsel bakış açısı hâkim konuma gelmiştir (Wells ve Rodrigues, 2004:157). Böylece gerek havacılık faaliyetlerinin genelinde sistematik ve örgütsel bakış açısı daha etkin hale gelmiş, diğer yandan da emniyeti tehlikeye düşüren hatalarda insanın dışında organizasyonel, yapısal ve örgütsel faktörlere odaklanılmasının yolu açılmıştır (Balk ve Bossenbroek, 2010).

Daha açık bir ifadeyle son gelinen noktada emniyete ilişkin tüm faktörler yönetsel alan olarak örgütsel düzeyde popüler yönetim anlayışları çerçevesinde ve yönetimde mükemmelliğe ulaşma ideali doğrultusunda yönetilmeye başlanmıştır (Shappell vd., 2007: 75). Örgütsel bakış açısı beraberinde havacılıkta emniyetinsağlanması ve arttırılması konusunda rekabet üstü olmayı, inovasyon ve insan odaklı olmayı her şeyden öte de emniyeti etkileyen tüm potansiyel tehlikelerden (hazards), risklerden, hatalardan, ihlâllerden tam anlamıyla kaçınılacak nitelikte stratejiler geliştirmeyi mümkün hale getirmiştir (Hale, 2000:12).

İlerleyen bölümlerde ayrıntılı bir şekilde anlatılacak olmakla birlikte, yeri gelmişken değinilmelidir ki, emniyetin gelişimin üçüncü döneminde ortaya konulan ve önerilen emniyet yönetim sisteminin önceki emniyet anlayışlarından en önemli ayırt

edici özelliği sistem uygulama ve kurallarının daha çok geleceğe dönük ve proaktif biranlayışa sahip olmasıdır. Bunun için de üst düzey yönetici desteği, örgüt kültürü, çalışan katılımcılığı ve benzeri anlayışlara yer verilen bir tarz benimsenmiştir (FAA, 2007).

Özellikle farklı seviyelerde çalışan havacılık personelinin konu emniyet olduğunda ortak bilinç ve anlayışbirliğine sahip olması iş yerlerinde benzer davranış ve düşünce sistematiğini gönüllü takip etmeleri de bu kazanımın tüm organizasyona yayılarak sinerji elde edilmesine ön ayak olduğunu söylemek mümkündür (Roughton ve Mercurio, 2002:16-24).

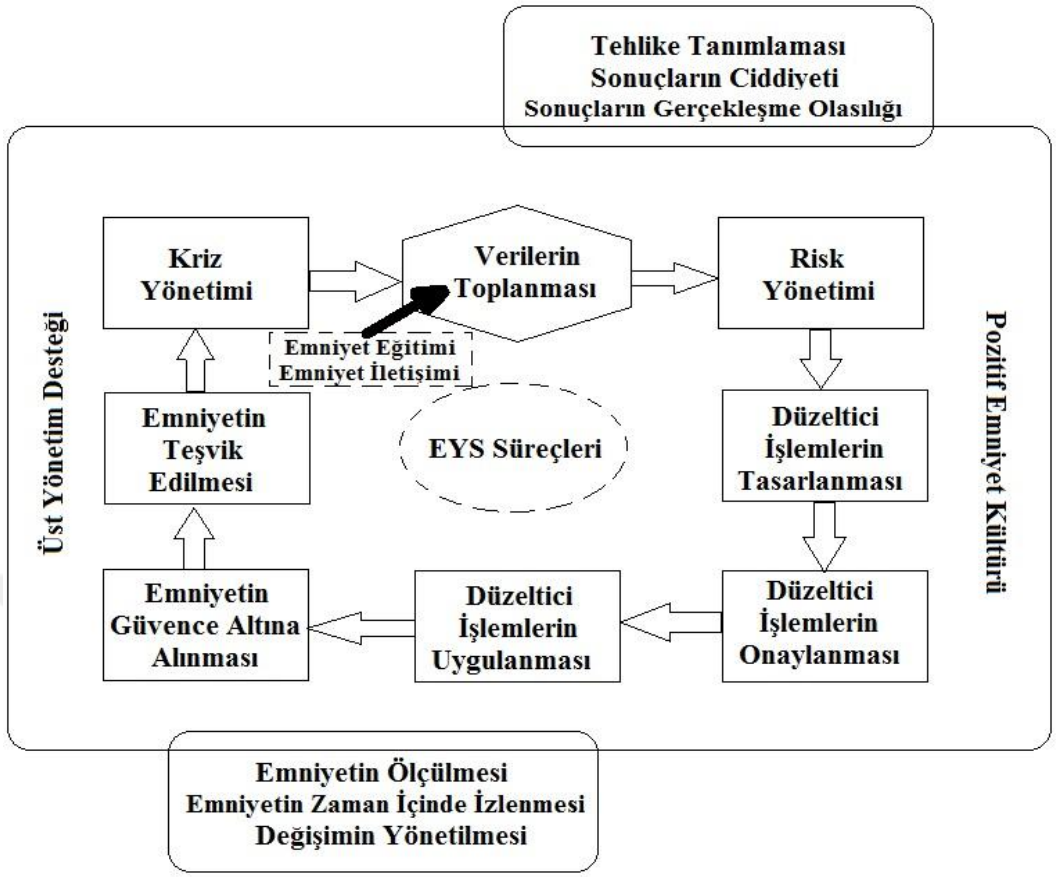
Sonuç olarak denilebilir ki, emniyet konusunda örgüt kültürü, örgüt iklimi, çalışanların algı, tutum ve davranışlarının pozitif yönde geliştirilerek emniyetin etkili yönetilmesi vb. gelişmelerle zenginleşen emniyet yönetim sistemleri günümüz havacılığında yaygın hale gelmiştir (Cooper,2000; Yule, 2003).

3.2.2. Emniyet yönetim sisteminin tanımı ve özellikleri

Sivil havacılık faaliyetlerinde gelişen teknolojiye paralel olarak tesis edilen yeni yönetsel anlayış ve teknolojik sistemler küresel düzeyde sürdürülebilir standartlaşmayı ve kurumsallaşmayı zorunlu kılmış böylece emniyet yönetimine yönelik uygulamalar sistem yaklaşımı çerçevesinde "emniyet yönetim sistemi" (EYS) kurulmasına zemin hazırlamıştır (Gerede, 2005:8).

Havacılıkta emniyet yönetiminin sistem yaklaşımıyla ele alınmasıyla ortaya çıkan EYS çeşitli alt sistemler aracılığıyla yönetilen, havacılıkta çağdaş emniyet yaklaşımlarına özgü yöntemleri, kaynakları ve kuralları içeren bir yönetim sistemidir (Parker v.d., 2006:552).

Kavram SHGM tarafından, "Kabul edilebilir veya tolere edilebilir emniyetin sağlanması amacıyla organizasyon tarafından yerine getirilen, sistematik ve kesin emniyet yönetim faaliyetleri" olarak tanımlamaktadır (SHT-SMS/HAD, 2011:14).



Şekil 3.8. *Emniyet Yönetim Sistemi (*Kaynak: Gerede, E., (2012), *SMS Ders Notları.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi).

Şekilde görüldüğü üzere EYS havacılıkta yaygın sistemlerin ve bu sistemleri oluşturan süreçlere yönelik her türlü tehdit ve tehlikeyi önceden tahmin ederek elimine etmeyi amaçlayan bir yönetsel yapıya sahiptir. Bu açıdan oldukça proaktif ve tahmine dayalı bu yönetsel modelde emniyet riski oluşturarak kazaya neden olabilecek tüm faktörler analiz edilerek sürekli kontrol altında tutulması da mevcut EYS yaklaşımlarının pro-aktif özelliğinin yanı sıra çevresel değişimlere anında müdahale etmesi yönünü de göstermektedir (Benligiray, 2006:173).

Yine şekilde de görüldüğü üzere havacılıkta EYS, yüksek bir emniyet performansı elde edebilmek sistemin doğasında bulunan tüm risk, tehdit ve tehlikeleri sistematik bir biçimde yönetilmesini sağlayan ve kriz, risk ve hata yönetimi gibi pek çok alt sistemden oluşan emniyet sağlatıcı ve emniyeti arttırıcı ölçümlenen bir sistemdir (SHT65-03, 2011).

Havacılıkta emniyetin kabul edilebilir seviyelerde tutulabilmesi amacıyla şekilde gösterilen emniyet standartlarına göre belirlenmiş yönetsel süreç ve uygulamalardan

oluşan bu sistem sayesinde kaliteli, emniyetli ve uluslararası standartlara uygun şekilde sivil havacılık faaliyetlerini yürütmek mümkündür (Öztürk ve Afacan, 2011:63).

Pro-aktif özelliği sayesinde EYS, emniyet daha tehlikeye girmeden tehlikeyi/tehditleri ortaya çıkararak emniyeti tehdit eden olaya ve uygulamaya anında müdahale eder ve emniyeti tehlikeye atabilecek her türlü faaliyet alanına, sonuçlarla birlikte ilgili tüm süreçlere odaklanır (Gerede, 2005:11). Dolayısıyla havacılıkta emniyetin gelişim dönemlerinin tüm kazanımlarını bünyesinde barındıran EYS hem insan hata ve ihlallerine hem de teknolojik ve organizasyonel süreçlere de odaklanır. (Öztürk ve Afacan, 2011:63).

Havacılıkta EYS tanımlandıktan sonra bu sistemin tanımlarda da geçen yapısal özellikleri üzerinde durmak yerinde olacaktır. Her şeyden önce EYS havacılıkta emniyetin tüm gelişim süreçlerinden kazanımlarla zenginleştirilmiş uygulama ve yönetsel süreçler içermektedir. Örneğin insan odaklı anlayış döneminde olduğu gibi EYS, insan hatalarını, hava aracı kazalarının asıl nedeni olarak görür, ancak buna ek olarak hataları cezalandırmak yerine hataları yönetmeye çalışarak, hatanın olası olumsuz sonuçlarını örgütsel ve yönetsel uygulamalarla ortaya çıkmadan yönetmeyi hedeflemektedir (Oktal ve Gerede, 2002: 103-104).

EYS'nin diğer bir karakteristik özelliği de bu sistemlerin hem aktif hem de pro-aktif olmasıdır. Örneğin tüm kalite ve güvence sistem ve uygulamaları günümüzde sonuçlara yani çıktılara odaklanarak ortaya çıkan hizmet ve ürün de kalite standartlarına uyulup uyulmadığına göre işlevlerini yerine getirirken, EYS, emniyeti tehlikeye atabilecek her türlü faaliyet alanına sonuçlarla birlikte ilgili tüm süreçlere odaklanır. Böylece EYS, emniyeti tehlikeye atma riski olan tüm süreçleri inceler ve bu süreçleri emniyet etkin hale getirmeye çalışarak, sadece sonuç odaklı olmakla kalmaz hem de süreç odaklı bir anlayışla yönetilir (Sumwalt, 2007:37-38).

EYS kural ve standartlara dayalı prosedürlerden oluşmakla birlikte, kuralara uyulmasında sıkı kontrol ve cezalandırıcı bir yaklaşım yerine, emniyeti üst yönetim desteğinin yanı sıra çalışanların içten, samimi ve inançla donanmış pozitif emniyet kültürüyle geliştirilmesini önerir (FAA, 2007).

EYS'nin diğer bir özelliği de modern sonrası dönemin en yeni yönetsel anlayışları olan yönetimde sistem ve duyumsallık yaklaşımlarına göre tasarlanmış yönetim modelidir (Yalçın, 2016). Örneğin EYS, sistem yaklaşımıyla resmin bütününü dikkate alır, alt sistemlerin birbirleri ile olan ilişkilerini emniyet açısından dikkatlice inceler.

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ise her yerde her durumda geçerli tek bir doğru yoktur diyen EYS iç ve dış çevrede, teknolojide ve örgüt kültüründeki değişimlerin emniyetin sağlanmasında etkili faktörler olduğunun altını çizer (Bhattacharya, 2011).

Sonuç olarak denilebilir ki, günümüz sivil havacılık faaliyetlerinin tümünde etkili emniyet yönetimi ve olası kazaların önlenmesi konusunda oldukça etkili bir sistem olarak tüm sivil havacılık otoritelerince benimsenmiş durumdadır yeterli donanımlı bir yol olarak gözükmektedir.

3.3.3. Emniyet yönetim sisteminin amacı ve fonksiyonları

EYS'nin temel amacı havacılık alanında sürdürülen tüm faaliyetlerde emniyeti sağlamak ve etkili yönetmektir. Böylece havacılık operasyonlarının tümünde hedeflenen emniyet düzeyinde yine hedeflenen iş ve görevlerin sürdürülmesine uygun zemini oluşturulur (Toff, 2010:22).

EYS'nin günümüz havacılık faaliyetleri açısından en önemli fonksiyonu, sürdürülen hizmetlerde emniyeti sağlamak ve arttırmak amacıyla tüm emniyet kural ve uygulamalarını yine tüm havacılık operasyonu kural ve uygulamalarıyla koordineli bir şekilde yürütülmesini temin etmektir (ICAO, 2013:2). Ayrıca bu fonksiyonu sağlama noktasında EYS tüm organizasyon gerekliliklerini karşılayabilecek bir yapıda, yerine getirilen havacılık faaliyetlerinin etkinliğine ve sürdürülebilirliğine engel olmayacak şekilde kurulur (Geels, 2006:1002).

EYS risk yönetim sistemini bu şekilde işletirken, hizmet üretiminde insan ve müşteri odaklı olmayı önceleyen kalite yönetim sistemi aracılığıyla da sistemin tüm etkinliği sağlanmak açısından model kapsamında belirlenen önlem ve tedbirlerin alınmasını sağlamaktadır. Bu da ortaya konulan ve insanlara sunulan havacılık hizmetlerinde emniyet ile kalitenin bütünleşik olarak hem yönetilmesine hem de insanlara sunulmasına yol açar (Balk ve Bossenbroek, 2010).

Ayrıca emniyet yönetim sistemleri mevcut çalışma ortamında, özellikle örgütsel iklimde ve örgütsel kültürde pozitif gelişmelere kapı aralayarak, havacılık çalışanlarında etkin ve üretken bir emniyet bilincinin oluşmasına neden olur. Örgütsel kültür, pozitif davranış ve algıları önceleyen bu yaklaşım, üst yönetimintaahhüt ve uygulamaları ile desteklenerek sürdürülen tüm havacılık operasyonlarının emniyetli bir şekilde devamını sağlar (SHT-SMS/HAD/18-T, 2012).

Sonuç olarak denilebilir ki, havacılıkta EYS uygulamamasının ortaya konulması, tüm çalışanlara emniyeti bilincinin yaygınlaştırılması ve havacılık hizmetlerinde sıkı kontrol ve cezalandırıcı bir yaklaşım yerine emniyeti hep birlikte hizmet süreçlerinde emniyeti arttırmaya önem vermeyi mümkün kılar (Öztürk ve Afacan, 2011:64).

3.3.4. Emniyet yönetim sisteminin yapıtaşları

Sistem ve durumsallık yaklaşımları çerçevesinde yapılandırılan EYS, ICAO tarafından yayımlanan Doküman 9859 numaralı "Emniyet Yönetimi El Kitabı"na göre 4 ana bileşenden oluşmaktadır (ICAO, 2009).

Aşağıdaki şekilde ICAO'nun önerdiği şekilde çizilmiş şemada EYS'nin temel bileşenleri görülmektedir:

Şekil 3.9. *ICAO'a göre EYS'nin Yapıtaşları* (Kaynak: ICAO (2009). Doc.9859'dan Akt. SHGM, SHT-SMS/HAD/T-18, 2012:18).

Şekilde de görüldüğü üzere EYS'nin en önemli bileşenleri birebirleriyle hem yakın ilişki içerisinde hem de emniyete yönelik alınacak tüm önlemleri bir eylem planı çerçevesinde koordineli bir şekilde yönetmeye olanak sağlayacak nitelikte tasarlanmıştır (SHT-SMS/HAD/T-18, 2012).

ICAO'a (2009 ve 2013) göre EYS'nin ikinci temel yapıtaşı "Emniyet risk yönetimi" alt sistemidir. Bu alt sistem EYS'nin olmazsa olmazı kabul edilmekle birlikte havacılıkta bir EYS'nin fonksiyonlarını yerine getirebilmesi adına kurulacak risk yönetimi alt sisteminin faaliyet alanındaki tüm tehlike ve riskleri belirleyebilecek

nitelikte olması ve yapılacak risk değerlendirmelerine göre gerekli kontrol ve risk azaltma uygulamalarının yerine getirilmesi gerekmektedir (Marken, 2005:397).

EYS'inin üçüncü temel bileşeni ise "Emniyet güvencesi" olarak adlandırılmaktadır. Bu tarz yazılı dokümanlarda, mevcut hizmet alanında açık bir şekilde emniyet standartlarının belirlenmesi ve tanımlanması öncelikle gerekli görülmüştür. Yine güvence metninde emniyet performansının izlenmesi, ölçülmesi, iyileştirilmesi ve takibinin nasıl yapılacağı açık bir şekilde tanımlanmalı, ayrıca sistemde gerekli değişiklikleri yapabilecek bir yönetsel anlayış tanımlanmalıdır (Yalçın, 2016).

EYS'nin dördüncü temel bileşeni ise "Emniyet teşviki" olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu teşvik bağlamında emniyet ve EYS konusunda sürekli meslek içi eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesi ve buna ek olarak çalışanlarla yönetim arasında sürekli emniyet iletişimi kanallarının tesis edilerek açık tutulması gerektiği belirtilmektedir (SHT-SMS/HAD/T-18, 2012).

ICAO dokümanlarında tanımlanan bileşenleri inceledikten sonra literatürde emniyet yönetim sistemlerinin temel bileşenlerine ilişkin değerlendirmeleri incelemek yerinde olacaktır. Literatürde EYS'den beklenen faydaların sağlanabilmesi için bu sistemin "üst yönetim desteği" ve "pozitif emniyet kültürü" şeklinde sırlanabilen temel yapıtaşlarından oluşması gerektiği belirtilmektedir (Gerede, 2005:19).

Anılan bileşenlerden ilki olan üstyönetim desteği havacılıkta emniyetin sağlanmasına yönelik gerekli önlemlerin alınması konusunda üst yönetimin en önemli sorumluluğu olarak görmesi ve değerlendirmesi olduğu söylenebilir (Yılmaz 2003:16). Ayrıca EYS'nin etkin bir biçimde uygulanabilmesi açısından üst yönetimin bu sisteme maddi kaynak desteği sağlaması, gerekli personeli ve sorumluları belirlemesi, örgüt kültüründe emniyet bilincinin geliştirilmesi açılarından da oldukça önemli ve değerlidir (Gerede, 2005:22).

Literatürde atıfta bulunulan ikinci önemli EYS bileşeni ise pozitif emniyet kültürüdür. Bu bileşene yönelik tezin üçüncü bölümünde ayrıntılı bir şekilde bilgi verilecek olmakla birlikte kısaca pozitif emniyet kültürünün neden EYS'nin en önemli birleşeni olduğunu açıklamak yerinde olacaktır.

Bu kapsamda pozitif emniyet kültürü, tüm çalışanların emniyeti artıracak önlemleri rahatlıkla düşünebilmesi ve uygulayabilmesi için personelde emniyet bilincini arttıran, içtenlikle kuralların yerine getirilmesini ve EYS'nin güçlenmesini sağlayan

çalışan davranışlarından oluşmaktadır (SHGM-HAD/T-18, 2012:23). Havacılık çalışanları içerisinde pozitif emniyet kültürü özelliklerinin var olması ve personelin bu kültürün etkisinde kalarak çalışmaları istenir ve beklenir. Bu sayede ise emniyeti artıracak tutum ve davranışların ortaya çıkması sağlanmış olacaktır (Oktal ve Gerede, 2002: 108).

Esasen EYS'nin etkinliğinin sağlanmasında çalışanların samimi ve bilinçli çabaları son derece önemlidir ve bu desteğin sağlanmasında çalışanların emniyetin artırılması için getirdikleri önerilerin değerli olduğunu hissetmeleri son derece önemlidir (Yalçın, 2016).

Ayrıca üst yönetimin belirlediği vizyon tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, çalışanlar ortak bir kimlik kazanması, sistem ve uygulamalara samimiyetle sahip çıkması, çalışanlar ve EYS yöneticileri arasında karşılıklı anlayış ve güven ortamı sağlanması açılarından katılımcı anlayışla yeşeren bir pozitif emniyet kültürünün varlığı şarttır (Gerede, 2005:24).

3.4. Emniyet Yönetim Sisteminin Kurulması

Günümüz havacılık kuruluşlarının genelinde hatta farklı gelişmişlik düzeyindeki farklı kuruluşların tüm havacılık operasyonlarında EYS bulunmaktadır. Söz konusu EYS model ve tasarımları ICAO Annex'lerinde önerilen standartlara göre kurularak işletilmektedir.

Bununla birlikte ülkeden ülkeye ve farklı havacılık operasyonları ile farklı havacılık işletmelerinin kendi iş kollarına göre değişen EYS sistem ve uygulamaları bulunmaktadır. Sayılan tüm örgüt ve organizasyon yapılarında ortak nokta EYS kural ve uygulamalarının olması, bunların benzer standartlara ve aşamalara göre kurularak işletiliyor olmasıdır (Yılmaz, 2011).

Bu çerçevede günümüzde yeni bir EYS nasıl kurulur, planlanır ve işletilir konusunda aşağıdaki başlıklar altında kısaca açıklama yapılmasına gereksinim duyulmuştur.

3.4.1. Planlanma ve politikaların belirlenmesi

Tüm yönetsel alanlarda olduğu gibi havacılık alanında emniyet yönetim sisteminin kurula bilinmesi ve işletilmesi için ilk olarak amaç ve hedefler vizyon eşliğinde belirlenerek buna bağlı bir kaynak planlaması yapılmalıdır (Yılmaz 2003:19).

EYS anlamında amaç ve hedefler spesifik konularda, somut, ölçümlenebilir ve planlanabilir olgu ve olaylara atıf yapılarak belirlenmelidir. Sürdürülen havacılık faaliyet alanında yürütülen işlem ve hizmetleri kapsayan çizgide belirlenen amaç ve hedefin emniyeti sağlanmasına yönelik olması ise en önemli gerekliliktir (SHGM-HAD/T-18, 2012).

Ayrıca EYS kapsamında yönetim tarafından örgütün emniyet politikaları belirlenirken, başta ICAO, IATA, EASA vb. olmak üzere tüm ulusal ve uluslararası emniyet düzenlemelerine uygun, emniyetin sağlanması amacıyla gerekli her türlü kaynağın ayrıcalığını açıkça ifade eden ve havacılıkta öngörülen emniyet bildirim prosedürlerini içeren özellikler taşımalıdır. Ayrıca bir EYS politikasında, ne tür davranışların kabul edilmeyeceği ve cezalandırılacağı açıkça belirtilmelidir (SHGM-HAD/T-18, 2012).

Planlama aşamasında ayrıca EYS'yi amaçlara ulaştıracak alternatif yolların belirlenmesi ve seçim yapılması da oldukça önemlidir. Zira herhangi bir kriz ya da olağandışı durumla karşı karşıya kalındığında sistem yaklaşımı gereği, alternatif uygulamalar tıpkı B ve C planı gibi devreye girebilmelidir (SHT-SMS/HAD/T-18, 2011).

EYS planlamasıyla eşleşen çizgide bir emniyet program yapılması da ayrıca önemlidir. Bu plan ve programların içeriğinde muhakkak suretle bütçe çıkarılması ve sistemin aktif yürütüle bilinmesi için gerekli finansal destek planlanmalıdır. Emniyet politika ve prosedürlerinin genişliği nispetinde uygulama güçlüğü ve finansal destek büyüklüğü artacağı için daha somut ve etkili politikaların tercih edilmesi de önerilmektedir (SHT-SMS/HAD, 2015).

Ayrıca EYS'den beklenilen faydanın sağlanabilmesi amacıyla emniyet politikaları belirlenirken, ulusal ve uluslararası emniyet düzenlemelerine uygunluk, kurumun en üst düzeyde sorumlu yöneticisi tarafından onaylandığı veemniyet konusundaki tüm taahhütleri daha planlama ve politikaların belirlenmesi aşamasında prosedürlere ve sisteme yansıtılmalıdır (SHT-SMS/HAD/T-18, 2012).

Kurum içinde açık ve görünür bir şekilde paylaşılması gereken emniyet politikaları, kurumsal faaliyetler de ne tür çalışan davranışlarının kabul edilmeyeceğini ve kasıtlı uygunsuz davranışların ne şekilde cezalandırılacağını açıkça belirtilmelidir (Bükeç, 2015).

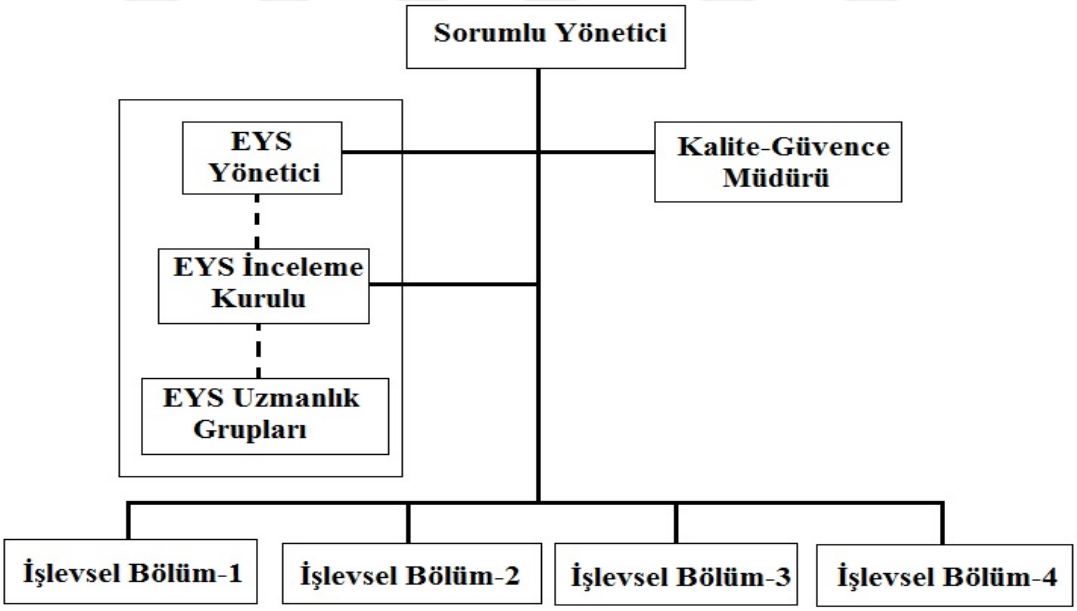
Son olarak belirtilmelidir ki EYS politikaları yaşanan gelişme ve tecrübeler ışığında belirli periyotlarla sürekli gözden geçirilmeli ve böylece politikalar zaman içinde güncellenmelidir.

3.4.2. Sorumlulukların dağıtımı ve departmanların oluşturulması

Havacılıkta emniyet yönetim sisteminin işletile bilinmesi amacıyla planlama ve politika belirlemeleri yapıldıktan sonra sistemi aktif hale getirebilmek için ikinci aşamada örgütlenmeye gidilmelidir (SHT-SMS/HAD/T-18, 2012).

Örgütlenme için ilk aşamada EYS kapsamında yapılacak işler ve bunları yapacak insan kaynağı belirlenerek, yapılacak işler benzerliklerine göre gruplandırılmalı ve işlevsel alt bölümler oluşturulmalıdır. Bunun için de ilk yapılması gereken sisteme ilişkingörev, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek bunların çalışacak personel arasında dağıtılarak, ilgili personele açık şekilde duyurulmalıdır (SHT-SMS/HAD/T-18, 2012).

Aşağıdaki şemada havacılık işletmelerinde örnek bir EYS'de yöneticilerin, yönetsel departmanlar ve yetkili kurullarının pozisyonları görülmektedir:



Şekil 3.10. *Havacılıkta EYS Örgütlenmesi (Kaynak: SHT-SMS/HAD, (2011). Emniyet Yönetim Sistemi El Kitabı, (SMS El Kitabı). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 18.05.2020, Ankara, http://mevzuat.shgm.gov.tr/index.php/talimat/.)*

Yukarıdaki şemada gösterilen EYS yöneticisinin birincil sorumluluğu ve görevi EYS'nin başarılı bir şekilde işletilmesi olmakla birlikte emniyet sorumlusunun havacılık kurumunda genel emniyet performansından sorumlu olmak gibi bir görevi

bulunmamaktadır (ICAO, 2013:168). Bu sebeplerden dolayı pozisyon adı emniyet yöneticisi değil, emniyet temsilcisi olmalıdır. Zira EYS'de emniyetten birinci derecede sorumlu olanlar kurumun en tepe yöneticileridir (ICAO, 2013:168).

EYS yöneticisi havacılık emniyetini tehlikeye atan durumlara ilişkin raporların yer aldığı veri tabanının oluşturulması ve zaman içinde sağlıklı bir biçimde korunması, izlenmesi, eğilimlerin saptanması ve düzeltici işlemlerin etkinliğinin belirlenmesi ve düzenleyici otoritelerin zorunlu tuttuğu raporlama sistemi ile ilgili yapılacak işlerin koordine edilmesi en temel görevleri arasındadır (SHT-SMS/HAD, 2011).

Özellikle EYS işlevleri sırasında elde edilen bulgu ve bilgilerin tüm işletme genelinde yaygınlaştırılmasından ve dünya genelinde emniyetin sağlanmasına ilişkin diğer kuruluşlar, üretici firmaların ilgili yöneticileri ve düzenleyici otoriteler ile etkili bir iletişim kurulmasından da emniyet yönetici sorumludur.

Kısaca özetlemek gerekirse EYS yöneticisi, EYS'nin başarılı bir şekilde işletilmesi için örgütün tüm işlevsel alt bölümlerinde ve yönetsel seviyelerinde emniyete ilişkin yetkiler ve sorumlulukların birbiriyle koordineli bir şekilde yönetilmesini sağlamalıdır (SHT-SMS/HAD/T-18, 2012).

Havacılıkta emniyetin tek bir yöneticinin sorumluluğuna bırakılmayacağından hareketle sistemin etkili bir şekilde yönetilmesi amacıyla "EYS İnceleme/Gözden Geçirme Kurulu" oluşturulmaktadır. Havacılık işletmesi içinde tüm işlevsel alt birim temsilcilerinin üyesi olduğu bu kuruldaki üyelerin aynı zamanda kendi işlevsel bölümleri ile ilgili karar verme yetkisine sahip olması da oldukça önemli bir gerekliliktir (SHGM-HAD/T-18, 2012:21).

EYS inceleme/gözden geçirme kurulunda, düzenli aralıklarla emniyete ilişkin veri çözümleme sonuçları, buradan elde edilen bulgular, emniyet performansı ve zaman içinde ortaya çıkan eğilimler gözden geçirir. Bunun bir sonucu olarak, sorunlar ve geliştirilen çözüm önerileri emniyeti etkileyen tüm süreçler açısından çok yönlü olarak ele alınır ve böylece hem EYS'nin etkinliğini arttırılmaya hem de emniyeti tehdit eden sorunlara yaratıcı çözümler bulmaya zemin hazırlanır.

Bu kurulun başkanı karar alabilecek ve uygulamaya aktaracak kadar üst düzeyde (yetkisi olan, tercihen Accountable Executive) icracı bir yönetici olmalıdır. EYS yöneticisi bu kurulda sekretarya ya da danışman olarak görev yapar. Bazı durumlarda işletmenin en üst düzey sorumlu yöneticisi de bu kurula başkanlık edebilir.

Kurulun sorumluluk altında kalan, özellikle havacılıkta emniyete ilişkin daha spesifik konuların araştırılması, hazard tespiti, risk analizi, düzeltici işlemlerin önerilmesi gibi konularda uzmanlık komiteleri (alt komiteler) kurabilir. Bunlar; güvenlik, apron emniyeti, runway incursion, hava tarafındaki kara araçlarının faaliyetleri, kar ve buzla mücadele komiteleri şeklinde olabilir (SHT-SMS/HAD, 2015).

EYS İnceleme/Gözden Geçirme Kurulu açıklanan bu temel işlevi sonucunda sorumlu yöneticiye ve diğer işlevsel alt bölümlere tavsiyelerde bulunur. Bu durumda emir- komuta zincirine zarar vermemek için EYS İnceleme/Gözden Geçirme Kuruluna tek tek diğer bölümleri yönetme yetkisi verilmemelidir (SHT-SMS/HAD, 2015).

EYS İnceleme/Gözden Geçirme Kurulu üyeleri ayrıca her toplantı için gündem önerisinde bulunabilmelidir.

3.4.3. Risk yönetim sistemi ve yönetim süreçleri

Havacılıkta risk yönetimi çeşitli kaynaklardan toplanan verilerle tanımlanan risklerin ve tehlikelerin maksimum seviyede elimine edilmesi ya da tehlikelerin kontrol edilebilir hale getirilmesini hedeflemektedir (Özkılıç, 2012:19).

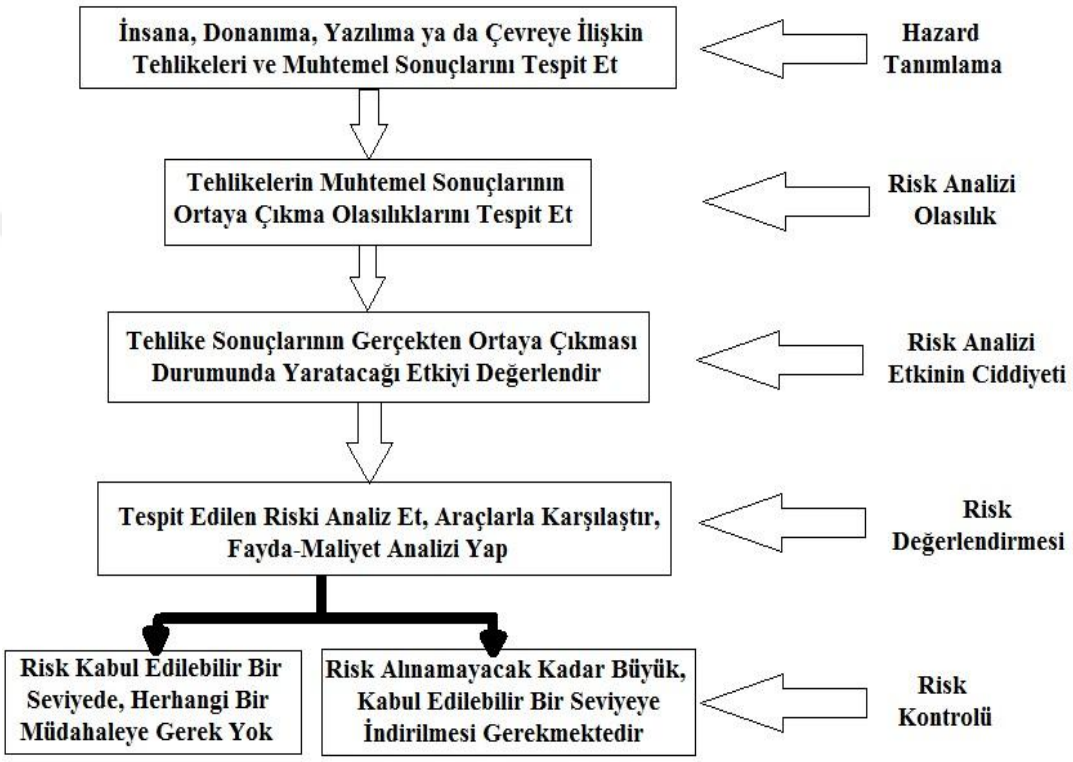
Tanımdan da anlaşılacağı üzere emniyeti sağlamaya ya da tehlikeli tanımlamaya yarayacak verilerin toplanması risk yönetiminin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Daha sonra bu verilerin çeşitli yöntem ve kriterlere göre analiz edilmesiyle devam edilen yönetim sürecinde risklerin kök nedenlerini ortadan kaldıracak düzeyde stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Wells ve Rodrigues, 2004:163).

Tamamen önceden planlanmış, sistematik bir yaklaşımla örgütlenmiş risk yönetim süreçlerinin sonucunda alınan tedbirlerin ve önlemlerin riskleri ne ölçüde bertaraf ettiği de sürekli gözlenmesi, gerektiğinde risk yönetim stratejilerinin değiştirilmesi ya da güncellenmesi oldukça önemlidir (Balk ve Bossenbroek, 2010).

Aslında risk yönetiminin ilk aşamasında gerçekleşen risk, tehdit ve hazard tespit edebilmek için toplanan verilerin etkili analiz edilerek çözümlenmesi sayesinde büyük ölçüde risk yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasının yolunun açıldığını söylemek mümkündür (Özkılıç, 2012:21).

Bu yüzden hazard tespiti tüm çalışanlar tarafından katılımcı bir anlayışla yapılmalı, uzmanlık gerektiren olay ve kazalarda uzman gruplar ya da kişiler görevlendirilerek ve sistemli bir şekilde yapılmalıdır.

Özellikle yeni bir sistem ya da süreç tasarlarken (örneğin fonksiyonel sistemlere getirilen değişiklerde) ya da örgütsel ya da operasyonel değişimler olduğu zaman (büyüme, bölünme, satın alma, birleşmeler, işbirlikleri, faaliyetlerin çeşitlenmesi, üretim miktarının artması, bazı kilit personelin değişimi, yeni bir donanımın satın alınması ya da sistemin kurulması gibi) bu durumun EYS bütününe yansımaları hemen tespit edilmelidir (SHT-SMS/HAD, 2015).



Şekil 3.11. *EYS Risk Yönetim Sistemi Süreçleri* (**KAYNAK:** Gerede, E., (2012), *SMS Ders Notları.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi).

Yukarıdaki şemada görüldüğü üzere ilk yapılması gereken hazard'ların yani potansiyel risklerin tespitidir ve hazard tespitinde ve yönetiminde kullanılabilecek sorular şunlardır:

- Personel bu yeni prosedürün neresini yanlış anlayabilir?
- Personel bu donanımın bu işlevini nasıl yanlış bir alanda kullanabilir?
-İlgili faaliyetlerimizle ilişkili olarak emniyeti tehdit edebilecek ne tür hazardlar var?
- Ne olur da bunlar emniyeti tehdit eder?
- Nasıl olurda bunlar birer risk haline dönüşür?
- Bu riski azaltmak için ne yapılabilir? (SHT-SMS/HAD, 2011:19).

Bir hazard'ın gerçekleşme olasılığını tespit edebilmek için bazı sorulara yanıt aranması faydalı olabilecektir:

- Daha önce benzer bir olay oldu mu? Yoksa bu durum istisna mı?

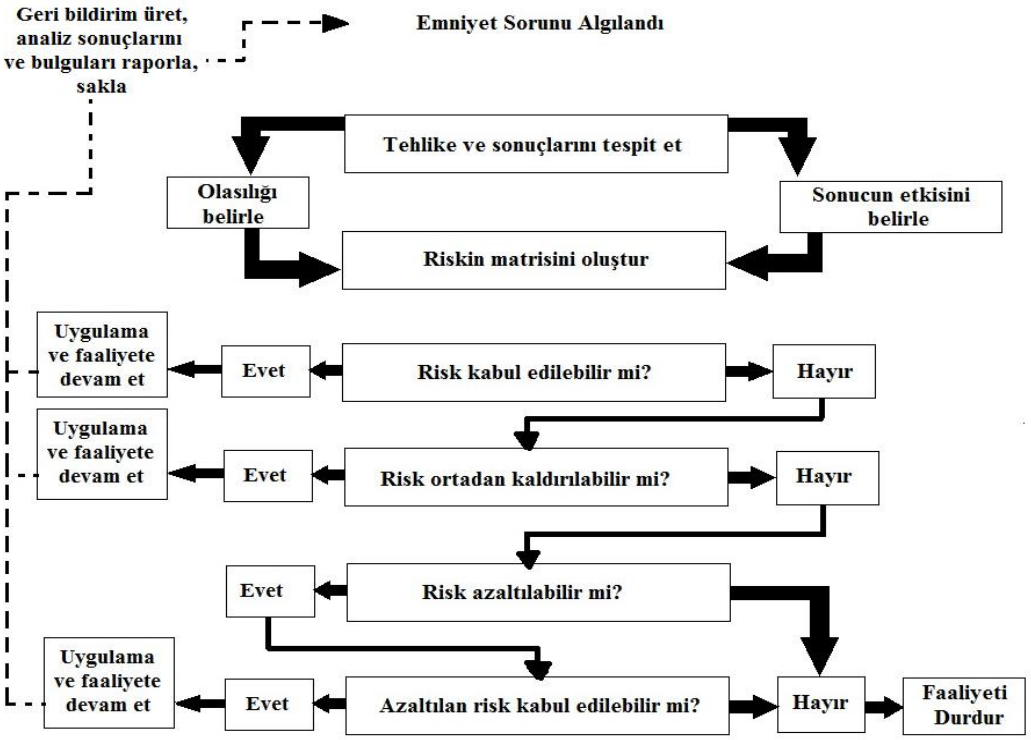
- Benzer donanımların bozulma sıklıkları nedir?

- Olaya konu olan personel sayısı kaçtır?

- Sorunu yaratan donanım ya da prosedür ne zamandan beri kullanılıyor?

Öte yandan bir havaalanında hazard kaynaklarına örnek olarak şunlar söylenebilir:

a) *Hava tarafına erişimi olan, özellikle tüm havaalanı çalışanları, yolcular, yolcu ve bagaj taşıyıcılar, tedarikçiler, bakım elemanları, güvenlik personeli ve benzeri kişilerin davranışları, fiziksel ve bilişsel sınırlılıkları, bir prosedürü yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi ve becerileri;*
b) *Havaalanlarındaki ilgili donanımların kullanılması esnasında, özellikle kara taşıtları, seyrüsefer yardımcı cihazları, haberleşme donanımları ve benzeri teknolojik sistemlerle araçlar;*
c) *Çalışma çevresinin özellikleri (görüş, sıcaklık, aydınlatma, iklim koşulları gibi) Kurumlar arasındaki iletişim faaliyetleri/süreçleri;*
d) *Düzenleyici sistemin özellikleri (düzenlemelerin etkinliği, uygulanabilirliği, gözetim-denetim faaliyetlerinin başarısı, düzenlemelerin ihlali gibi);*
e) *Önleyici-düzeltici-uyarıcı sistemlerin varlığı, bunların kullanım süreçleri;*
f) *Hava trafiğinin yoğunluğu ve bunların bileşenleri olan iç-dış hat, yolcu-kargo, tarifeli-tarifesiz, genel havacılık, sabit-döner kanat gibi;*
g) *Farklı türlerde yüksek enerji kaynaklarının bolluğu, örneğin yakıt, hava, elektrik, gaz gibi;*
h) *Her türlü açık hava koşuluna maruz kalan insan ve faaliyetler*
ı) *Hava tarafı yerleşiminin özellikleri (büyüklük, karmaşıklık, yoğunluk vb.)*
i) *Tek, çift, çoklu, kesişen-paralel gibi pistlerin özellikleri;*
k) *Sinyalizasyon, işaretlemeler ve aydınlatmaların uygunluğu gibi pistlerin özellikleri;*
l) *Güvenlikle ilgili faaliyetler* (SHT-SMS/HAD, 2011:23-24).



Şekil 3.12. *Sonuçların Gerçekleşme Olasılıklarının Tespit Edilmesi* (Kaynak: Gerede, E., (2012), *SMS Ders Notları.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi).

Yukarıdaki şemada görüldüğü üzere EYS kapsamında oluşturulan risk yönetim sisteminde riskin kontrol edile bilinmesi için emniyet açısından öncelikli durumlar önceden belirlenmelidir. Özellikle risklerin dereceleri farklı buna karşılık kaynaklar kısıtlı olduğu için yönetim öncelikle hangi risklerin kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduğuna karar vermesi gerekmektedir (Balk ve Bossenbroek, 2010).

Ayrıca risklerin kontrol edilmesi kapsamında; riskin paylaşılması ya da transfer edilmesi de söz konusu olabilir. Örneğin: NOTAM yayınlanarak pilotların tehlikeli durumlar hakkında bilgilendirilmeleri gibi (seyrüsefer yardımcı cihazlarındaki tahditli alanlar). Bu durumda seyrüsefer hizmet sağlayıcı durumun muhakeme edilmesini pilota bırakmaktadır.

Özellikle uzmanlık gruplarının çalışmaları, her seviyedeki çalışanın önerisinin alınması ve yaratıcılık (inovasyon) ortamının sağlanması düzeltici işlemlerin tespitinde ve uygulanmasında kesinlikle ihmal edilmemesi oldukça önemli ve değerlidir (Özkılıç, 2012).

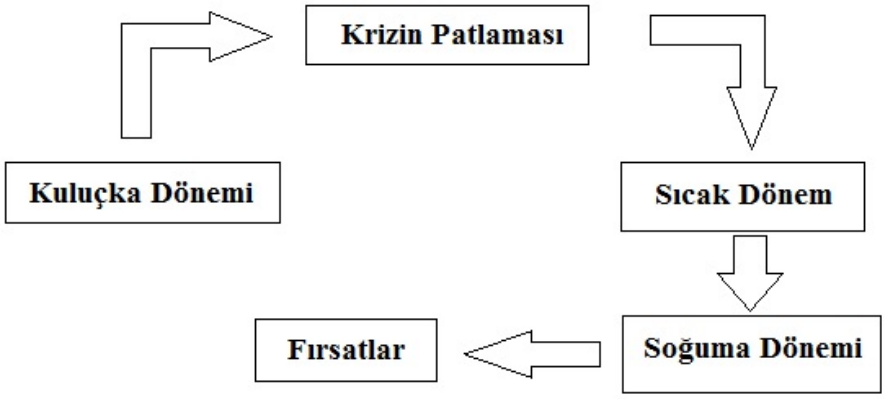
Son olarak risk değerlendirme ve analizi sonucunda yapılmasına karar verilen düzeltici işlemlerin uygulanabilmesi için kurum içi yönetiminden ve/veya gerekli durumlarda sivil havacılık otoritesi tarafından onaylanması; onaya gitmesi gereken süreç raporlanmadan ve uygunluk onayları alınmadan icraata geçilmemesi belirtilmelidir.

3.4.4. Kriz yönetim sistemi ve yönetim süreçleri

Havacılıkta krizler önceden tahmin edilemeyen, anında tepki verilmesi gerekirken bunun için yeterli zamanın olmadığı ya da zamanın sınırlı olduğu, olaya ilişkin ulaşılan hem yetersiz hem belirsiz bilgilerin olduğu, olağan tedbirler ve uygulamalarla çözümlenemeyen gerilim durumları şeklinde tanımlanabilmektedir (Eren, 2011).

İşletme yönetiminde daha çok ya ekonomik ya da yönetsel anlamda gerilim durumlarını ve acil müdahale gerektiren kapsamlı sorunları ifade eden kriz kavramı, havacılık açısından tehdit ve tehlikelerin sadece bir operasyonu değil tüm sistemi tehdit etmesi yönüyle yönetsel bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu yüzden havacılıkta kriz yönetim süreç ve aşamaları ile kriz dönemlerinde yapılması gereken uygulama ve tedbirler genellikle önceden planlanır ve kararlaştırılır. Zira krize anında zaman kaybetmeden müdahale edilmediğinde sistemin tümü tehlikeye atılmış olunur (Koçel, 2011).

Aslında havacılıkta kriz yönetimi her sektörde olduğundan farklı değildir. Sistematik bir şekilde yaklaşıldığında kriz yönetiminin temel süreç ve aşamaları aşağıdaki şemada kısaca gösterilmiştir:



Şekil 3.13. *Havacılıkta Kriz Yönetimine İlişkin Temel Süreçler (Kaynak: Gerede, E., (2012), SMS Ders Notları. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi).*

Şemada görüldüğü üzere öncelikle havacılıkta başarılı bir kriz yönetimi için etkin bir kriz yönetim planına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu planın işlevleri kriz meydana gelemeden önce ve kriz anında yapılacaklara karar vermeyi ve yapılacakları sırasına göre düzenlemeyi sağlar. İnsanlara tüm seçenekleri irdeleyebilme, her ayrıntıyı en ince detayına kadar düşünme, değişik yaklaşımların yararlı taraflarını ve yapılan hazırlıkları test etme imkânı vermektedir. Bu plan kriz yönetim çalışmalarının koordine edilmesine ve bir an önce normal operasyon şartlarına geçilmesine yardımcı olur (SHT-SMS/HAD, 2011:28).

Nitekim ICAO Annex-14: Bir havaalanında "Havaalanı Acil Durum Planı" olmak zorundadır. Bu plan hem hava aracı hem de havaalanındaki diğer operasyonları kapsamakla birlikte birer kriz yönetim planı şeklinde yapılandırılması bir zorunluluktur. Bu plan havaalanında ya da yakın çevresinde meydana gelecek bir acil durumda yapılacakları koordine edebilmelidir. Ayrıca Havaalanı Hizmetleri El Kitabı (Doc.:9137) Bölüm 7 "Havaalanı Acil Durum Planlaması" kapsamında, hem havaalanı hem de hava aracı işleticilerine bir acil durumda planlama öncesinde ve sonrasında nelerin yapılması gerektiği konusunda yol göstermektedir (SHT-SMS/HAD, 2011:28).

Özellikle yeni kurulmuş ve görece küçük olan işletmelerde emniyetin tehlikeye girmesinden kaynaklanan krizler EYS'nin eşgüdüm ve önderliğinde yönetilir. Çünkü EYS yaklaşan krizin işaretlerini verebilir (küçük problemlerle çabuk ve kararlı bir

şekilde yüzleşme, uyarı işaretlerini önemseme, işi bizzat yapanlara bu konuda yetkilendirme vb gibi).

Kriz yaratacak riskleri tespitinde uzmanlık gruplarından, EYS izleme kurulu üyelerinden ve bizzat işi yapan operasyonel çalışanların fikirlerinden yararlanılmalıdır. Kriz yaratması muhtemel durumların önem sırasına konulmasında fayda vardır. Örneğin olabilecek en kötü 10 durumun listesinin yapılmasında fayda vardır. Benzer şekilde krizi dizginleme yani durumun daha da kötüye gitmesini engelleme sürecinde yapılması gerekenlerin başında çabuk ve kararlı davranılmalı, insana öncelik verilmeli, sürekli iletişim sağlanmalı ve belirsizlikler giderilmeye çalışılmalıdır (SHT-SMS/HAD, 2011:28).

Krizin dizginledikten ve işlerin daha kötüye gitmesini engelledikten sonra krizin çözülmesi aşamasına gelinir. Bunun için çabuk ve kararlı hareket etme, devamlı bilgi toplama, etkin iletişim, yapılanları kayıt altına alma, proje yönetimi uygulamalarından faydalanma, etkin liderlik sergileme ve krizin sona erdiğini duyurma gibi unsurlardan yararlanılmalıdır (Eren, 2011:398).

Kriz sonrası çalışanlarda ortaya çıkabilecek korku, bitkinlik, güvensizlik ve aşırı tepki gibi olumsuz davranışlarla mücadelenin etkin bir şekilde sürdürülmesi de oldukça önemlidir. Özellikle kriz çözüldükten sonra yaşanan krizden dersler çıkartmak, aslında yaşanılan bu krizden kaçınmanın mümkün olup olmadığını sorgulamak, krizin erken uyarı işaretlerinin neler olduğunu daha kapsamlı tespit etmek ve bunları nasıl daha erken fark edebileceğini önceden planlamak gibi uygulamalar yapılmalıdır (Koçel, 2011).

Son olarak belirtilmelidir ki, yaşanan kriz tekrar etme olasılığı yüksek ihtimalli bir krizse, yaşanan krizi hangi noktada fark ettiğimiz, kriz yönetimimiz ve acil durum planlarımız ne kadar etkili olduğu ve neleri iyi, neleri kötü kötü yaptığımıza göre bu deneyim ileride nasıl işimize yarayacağını kestirilebilmek mümkündür.

3.4.5. Sistem verilerinin toplanması ve çözümlenmesi

ICAO (2009) Doc. 9859, Emniyet Yönetimi El Kitabı (SMM)'na göre EYS'nin uygulanması için gereken aşamalardan birisi de EYS'nin etkili bir şekilde işletile bilinmesi amacıyla tüm kaynaklardan sistemin işlemesi için gerekli verilerin toplanması ve çözümlenmesi gerekmektedir (ICAO, 2009).

EYS kapsamında toplanan verilerin en önemli kaynağı, kurumun günlük faaliyetleri sırasında ortaya çıkan ve emniyeti etkileyen olay ve tehlikeli durumlara ilişkin raporlardır. Bu raporlar, çoğunlukla süreçlerde görev alan operasyonel personel tarafından hazırlanan olay bildirim raporları, kaza ve olay soruşturmaları, emniyete ilişkin kontrollerden elde edilen veriler ve toplanan verilerin analiziyle üretilen yeni veriler/bilgilerdir (SHT-SMS/HAD, 2011:32).

Veri kaynaklarından kısaca bahsetmek gerekirse ilk olarak olay ve tehlike raporlarını açıklamak yerinde olacaktır. Sivil havacılık otoriteleri bazı emniyeti etkileyen durumlar/koşulları tanımlamakta ve bunların otoriteye bildirilmesini zorunlu tutmaktadır. Bu zorunlu bildirim sürecinde genellikle bildirimi yapan ve bildirim ile ilgili olan personelin kimlikleri gizli tutulur. Bu çerçevede kaza-olay soruşturmalarında, çalışanların genellikle hazard'ları bildikleri ama daha önce bazı emniyeti etkileyen durumlar/koşulları bildirmedikleri anlaşılmaktadır.

Aslında emniyeti etkileyen bu tarz bildirimler zamanında yapılmış olsa kaza meydana gelmeden önlenecek ve bu suretle emniyet artırılacaktır. Ancak bildirimlerin EYS açısından değer yaratabilmesi için gizliliğinin sağlanması ve örgüt içinde isteğe bağlı olay bildirimlerinin yapılması oldukça önemlidir (McDonald v.d., 2014).

Öte yandan EYS sistemine veri sağlayacak en önemli kaynak olan kaza-olay araştırma ve soruşturmaları yeterince etkin bir biçimde tasarlanmış ve yürütülmüş ise bu durum EYS açısından son derece faydalı veriler elde edilmesinin yolunu da açacaktır. Bunun için araştırma ve soruşturmaların genellikle görünürde olmayan ve asıl kaza nedeni olan kök faktörleri bulmaya yönelik olarak tasarlanması ve veri kaynaklarının fiziksel inceleme, dokümantasyon, kayıt cihazları (Radar görüntüleri, ses kayıtları, telsiz konuşma kayıtları vb.), mülakatlar, uzman görüşleri, gözlemler ve simülasyonlar gibi yöntemlerle toplanması önerilmektedir.

Ayrıca EYS kapsamında etkili verilere ulaşabilmek için bir hava kaza-olay soruşturmasında; "Tam olarak ne oldu?; Olay nasıl oldu?; Ne olması gerekirdir?; Sebep olan faktörler nelerdir?; Neler önerilebilir? Neler düzeltilmelidir?" ve benzeri sorulara yanıt aranmalıdır (SHT-SMS/HAD/T-18, 2012).

Yine emniyete ilişkin düzenli ve süreç odaklı kontroller (EYS kapsamındaki denetimler) sırasında süreçlerin emniyeti azaltmaya yönelik olumsuz yanları tespit edilmeye çalışılarak, örgüt içi süreçlerinden kaynaklanan emniyeti, etkisizleştiren problemlere ilişkin verileri toplamak mümkündür. Bu sayede pek çok gizli sorun ortaya

çıkarılabilir ve bu tarz kontroller sırasında elde edilen veriler zaman içinde izlenerek emniyete ilişkin çeşitli eğilimler ortaya konulabilir.

Ayrıca, insan faktörleri olay bildirimleri; yaşa, eğitim ve tecrübe seviyesine, vardiya türüne göre gruplandırılmak suretiyle, prosedürlerden sapmalar analiz edilir ve insan faktörleri sorunları ile bu sınıflamalar arasında özel istatistiksel çözümleme yöntemleri kullanılarak tespit edilecek bir ilişki, uygun düzeltici işlemin belirlenmesini sağlanabilir.

EYS kapsamındaki insan faktörleri ile ilgili çözümleme işlemleri sırasında dikkat edilmesi gereken en önemli unsur, bu işlemlerin ve sonuçlarının gizli tutulması ve sonucunda cezalandırmaya gidilmemesidir. Tersi durumda hem en önemli veri kaynaklarından birisi köreltilmiş olunacak (24 saat işin başında duran ve samimi çalışan bildirimleri gibi) ve kurumda pozitif emniyet kültürünün yeşermesi yerine suçlama kültürüyle örgüt için iletişim hem de emniyet yönetim sisteminin etkinliği azalacaktır (SHT-SMS/HAD/T-18, 2012).

3.4.6. Emniyet güvencesi ve emniyet performansının ölçülmesi

Havacılık işletmelerinde kurulu bulunan ve işletilen bir EYS'nin performansı sürekli gözlenmeli sistemin alt bileşenlerini oluşturan tüm yönetsel alt sistemlerin sürekli gözlenmesi gerekmektedir.

İşte emniyet güvencesi olarak nitelenen bu gözlenme süreçleri aslında sürekli ve kesintisiz bir şekilde yapılan risk analiz ve değerlendirme uygulamalarıyla hayata geçirilebilmektedir.

Ayrıca hemen belirtilmelidir ki, havacılık sektöründe yönetilen EYS kapsamındaki emniyet güvencesi, değişen ve gelişen operasyonel faaliyetlere göre sürekli iyileştirme ve güncellenme stratejileriyle takip edilmelidir. İç ve dış denetimlerle bağımsız denetimlerle mümkün olan kontroller ve denetimler emniyet güvencesinin iyileştirilmesi açısından oldukça etkili olacaktır (McDonald v.d., 2014:151-155).

Benzer şekilde havacılık işletmesinde emniyetin zaman içerisinde istenilen seviyelerde tutulabilmesi (istenilen seviyenin güvence altına alınabilmesi) için her şeyden önce emniyetin ne zaman ve nasıl azaldığını tam zamanında tespit etmek ve buna uygun önlemler alınması gerekmektedir (SHT-SMS/HAD/T-18, 2012).

Aslında emniyeti tehlikeye atan durumlar bazen tesadüfen ortaya çıkmaktadır. Fakat bazen de örgüt içi süreçlerdeki ya da ilgili donanımlardaki kronik sorunlara bağlı

olarak ortaya çıkar. Eğer sistematik bir yaklaşımla emniyet ölçülerek daha önceden elde edilmiş değerler ile karşılaştırılamaz ise bu sorunun tesadüfen mi ortaya çıktığı yoksa kronik bir probleme bağlı olduğu anlaşılamaz (SHT-SMS/HAD, 2015).

EYS kapsamında emniyet düzeyine ölçümlemek içinse performans parametrelerine ihtiyaç vardır. Ancak performans parametlerini hazırlarken her şeyin ölçülmesi gerekmediği, her şeyin ölçülmesi mümkün olmadığı, bazı parametrelerin kullanılmasının yanıltıcı olabileceği, gereğinden fazla parametrenin çalışanları yıldırabileceği ve ölçüm işini güçleştirebileceği unutulmamalıdır.

Ayrıca hangi faaliyet alanlarında ya da süreçlerde emniyet performansını ölçülmesi gerektiği şeklindeki bir soruya verilebilecek cevap ölçüm parametrelerinin tasarlanabilmesi için öncelikle ölçümün yapılacağı faaliyet alanları ve/veya süreçler tespit edilmelidir. Bunlar yer kontrol faaliyetleri, yaklaşma kontrol faaliyetleri, yol kontrol faaliyetleri gibi olabilir.

Benzer şekilde emniyet zaman içinde izlenirken ilgili parametreler, tıpkı veri çözümleme aşamasında olduğu gibi, farklı biçimlerde sınıflandırılarak izlenir. Örneğin olaylarla faaliyet alanına göre izlenebilmektedir; Eğer yer kontrol faaliyetlerindeki ortaya çıkan incident sayısında daha önceki değerlere göre belirgin bir artış varsa bu durum söz konusu meydanla ilgili kronik bir sorunun varlığına işaret edebilir. Ya da havaalanına yeni girmiş bir hizmet sağlayıcısı hakkında daha fazla olay bildirimi geliyorsa ve bu durum düzelmiyorsa yeni kurum ile ilgili kronik bir sorun aranabilir (SHT-SMS/HAD/T-18, 2012).

Gece vardiyasından gelen olay bildirimlerindeki artış bir vardiyaya ilişkin insan faktörleri sorununa işaret edebilir. Vardiyalar arası iletişim eksikliği, sıcaklık, bio-ritm uyumsuzluklarının yarattığı dikkat-algı ve durumsal farkındalık sorunları emniyeti tehdit eder bir duruma gelmiş olabilir. Bu eğilim, eğer durum zaman içinde izlenirse, ortaya çıkarılacaktır. Emniyet azaldığında ise önlem alıp istenilen seviyelere getirmek, gerekli önlemleri zamanında alabilmek ve yaşanan değişimler nedeniyle emniyetin azalmasına izin vermemek amacıyla uygun yönetsel stratejiler geliştirmek gerekir. Bu yönetsel stratejilerin başında emniyeti en uygun parametrelerle sürekli izlemek, gözlemlemek ve ölçümlemek gelmektedir (SHT-SMS/HAD, 2011).

Emniyetin ölçümü için uygun parametrelerin tasarlanmasında parametrelerin kolayca ölçülebilir olmasına, nicel olarak ifade edilebilmesine dikkat edilmelidir. Bunlara örnek olarak; aprondaki kara taşıtlarının birbirleri ile yaptığı kaza sayısı,

aprondaki kara taşıtlarının birbirleri ile yaptığı kaza sayısı, yetkisiz araçların yetkisiz yerlere giriş sayısı, hava araçlarının birbirleri ile yaptığı kaza sayısı, olay bildirim sayısı, personel ihlal sayısı, pistin izinsiz işgal edilme sayısı ve uçak- kara taşıtı çarpışmasına ramak kalma sayısı gibi örneklerle çeşitlendirilebilir (SHT-SMS/HAD/T-18, 2012).

EYS kapsamında ortaya çıkan emniyetin ölçümü için kaza kırım soruşturmalarından elde edilen veriler, performans parametreleri için toplanan veriler, olay bildiriminden elde edilen veriler, emniyetin kontrollerinden elde edilen veriler, emniyete ilişkin yapılan araştırmalardan elde edilen veriler, anket yoluyla, odak grupları görüşmeleriyle, günlük operasyonların gözlenmesi yoluyla ya da örneklem kişilerle yapılan görüşmeler yoluyla toplanan verilerin çok önemli kaynaklar olduğunu söylemek mümkündür (SHT-SMS/HAD, 2011).

Son olarak belirtilenmelidir ki, bu tür araştırmalarla toplanan veriler sayesinde çıktılara/sonuçlara değil yönetsel süreçlere odaklanılarak hem emniyete ilişkin eğilimleri tespit edilir ve bu eğilimler sayesinde emniyet açısından sorunlu alanları ve süreçleri önceden fark edilir, hem de düzeltici işlemlerin ne derece işe yaradığı tespit edilir.

3.4.7. Emniyet eğitimleri ve emniyetin sürekli teşvik edilmesi

Örgütlerde emniyetin yönetilmesi için birçok faaliyet gerçekleştirilmektedir. Bunun sürdürülebilir olması içinse emniyeti sağlamak konusundaki farkındalık sürekli teşvik edilmelidir. Bunun en önemli araçlarından birisi ise eğitimdir.

Emniyet eğitimlerine başlamadan önce bir eğitim analizi yapılması gerekmektedir: Kim, hangi kapsamda, ne kadar eğitime tabi tutulmalıdır? Böylece eğitim içeriği ve süresi bu ihtiyaçlara, belirlenen eğitim amaçlarına göre tasarlanır ve bu süreçte farklı hedef grupları için farklı öğrenme çıktıları oluşturulur. Ayrıca eğitim süreci sonunda katılımcıların sergileyeceği performansın ölçümüne yönelik de bir süreç tasarlanmalı ve sonuçların tespitinde yararlanılacak eğitim sonucu performans ifadeleri hem ölçülebilir hem de gözlenebilir olmalıdır (SHT-SMS/HAD/T-18, 2012).

Eğitimlere ek olarak mesleki içi seminer ve yönetici açıklamalarıyla sürekli olarak tüm çalışanların EYS kapsamında bazı konularda bilgilendirilmesi de EYS başarısını artıracaktır. Bu anlamda herkesin örgütün EYS çalışmaları hakkında bilgi sahibi olması, örgütün emniyete ilişkin vizyonunu, değerlerini, politikalarını ve

prosedürlerini bilmesi, emniyetin sağlanmasına ilişkin kritik görülen bilgilerin tüm personelle paylaşılması oldukça önemlidir.

EYS çalışmaları sırasında çıkartılan derslerin yaygınlaştırılması, düzeltici işlemlerin neden yapıldığı, neden bazı önlemlerin alındığı paylaşılması ve emniyete ilişkin politika prosedürlerin neden değiştiği açıklanması da personelde pozitif emniyet kültürünü geliştirecektir (SHT-SMS/HAD, 2015).

Bölümün sonunda önemle belirtilmelidir ki, havacılık işletmelerinde bir emniyet yönetim sisteminde başarının elde edilebilmesi, beklenilen çalışan davranışlarına ulaşılabilmesi ve bir bütün halinde gerek EYS çıktılarının gerekse havacılık operasyonun çıktılarının verimli olarak nitelenmesi açısından insan, teknoloji ve örgüt faktörlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (SHT-SMS/HAD/T-18, 2012).

Teknoloji ve örgüt faktörü de insan faktörüne doğrudan ilintili olmasından hareketle çalışanların emniyete yönelik eğitimlerin etkinleştirilmesinin, onlar arasında formal ve informal iletişimin kuvvetlendirilmesinin ne kadar önemli olduğu kendiliğinden anlaşılacaktır.

4. HAVACILIK İŞLETMELERİNDE POZİTİF EMNİYET KÜLTÜRÜ

Günümüzde havacılık organizasyonlarının sahip olduğu örgütsel kültürün gelişmiş olması pozitif emniyet kültürü açısından da oldukça önemlidir. Çünkü mevcut örgütsel iklim ve örgütsel kültür aynı zamanda uçuş yönetim tarzına, eğitim bölümünün kurulmasına/yerleştirilmesine, yönetime ve uçuş operasyonlarının izlenmesine yansımaktadır (Akalp ve Yamankaradeniz, 2013).

Literatürde örgüt kültürünün bir alt disiplini şeklinde ele alınan "emniyet kültürü" bir çalışanların iş yerinde sergilemiş oldukları tüm inanç, algı, değer tutum ve davranışlardan oluşan ve işletme çalışanlarının emniyete yönelik tüm uygulama ve önlemlere uyumunu yansıtan soyut kurallar dizini şeklinde tanımlanmaktadır (Aytaç, 2011). Dolayısıyla pozitif emniyet kültürünü tam anlamıyla inceleyebilmek amacıyla öncelikle örgüt kültürünü tüm boyutlarıyla incelemek ve tanımlamak yerinde olacaktır.

Özetlenen çerçevede tezin bu üçüncü bölümünde pozitif emniyet kültürü kavramı örgüt kültürü yazınından yararlanılarak anlatılmaya çalışılmıştır.

4.1. Havacılık İşletmelerinde Örgüt Kültürü

Farklı kültür, coğrafya ve fizyolojik özellikleri olan çalışanların iş yerindeki sergiledikleri çalışan davranış ve tutumlarını şekillendiren en önemli unsur şüphesiz örgüt kültürüdür.

Birbirinden oldukça farklı inanç ve değerler çalışma hayatında belirli bir değer, norm ve örtülü kurallara dönüşmesiyle zaman içerisinde oluşan örgüt kültürü örgütsel yaşamın ayrılmaz ve vazgeçilmez bir parçasıdır. İşletmelerin sahip olduğu makine, teknoloji ve insan kaynakları (yani tüm çalışanları) nasıl ki onun fiziksel sermaye ve yapısını oluşturuyorsa, benzer şekilde örgüt kültürü de o işletmenin ruhunu, karakterini ve yaşam döngüsü içinde bir anlamda ruhunu oluşturmaktadır.

Aslında örgüt kültürünün önemi ve değeri bu noktada ortaya çıkar. Çünkü çalışanlar ancak kendilerini bu bütünün bir parçası saydıkları, fiziksel olarak psikolojik açıdan da rahat edebilecekleri ve çalışırken zevk duyacakları işletmelerde çalışmayı her zaman talep ederler. Ayrıca ancak böyle bir ortam içinde çalışma imkânı buldukları örgütlerde ve işlerde başarılı bir performans sergilemeye başlarlar.

Sayılan nedenlerle çalışanların şanların örgüt kültürünün pozitif gelişmesinden yana tavır sergilemeleri ve bu örgüt bileşenine sürekli pozitif katkı sunması

beklenmektedir. Örgüt kültürüne pozitif katkı sunabilecek davranışların neler olduğunu tespit etmeden önce örgüt kültürünün tanımını, özelliklerini ve örgelerini açıklamak yerinde olacaktır.

4.1.1. Kültür kavramının tanımı ve özellikleri

Etimolojik köken itibariyle Latince "cultura" sözcüğünden gelen "kültür" kelimesi "toprağı verimlileştirmek için çalışma" anlamına gelmektedir (Bozkurt, 2005:11).17. yüzyıla kadar Fransızca dilinde bu anlamda kullanılan sözcük 20.yüzyılda "Cultur" olarak tüm Batı dillerinde kullanılmaya başlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:30).

Günümüz Türkçe'sinde ise kültür sözcüğü, "bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü olarak"şeklinde bir anlamda kullanılmaktadır (TDK, 2016).

Kültür, üzerinde sürekli tartışılan, tanımlaması güç bir kavramdır. Kavramın soyut, çok yönlü ve kapsamlı olması, farklı bakış açılarıyla yapılan birçok tanımı beraberinde getirmiştir (Seymen, 2008, 2).

Literatürde çok kabul gören bir tanımlama ile kültür kavramı belirli-belirsiz bir şekilde toplanmış insan topluluklarının ortak ve karakteristik unsurlarını yansıtan, grup üyelerine yeni katılım olduğunda onlara da sürekli aktarılan davranış, iletişim ya da çeşitli sembollerle ifade edilen duygu, düşünce, norm, inanç ve yaşam biçimleridir (Kroeber ve Kluckhohn, 1952'den Akt. Güvenç, 2003: 95). Görüldüğü üzere bu tanıma göre kültür, somut davranışların bir soyutlaması olduğu, ama kendisinin bir davranış olmadığına vurgu yapmaktadır (Giddens, 1998: 26).

En geniş anlamıyla kültür, bir toplumun tüm yaşam biçimi olarak tanımlanabilir (Köse v.d., 2001:221). Giddens (2008), kültürü; belirli bir grubun ayırt edici özellikleri olan değerler, törenler ve yaşam biçimleri olarak tanımlamaktadır. Bunun yanında yazara göre kültür insanların toplumsal birliğinin en ayırt edici özellikleridir (Giddens, 2008: 1066).

Bu tanımlardan hareketle, kültürdeki her şeyin, aslında insan eliyle üretilen her şeyi kapsadığını ve kısaca tüm sosyal yaşamı içerdiğini söylemek mümkündür (Torun, 2012:3). Dolayısıyla, geniş kapsamlı bir tanımla kültür, bir toplumun sergilediği, düzenli eylemler ve davranış kalıpları; nesneler ve aletlerle yapılan eşyalar; düşünceler, bilgi ve inançlar; duygular, tutumlar ve bunları kapsayan yaşam biçimlerinin bütünüdür (Seymen, 2008:4; Vural ve Coşkun, 2007:6).

Ayrıca tüm tanımların ortak noktalarından birisi de kültürün insanlar tarafından yaratılan değerler ve türevleri maddi ve/veya manevi unsurlar bütünü olmasıdır. Diğer bir ortak özellik ise kültürün insana, topluma ya da topluluğa özgü olması ve ayırt edici olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında kültür bağlı bulunduğu topluma kimlik, benlik ve meşruiyet kazandıran unsurlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:328-329).

4.1.2. Örgüt kültürü kavramının tanımlanması

Kültür kavramını tanımladıktan ve özelliklerini açıkladıktan sonra örgüt kültürü kavramını tanımlamak daha açıklayıcı olacaktır. Literatürde örgüt kültürü örgütte çalışanların iş davranış ve tutumlarını şekillendiren, örgütler arasında farklılaşırken, aynı örgütte tüm örgüt üyelerince kabul edilip paylaşılan değerler şeklinde tanımlanmaktadır (Demir, 2007: 17).

Tanımdan anlaşılacağı üzere bir örgütsel yapıyı, yönetim süreçlerini, başarı algısını ve amaçları sahiplenmeyi çalışanlara öğreten, bunun yanında örgütsel amaçlar etrafında birleşmeyi sağlayan temel unsur örgüt kültürüdür (Patrick, 2005: 2-3). McNamara (2007) ise örgüt kültürünün kuruluşun kişiliği olduğunu belirterek, kuruluş üyelerinin elle tutulur işaretleri (artifacts), varsayımlar, değerler, normlar ve üyelerin davranışlarından oluştuğunu belirtmektedir. Goffee ve Jones (2003: 35) örgüt kültürünü, örgütte işlerin nasıl yapıldığının bir göstergesi, ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışları şeklinde tanımlamışlardır.

Aslında literatürde pek çok yazar örgüt kültürünün; bütüncül-birleştirici, geçmişle bağıntılı, antropolojik kavramlarla ilişkili, sosyal özelliğe sahip ve değiştirilmesi güç bir yapıya sahip olduğu görüşünde birleşmişlerdir (Erkmen, 2010: 1-2). Bu yüzden en genel ifade ile örgüt kültürü, bir örgütte üyeler ile oluşturulan ve çalışanlar tarafından benimsenen, örgütü bir arada tutan ve diğer örgütlerden ayıran değerler bütün şeklinde tanımlamak yeterli olacaktır (Brady, 2013: 40). Çünkü bu genel tanımlama tüm örgütlerde hâkim olan kültürün en temel özelliklerini ortaya koymaktadır.

Tohidi ve Jabbari (2012) örgütü birden fazla unsurun biraraya getirdiği bir tuğla duvara benzeterek, örgüt kültürünü ise söz konusu duvarı bir arada tutan çimento olarak ifade etmektedirler. Araştırmacılar örgüt kültürünü, örgütün iç ve dış tehditlere karşı koruyan, örgütsel unsurların senkronize hareket etmesini sağlayan, birlik ve düzeni tesis eden değerler bütünü olarak tanımlamaktadırlar (Tohidi ve Jabbari, 2012: 856-858).

Messersmith ve arkadaşları (2009), Schein'ın (1985) çalışmasına atıfta bulunarak örgüt kültürünün örgüt içerisindeki bir grup çalışan ya da çalışanların tamamı tarafından örgüt içindeki süreçlere ve/veya örgüt dışarısındaki durum ve süreçlere uyum ve bütünleşme ile ilgili sorunlarını çözmek için yarattıkları ve bu bağlamda geliştirdikleri varsayımları çerçevesinde oluştuğunu bildirmektedirler. Onlara göre örgüt kültürü, örgütsel bütünlüğün anahtarı ve örgütsel işleyişin yol göstericisidir (Messersmith v.d., 2009: 82).

Son olarak belirtilmelidir ki, tez kapsamında konuyla ilgili yapılan literatür taraması sonucunda örgüt kültürü kavramının, akademisyenler ve teorisyenler tarafından oldukça tartışıldığı ve tanımlanması konusunda uyuşmazlıkların yaşandığı ancak, ilerleyen yıllarda yapılan kavramsallaştırma çalışmaları sayesinde kavram üzerine biraz da olsa uzlaşmaya varıldığı görülmüştür. (Bellot, 2011:29-30; Erdem, 2007:63).

4.1.3. Örgüt kültürünün özellikleri

Tanımlardan anlaşılacağı üzere örgütsel kültürün bu kadar çok boyutunun olması, onun çok geniş bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Ne yazık ki, örgütsel kültürü tüm boyutları ile belirlemek ve ölçmek imkânsızdır (Cameron ve Quinn, 2006, 33).

Ancak örgüt kültürü tanımlarında vurgulanan ortak özelliklere dikkat edildiğinde örgüt kültürünü oluşturan 10 temel karakteristik özelliğinin bulunduğunu söylemek mümkündür:

1. *Bireysel Katılım ve Teşebbüs: Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı.*
2. *Risk Toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları.*
3. *Yön: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi.*
4. *Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi.*
5. *Yönetim Desteği: Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi.*
6. *Kontrol: Çalışan davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni.*
7. *Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla ve profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları.*
8. *Ödül Sistemi: Ödüllerin çalışanların başarı ölçülerine göre adil bir biçimde dağılımı.*
9. *Çatışma Toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi.*
10. *İletişim Kalıpları: Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları (Özkalp ve Kırel, 2010: 161).*

Literatüre göre değerlendirme yapılması gerekirse; örgüt kültürünün her örgütte olduğu, her örgüt kültürünün diğerlerine göre tek ve benzersiz olduğu, örgüt kültürünün sosyal olarak inşa edildiği, örgüt kültürünün örgüt üyelerine olay ve sembollerin anlamlı

olmasını sağladığı, örgüt kültürünün örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araç olduğu şeklinde özellikleri sayılabilir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 4).

Tüm özellikler örgüt kültürü tanımlarıyla birlikte değerlendirildiğinde ise örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

1. Örgüt kültürü, tüm çalışanların işlerinde sergiledikleri çalışan davranışları ve tutulmalarıyla ilişkilidir. Çalışanların davranışları örgüt kültürü vesilesiyle şekillenerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler (Unutkan, 2001: 40).
2. Örgüt kültürü bir örgütü diğerinden ayırt eden en önemli ayırt edici özelliktir. Sektörü aynı, üretim tesisleri aynı kompleks içinde hatta birbirine benzer eğitim düzeyinde ve uzmanlık alanında çalışanların olduğu örgütlerin bile örgüt kültürü birbirinden farklıdır. Örneğin silikon vadisinde faaliyet gösteren Google, facebook veya twitter gibi bilgisayar yazılım şirketlerinin bile örgüt kültürü birbirinden çok farklıdır (Demir, 2007: 41).
3. Örgüt kültürü semboliktir. Örgüt kültürü ait olduğu örgütte hâkim olan inançlar, değerler, normların yalnızca sembolik olarak yansımalarından meydana gelir.
4. Örgüt kültürü aktarılır ve öğrenilir. Örgüt kültürü her ne kadar örgütü oluşturan insanlar tarafından oluşturulsa da hiçbir zaman durağan bir yapıya sahip değildir. Kültürü oluşturanlar tarafından aktarılır ve örgüte her yeni gelen çalışanlar tarafından gözlemlenip öğrenilir (Reiman v.d., 2004: 332).
5. Örgüt kültürü sosyal nitelik taşır. Örgüt kültürü temelde örgütü oluşturan insanlar yani çalışanlar için vardır ve onlar tarafından oluşturulur. Bu nedenle örgüt kültürü insanlar arası sosyal bir olgudur (Unutkan, 2001: 40).
6. Tüm örgütler açısından genel geçer en uygun örgüt kültürü yoktur. Örgüt kültürü ait olduğu örgütün amaçlarına, örgütü oluşturan unsurların değerlerine, örgütün faaliyet gösterdiği sosyal çevrede hakim normlara göre farklılık gösterebilir. Bu nedenle tek bir tip örgüt kültüründen bahsedilemez.
7. Örgüt kültürü tüm çalışanlar tarafından kabul edilen ve paylaşılan değerlerden oluşur. Örgüt kültürünün oluşması tüm çalışanlar tarafından kabul edilen ve onlar tarafından paylaşılan (duygusal olarak) değerlerin bütününden oluşur (Hoque v.d., 2013: 204).
8. Genellikle örgüt kültürü yazılı ve kayıt altına alınmış kural, sembol ve davranışlarla çalışanlar ve yöneticiler arasında paylaşılmaz. Çalışanlar örgüt

kültürüne uygun davranışı birbirinden öğrenmekle birlikte yönetim bu konuda gerekli desteği sağlamanın dışında örgüt kültürünü tanımlayan yazılı emir ve talimatları her daim vermek yerine zaman zaman gösterdiği yönetsel stratejilerle örgüt kültürünün çalışanlar tarafından bağlayıcı hale gelmesinin yolunu açar (Demir, 2007: 41).

9. Örgüt kültürün diğer bir özelliği de tüm çalışanları kapsayan bütünsel bir yapıda olmasıdır. Her kademedeki ve uzmanlık düzeyindeki çalışanı kapsayan örgüt kültürü bir fabrikanın mutfak çalışanından genel müdürüne kadar her kesimini kapsayan norm ve davranış kalıplarını içine alır (Unutkan, 2001: 41).

Tüm sayılan özelliklere ek olarak belirtilmelidir ki, örgüt kültürünün işletmelerde örgüt kültürü sonradan öğrenilebilen, iyi gözlemlerle fark edilebilen, yazılı olmayan, zamanla değişebilen ve üst yönetimin sergilediği yönetsel tarzlardan çok çabuk etkilenebilen sosyal bir yapıdır.

4.1.4. Örgüt kültürünün temel öğeleri

Yazılı olmayan kurallardan oluşan, ancak yaşanarak ve üyesi olarak öğrenilebilen ve her örgüte göre değişen örgüt kültürünün öğelerinden bahsetmek oldukça güçtür (Şişman, 2007: 82).

Bu yüzden literatürde örgüt kültürünün özellikleri, öğeleri boyutları sırlanırken "örgüt kültürünün ifade biçimleri" şeklinde sırlamalara da yer verildiği görülmektedir (Unutkan, 2001: 521). Söz konusu öğelerin gözle görülebilen halleri olan törenler, ritüeller, hikâyeler, efsaneler, mitler, semboller, dil, liderler ve kahramanlar gibi örgüt kültürünün ifade ediliş biçimleri (somut halleri) olarak literatürde tanımlanmaktadır.

Ancak örgüt kültürü literatünün oluşmasında önemli düzeyde katkıları olan Duncan (1989) örgüt kültürünün öğrenilen, paylaşılan ve aktarılan olarak üç boyutundan bahsetmektedir. Araştırmacıya göre söz konusu boyutları da meydana getiren iki temel öğe bulunmaktadır. Bunlar objektif (gözlemlenebilen) ve sübjektif (gözlemlenemeyen) şeklindedir. Buna göre örgütte hâkim olan değerler, normlar, inançlar sübjektif öğeleri oluştururken, söz konusu öğelerin ifadeleri olarak ortaya çıkan objektif öğeler ise semboller, törenler, hikayeler vb. şeklindedir (Duncan, 1989: 229).

Lewis (1998) literatürdeki çoğu örgüt kültürü tanımına atıfta bulunarak, ilgili kavram için üç öğeden bahsetmektedir. Söz konusu öğeleri gözlemlenebilen öğeler, gözlemlenemeyen öğeler ve gözlemlenenler sayesinde algılanabilen öğeler olarak

sınıflandırmaktadır. Araştırmacıya göre gözlemlenemeyen öğeler gerçekliği tespit edilemeyen varsayımlar olarak ifade etmektedir. Duygular, inançlar ve değerleri gözlemlenebilen öğelerin etkisi ile algılanabilen öğeler olarak sınıflandırmaktadır. Son olarak ise gözlemlenemeyen ve algılanabilen öğeleri anlamaya ve gözlemlemeye yardımcı semboller, süreçler ve davranışların varlığından bahsetmektedir (Lewis, 1998: 254-255).

Görüldüğü üzere örgüt kültürünün temel öğeleri konusunda literatürde farklı yaklaşımlara rastlanılmaktadır. Bu araştırma kapsamında ise örgüt kültürünü oluşturan inançlar, değerler, normlar ve davranışlar gibi temel kültürel unsurların incelenmesi ve tanımlanması yeterli görülmüştür.

4.1.4.1. *İnançlar*

Bir toplumda hayatını sürdüren insanlar tarafından bilinen ve paylaşılan görüşler anlamına da gelen inançlar, aslında söz konusu grupların içinde yer aldıkları çevreye, örgüte ve işe yönelik tavrını belirlemektedir (Şişman, 2007: 3).

Bu yüzden denilebilir ki örgüt kültürünü şekillendiren inançların oluşumunda bireyler kadar örgütler, teknolojiler ve diğer çevresel faktörlerde etkilidir. Bu nedenle örgütlerin farklı kültürlerden gelen çalışanların inançlarını anlayabilmeleri gerekmektedir. Örgüt kültürünün temelini oluşturan inançlar, geleneksel değerler şeklinde kendini göstermekte ve örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsendiğinde örgütün temel değerleri halini almaktadır (Özkan, 2010: 14).

Ayrıca örgütlerde inançlar; örgütte neyin arzu edilir olduğunu gösterirler ve olay, durum ve uygulamalar karşısından iyi-kötü biçiminde değerlendirme ve yargılamada ölçü olarak kullanılırlar (Bozoğlu, 2011: 14). Bunun paralelinde varsayımlar da herhangi bir örgütte çalışanların davranışlarını etkileyen öğelerdendir. Varsayımlar çalışanların davranışlarını, algılarını etkileyerek örgütsel süreçler ve uygulamalar karşısında sahip oldukları negatif veya pozitif olarak nitelendirilebilen ön kabul ve yargılarını şekillendiren en önemli öğedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 341-342).

Sonuç olarak denilebilir ki, inançlar (varsayımlar veya sayıltılar) örgüt kültürünün oluşumunda değer yargılarının oluşumu, olay ve süreçlerin değerlendirilmesi açısından önem arz etmektedir ve bu özelliği ile söz konusu kavramlar örgüt kültürüne biçim veren temel öğelerin başında yer almaktadırlar.

4.1.4.2. *Değerler*

Örgütsel anlamda değerler her bir çalışanın işlerine veya örgütsel yaşantısına yönelik davranış ve tutumlarını şekillendiren en önemli öğelerdir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:225).

Bu yönüyle değerler çalışanların iş yerindeki davranışlarının nasıl şekillendirmesi gerektiğini ortaya koymak ve kendisinden beklenilen performansı sergilemek amacıyla örgüt yönetimi tarafından ortaya konulan kuralların bütünüdür (Demir, 2007: 33). İnançla değerler arasındaki farka gelindiğinde denilebilir ki, inançlar örgüt kültüründe daha çok bireysel kalıpları oluştururken, değerler bireyin dışında kalan çevrenin özellikle örgüt yönetiminin benimsediği kalıplara göre şekillenir.

Çalışanlar da inancına göre hareket etmeye çalışırken neyin doğru neyin yanlış olduğunu örgütün sahip olduğu, kendisinin benimsemeye çalıştığı soyut kurallara yani değerlere göre davranışlarını geliştirmektedir (Şişman, 2007: 4). Bu yüzden örgütsel yaşamda değerler örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirleyen, tüm çalışanlarca benimsenen inançların daha ortak ifade edildiği ve kısmen daha somutlaştığı bir öğe olarak ifade edilmektedir (Eren, 2011: 92).

Günümüz işletmelerinde örgüt kültürünün oluşumunda katkısı bulunan belirleyici değerler genellikle teknik, ekonomik, sosyal, psikolojik, politik, estetik, ahlaki, dini, milli, etki ve benzeri şekillerde sınıflandırılmaktadır (Eren, 2011: 92-94).

İşletmelerde sıralanan türdeki değerlerin genel özelliklerine bakıldığında, değerlerin aslında çalışanların işlem eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeyi yargılamaya yarayan ölçülerin kaynağı olduğu daha açık bir şekilde görülür ve anlaşılır. Ayrıca ortak değerler, bir örgütün üyelerinin neye inandığını, neyin iyi, neyin kötü olduğunu, üyelerin neyi doğru kabul ettiklerini belirlemeye yardımcı olurlar ve böylece örgüt içinde çalışanların istendik davranışlara yönelimini kolaylaştırırlar (Türk, 2003: 18).

Bir örgütte işin işleyişi ve örgütün yapılanması açısından öngörülecek değerler şu şekilde sıralanabilir;

1. *Belirsizlikten Kaçınma: Örgüt ve örgüt içerisinde çalışanların geleceğe yönelik belirsizliği azaltmak adına örgütte geçerli normlara, kurallara ya da bürokratik uygulamalara ağırlık vermelerinin derecesidir.*
2. *Güç Mesafesi: Örgütte baskın olan gücün üyeler tarafından eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasına ne ölçüde izin verdiğinin göstergesidir.*
3. *Sosyal Kolektivizm (Kolektivizm I): Kolektif eylemlerin ve söz konusu eylemlere konu olan kaynakların örgütsel uygulamalarca teşvik edilme ve/veya ödüllendirilme düzeylerinin göstergesidir.*
4. *Grup-içi Kolektivizm (Kolektivizm II): Örgütte çalışanların, grup içi aktivitelerde gösterdikleri uyum, örgüte ve çalışma gruplarına gösterdikleri sadakatin derecesini gösterir.*

5. *Cinsiyet Eşitliği: Bir örgütte çalışanlar arasındaki cinsiyet farklılıklarının ve buna bağlı olarak gelişebilecek cinsiyet ayrımcılıklarının minimize edilmesi ya da ortadan kaldırılmasının derecesini gösterir.*
6. *Kararlılık: Örgütsel faaliyetlere katılan bireylerin sosyal ilişkilerindeki kararlılıklarını, saldırganlıklarını ve mücadelelerinin düzeyini gösterir.*
7. *Gelecek Odaklılık: Örgütte çalışan bireylerin geleceğe yönelik planlama ve geleceğe yönelik davranış sergileme eğilimlerinin şiddetini gösterir.*
8. *Başarı Odaklılık: Örgütte çalışan bireylerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde başarıya adanmışlıklarının derecesini gösterir.*
9. *İnsan Odaklılık: Örgütte çalışan bireylerin insan odaklı davranışlarının (dost olma, kibar olma vb.) düzeyini gösterir* (House, vd., 2002: 5-6).

Sonuç olarak örgütsel değerler örgütlerde istenilen sonuçlara ulaşmada izlenecek yolları belirlemede neyin doğru, neyin yanlış olduğunu ifade eden yol göstericilerdir. Örgütlerde hâkim olan kültür baskın inançlardan beslenen söz konusu değerler etrafında gelişir ve kendini gösterir. Söz konusu değerler tüm çalışanlar tarafından kabul ve fark edildiğinde ortak bir kültürden bahsetmek mümkün olacaktır (Özkan, 2010: 12).

4.1.4.3. *Normlar*

Normlar; temel olarak değerlerden beslenen ve insan davranışları ile yaşayışlarını belirleyen kurallardır (Peterson, 2013: 361). Bazen yazılı da olabilen normlar genellikle örgüt üyelerinin sergiledikleri çalışan davranışlar gözlemlenerek rahatlıkla tespit edilebilecek nitelikteki soyut kurallardan da oluşur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 37). Dolayısıyla sıklıkla değerlerle karıştırılan normlar değerlere göre daha çok belirgin ve yol göstericidir (Peterson, 2013: 362).

Literatürde normlar genel olarak iki başlık altında incelenir. Bunlar; (1) kural normlar, (2) sosyal normlar. Kural normlar, genelde bir grup, bir örgüt ya da belirli bir kurum ve çevre tarafından benimsenen normlardır. Söz konusu normlar kaynaklarını ait olduğu çevreye ait değerlerden beslenen kurallardan alır. Kural normlar ilgili olduğu alan için üyelerin davranışlarını düzenleyici öğeleri bünyelerinde barındırırlar. Sosyal normlar ise belirli bir sosyolojik çevrede hâkim olan normlardır. Bu tip normlar ise kaynaklarını toplumsal değerler ve kurallardan alırlar. Sosyal normlar o toplumda yaşayan kişilerin değer yargılarını, toplumsal yaşamlarını düzenlerler (Nicolae ve Wagner, 2011: 3105).

Örgütsel davranış açısından normlar, örgüt üyeleri tarafından kabul edilen ve onlardan beklenen ortak davranışlardır. Diğer bir ifadeyle örgütsel normlar örgütsel işleyişi ve süreçleri düzenleyici etkilerini temel öğelerinden almaktadırlar. Örgütsel normlar; duygular, değerler, gelenekler, ilgiler ve adetler gibi tutum ve davranışların

büyük bir kısmını içine alır. Hep birlikte bu normlar, üyelerin iyi durumlarını korumak için onlardan beklenen kurallar ve uygulamaları oluştururlar (Erkmen, 2010: 50).

Örgütsel normlar ile ilgili üç temel öğe bulunmaktadır. Bunlar (Nicolae ve Wagner, 2011: 3108);

1. *Görev Gerekleri: Örgütte yürütülen işlerin çalışanlar açısından taşıdığı gerekler, örgütte hakim normlardan en önemlisini teşkil etmektedir. Bu normlar uyarınca çalışanlar, doğrudan görev gereklerine, dolaylı olarak da örgütte görevler ile ilgili oluşturulan kurallara uyum sağlamakla yükümlüdür. Görev gerekleri sayesinde çalışanlar ne yapmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olmaktadırlar.*
2. *İzinler ve Yetkiler: Örgütte bireylere tanınan izinler ve verilen yetkiler örgütsel değerler çerçevesinde çalışanlara tanınan haklardır. Bu haklar ile çalışanlar faaliyetlerini nasıl gerçekleştirmeleri gerektiği konusunda bilgi sahibi olurlar.*
3. *Sınırlılıklar ve Yasaklar: Örgütsel faaliyetlere katılan kişiler, söz konusu sınırlılıklar ve yasaklar ile neyi yapmamaları gerektiğinin farkına varıp, hangi davranışların örgüt normları açısından yanlış olduğunu anlayacaklardır.*

Sonuç olarak denilebilir ki, çalışanların örgütsel davranışlarını somut veya soyut kuralların toplamı olan normlar, inanç ve değerlere göre çok daha fazla belirgin olduklarından dolayı örgütsel kültürünün tanımlanması ve anlaşıla bilinmesi açısından en önemli araçlardır (Türk, 2003: 19).

4.1.4.4. *Davranışlar ve Tutumlar*

Davranışlar, insanların etkileşimiyle oluşan, çalışanların kullandıkları dili, alışkanlıkları, gelenekleri ve geleneksel törenleri ifade eden ve çalışanların bunları geniş bir alanda kullandığı tutumlardır (Erkut, 2001:30).

Önemle belirtilmelidir ki, örgütteki prensipler ve değerler, grup üyelerinin davranış ve yaklaşımlarını belirler (Schein, 1997: 7-12). Benzer şekilde grup normları, çalışmalarda dile getirilen gizli standartlar ve değerler grubun davranışlarını yönlendiren normlar oluşturur. Hepsinden öte yazılı ve sözlü kurallar örgüte yeni katılan üyelerin öğrenmek durumunda oldukları ve onları örgüte bağlayacak olan, örgütün yaşamı boyunca oluşturulan ancak bazen açık bazen açıkça ifade edilmeyen kuralları ifade etmektedir ki davranışlar büyük ölçüde günümüz iş dünyasında bunlara göre şekillenmektedir (DuBrin, 2005:178).

Şüphesiz davranışlar açısından örgütte çalışanların uzun deneyimler sonrasında kazandıkları yerleşmiş beceriler de örgüt çalışanlarının asıl görevlerini yaparken ortaya koyacakları özel yetenekleri ifade eden becerilerdir ve bunlar da yazılı olmadan kuşaktan kuşağa aktarılarak sürdürülür (Erkut, 2001:31).

Örgüt kültürünün davranış öğesine benzeyen diğer bir örgüt kültürü öğesi de çalışanların tutumlarıdır. Literatürde "tutum" kavramı davranıştan farklı olarak, bir kişinin herhangi bir nesne, olay ya da olgu karşısındaki düşüncesini ve davranışını oluşturan algısal bir eğilimdir (Kağıtçıbaşı, 2006:102). Diğer bir ifadeyle tutumlar örgütsel yaşamda çalışanların çevresindeki tüm nesneler hakkındaki değerlendirmelerini yansıtan algıların toplamıdır (DuBrin, 2005:176).

Genellikle tutumlar bireyseldir ve çoğu zaman davranışlar gibi doğrudan gözlenemez, ancak kişinin davranışlarına göre tespit edile bilinir. Daha açık bir ifadeyle tutumlar gözlenebilen, ölçümlenebilen ya da somutlaşmış bir davranış değil aksine bireyin davranışını hazırlayan bir yönelimdir (Kağıtçıbaşı, 2006:129). Ancak, basit bir yaklaşımla gözlemlenen davranışların bir tutuma atfedilir ve genellikle tutumların davranışa dönüşme süreci örgütsel ve çevresel etkenlere göre şekillenmektedir (Wells, 2001:104).

Bu yüzden tutumların; ortam, alışkanlık ve beklentilerin karmaşık etkileşimi sonucu davranışın ortaya çıktığı göz önünde bulundurulmalıdır. Tutumlar davranışlara yön verir. Bu yüzden denilebilir ki, tutumlar ile davranışlar arasında da bir uyum vardır. İşte örgütlerde insan faktörü eğitimleri, tutumları değiştirerek davranışları değiştirmeye çalışır (DuBrin, 2005:176).

Güçlü bir örgüt kültürünün önemli sonuçlarından biri de kurum içinde bireyler arasında çalışanların farklı tutum ve davranışları arasında bağımlılığı arttırmasıdır. Bu yüzden de günümüz işletme yaşamında ele alındığı şekliyle örgüt kültürü, tutumlar üzerinden çalışanları benzeşen bir örgütsel yapıda bir arada tutmaya yardığı için, çalışanların davranışlarını istendik yönde geliştirebilmek adına her türlü yönetim mekanizmasıyla olumlu yönde geliştirilmeye çalışılmaktadır (DuBrin, 2005:177).

Son olarak belirtilmelidir ki, tutumlara örgütsel bakış açısıyla yaklaşıldığında, bu kavramın çalışanların yetenek, bireysel özellik ve işe yönelik örgütsel algılarına göre geliştiğini ya da geliştiğini belirtmek yerinde olacaktır (Wells, 2001:104).

4.1.5. İşletmelerde örgüt kültürünün oluşumu ve gelişimi

Tıpkı bilgi gibi örgüt kültürü de insanlar tarafından üretilir, paylaşılır ve bu paylaşımlar arttıkça kültür yeniden üretilerek gelişmeye devam eder. Şu halde insanlar, sadece mekanik olarak kültüre uyum sağlayan ya da kültürü olduğu gibi aktaran mekanizmalar olmayıp bizzat kültürün oluşturucularıdır (Şişman, 2007: 104).

Örgütsel bakış açısıyla işletmelerin bu anlamda kendi kültürlerini oluşturduklarını söylemek mümkündür. Çünkü işletmeler mal ve hizmet üreten sosyal araçlardır. (Şişman, 2007: 104). Bu üretimleri sırasında, belirli işleri belirli biçimlerde yaparak bir takım örf, adet, gelenek, efsane ve törenler ortaya çıkarırlar (Erkmen, 2010: 31).

Ancak önemle belirtilmelidir ki, örgüt kültürü kısa bir süre içinde ve aniden hem oluşmaz, hem de ortaya çıkamaz; ama bir kez oluştuğunda da kolay kolay yok olmaz ve hemen değişmez. İşte o yüzden günümüz işletme hayatında örgüt kültürü ve çalışanların örgütsel davranışları yönetsel anlamda pozitif yönde geliştirilmeye çalışılmaktadır (Demir, 2007: 67).

Nitekim Robbins ve Judge'a (2006) göre bir yönetici, kendi ile benzer şekilde düşünen ve hisseden çalışanları istihdam eder, bu çalışanların, kendileri gibi düşünüp hissedecek biçimde sosyalleşmelerini sağlar ve kendi inanç, değer ve varsayımlarını çalışanların içselleştirmelerini ve özdeşleşmelerini sağlamak üzere rol modeli oluştururlarsa yeni ve pozitif bir örgüt kültürünün oluşması mümkündür.

Ayrıca işletmelerde var olan örgüt kültürünün pozitif yönde gelişmesini sağlamak için dikkate alınacak hususlar şunlardır;

* *Birlik duygusu yaratmak: Örgüt üyeleri, üst kademe yöneticilerinin felsefe, tutum ve uygulamalarını örnek alarak, kendi davranışlarını da buna uydurmaya çalışırlar. Bu davranışlar ait olma, gelişme ve ilerleme şeklinde birlik duygularını ifade eder.*
* *Bir geçmişe sahip olma duygusu geliştirmek: Geçmişe sahip olma duygusu geliştirme, birleşmeyi iki yoldan sağlar. Birincisi, örgüt üyelerinin sembollerle veya faaliyetlerle yansıtacağı bir bağ kurar. İkincisi, belirli bir geçmişin olması tayin ve problem çözme faaliyetlerine katkıda bulunur.*
* *Üyelik duygusu geliştirmek: Üyelik, bir şeye ait olmaktır. Bu duygu, bir durağanlık ve güven duygusu yaratır.*
* *Üyeler arası ilişkileri arttırmak: Üyeler arası ilişkileri arttırmak, fikirlerin paylaşılması ve karar verme sürecine tüm üyelerin katılımı, örgüt kültürünün gelişmesini yüreklendirecek ve pekiştirecektir* (Erkmen, 2010: 34-35).

Sonuç olarak örgüt kültürünün oluşumuna ve gelişimi için vazgeçilmez olan birbiriyle etkileşen bir insan grubunun varlığıdır. Birbiriyle etkileşen bir insan grubu var olmadan kültürden söz edilmesi imkânsızdır. Her ne şekilde olursa olsun oluşturulan kültürün insanların etkileşimi ile oluşması ve yayılması şarttır (Şişman, 2007: 104).

4.1.6. İşletmelerde örgüt kültürünün fonksiyonları

İşletmelerde örgüt kültürünün fonksiyonlarının ilki, bu kültür kurumsal bazı sınırları belirler ve başka örgütlerle arasındaki farklılıkları ortaya koyar. Örgüt kültürü, tüm çalışanların işinden ve örgütünden karşılamasını beklediği ihtiyaçları tatmin eder ve

böylece çalışanların örgütün amaçlarına ulaşabilmesi yönünde yüksek performans sergilemesinin yolunu açar.

Bu bağlamda örgüt kültürünün dört önemli fonksiyonu yerine getirdiğinden söz etmek mümkündür;

> * *Çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır: Çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini, varlıklarını ve geleceklerini çalıştıkları örgütte görmelerini sağlar.*
> * *Ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır: Çalışanlar kolektif bir biçimde kendilerini örgütün amaçlarına adarlar, yüksek düzeyde bağlılık duygusu oluşur.*
> * *Sosyal sistemde kararlılığı sağlar ve geliştirir: Çalışanlar tutku derecesinde bağlılık ve güçlü bir kurum kimliği ile işlerine ve amaçlarına odaklanır. Sosyal sistemler denge ve kararlılık içinde gelişir.*
> * *Çalışanların tutum ve davranışlarını çevreye duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir* (Barutçugil, 2004: 209).

Görüldüğü üzere örgüt kültürün yukarıda sayılan fonksiyonları, aynı zamanda bu kültürel yapının gelişiminin önemini ve değenini de açıklar niteliktedir. Ayrıca yukarıda tanımlanan dört temel fonksiyona bakıldığında aslında örgüt kültürünün en temel fonksiyonun örgütsel sinerjinin yaratılması olduğunu söylemek mümkündür. Kısacası örgütsel sinerjinin yaratılması örgüt kültürüyle mümkündür.

Literatürde yer alan bir çalışmasında Davis ve Gardner (2004:441), bir topluluğun dürüstlükten, samimiyetten, doğruluktan, tarafsızlıktan yoksun olması olarak sinerjiyi ifade etmektedir. Sinerji inançları, duyguları ve davranışları içerir. Dean vd. (1998:348) hayalkırıklığı, ümitsizlik, hüsran gibi negatif duygular ile sinerji güç kazanır ve örgüt çalışanları işlerindeki hedefe ulaşma noktasında daha fazla bütünleşir Bunun aksi durumlarında ise örneğin çalışanlar haksızlık ve adaletsizlikle karşılaşıldığında çalışanlar, işe yönelik örgütlerde çalışanlara oranla bu durumdan daha çok fazla olumsuz etkilenerek iş yerinde daha sinik davranış göstermektedirler (Dasborough ve Ashkanasy, 2009:574).

Özellikle çalışanın kararlara katılımının sağlandığı, çalışanın güçlendirildiği, bilgi paylaşımının güçlü olduğu, çalışan inisiyatifinin olduğu, çalışan bağlılığının yüksek olduğu örgüt kültürlerinde çalışanın yaratıcı katkıları ve kendiliğinden iş görme özellikleri artmaktadır. Takım çalışması, çalışan morali, bilgi akışı, çalışan bağlılığı, yönetici desteği, çalışan fikirlerinin alındığı etkin toplantılar örgüt kültürünün 6 elemanıdır ve örgüt kimliğinin oluşmasında rol oynarlar (Schrodt, 2002:192).

Son olarak belirtilmelidir ki, güçlü bir örgüt kültürünün varlığı kurum içindeki koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştıran bir yöne sahiptir. Bir örgüt için kültürün iki açıdan önemi vardır. Birincisi, stratejik kararlar almada kültürün etkili bir unsur olması,

ikincisi ise, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının kültürel bir boyuta sahip olduğudur (Çetin, 2002: 19).

4.1.7. İşletmelerde örgüt kültürünün önemi ve yararları

İşletme yönetimi yazınına bakıldığında özellikle insan faktörünü önceleyen yaklaşımların kuvvet kazandığı 2000'li yıllardan sonra örgütsel yaşam ve çalışanların örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmalarda büyük artışlar yaşandığı çok rahat bir şekilde görülmektedir (Pool, 2000: 33).

Bunun en temel sebebi ise örgüt kültürünün ve çalışanların pozitif örgüt kültürüne uygun davranışlar sergilemesinin aslında bir organizasyonun yönetsel yapısı açısından en önemli alan olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür. Gerçektende örgüt kültürü günümüz işletmelerinin varlık sebebini somut bir şekilde ortaya koyan her türdeki amaç, strateji ve kurumsal politikalarının oluşmasında en önemli etkileme gücüne sahip olan ve yönetimin sayılan hedeflere ulaşmasına yardımcı olan yönetsel stratejileri hayata geçirdiği bir yönetim zeminini oluşturmaktadır.

Nitekim işletmelerde gelişmiş ve tüm çalışanlar arasında paylaşılan bir kültürden bahsedebilmek için öğrenmenin verimli olabilmesi ve önündeki engellerin aşılması gereklidir. Böylelikle çalışanlar fikirlerini ve düşüncelerini açıkça ifade etme fırsatı bulup yönetime katılabilirler. Paylaşılan kültürler güçlü kültürleri oluşturabilirler (İşbaşı ve Erdem 2001: 33-35).

Ayrıca örgüt kültürü, örgütsel tutarlılık, koordinasyon ve kontrol süreçlerini güçlendirir. Çalışanların birbirleriyle nasıl organize olacaklarını ve karar verecekleri süreçlerde uzlaşmalarını sağlayacak norm, davranış ve kuralları, geçmişten gelen alışkanlıklarla belirleyen kültür, örgüte uygun çözüm yollarına ulaşmayı kolaylaştırır. Bu özelliğiyle kültür, güçlü bir koordinasyon ve kontrol aracıdır.

Örgüt kültürü, örgütte belirsizliği azaltır. Çalışanlar, faaliyetleri süresince birçok belirsizlik ve karmaşıklık ile karşılaşırlar. Kişisel boyutta bakıldığında kültürün ana rolü, çalışanlara, özellikle işe yeni başlayanlara, örgütün "kültürel bilgisini" öğretmektir.

Örgüt kültürü, tutarlılığı, koordinasyonu ve kontrolü teşvik ettiği, belirsizliği önlediği için örgütün etkinliğini ve böylelikle de rekabet şansını yükseltmektedir. Ayrıca örgüt kültürünün çalışanlar için etkin bir motivasyon kaynağı olarak verimlilik ve etkinlik üzerinde arttırıcı rolü vardır. İşlerini anlamlı ve keyifli bulan, örgütün hedefleri ile şahsi hedefleri arasında ilişkilerini düzenlemiş, kendisini değerli ve

güvende hisseden çalışanlar ile örgüt kültürü, sunduğu kimlik, sadakat, değerler ve inançlar ile çalışanların performanslarını yüksek düzeyde tutmada büyük bir güç kaynağıdır (Brown, 1998:69-90).

Sonuç olarak denilebilir ki, örgüt kültürü endüstriyel faaliyetlere yön veren mihenk taşıdır ve çalışanların tüm davranışlarınınım bir anlamda yönlendiricisidir. Örgüt kültürünün insan davranışlarını şekillendirmesi ve örgütün performansını belirlemesi işlevi nedeniyle önemi büyüktür.

4.2. Pozitif Emniyet Kültürünün Kavramsal Çerçevesi

Günümüz havacılık işletmelerinde pozitif emniyet kültürünün önemini anlamak amacıyla bu kültürün tanımından, özelliklerinden ve fonksiyonlarından yola çıkarak bir açıklama yapmak yerinde olacaktır.

Her şeyden önce pozitif emniyet kültürü bir havacılık işletmesinde sürdürülen operasyonlarda ya da yürütülen işlemlerde emniyeti etkin bir şekilde sağalamaya yönelik çalışan davranışlarını geliştirmek ve bu suretle tehlikeleri emniyeti olumsuz yönde etkilemeden önce ortadan kaldırmayı hedeflemektedir (Reiman ve Oedewald, 2002).

Ayrıca pozitif emniyet kültürü havacılık operasyonlarının tüm alanlarında ve tüm paydaşlarının emniyete yönelik algılarını, inançlarını, tutumlarını, kurallarını, rollerini ve görevlerine yönelik olumlu emniyet davranışlarını geliştirmeye yöneliktir (Özkan ve Lajunen, 2003:3-4). Sayılan unsurlar ve yönetsel alanlar o kadar sınırsızdır ki, bu yüzden çok rahatlıkla söylenebilir ki, günümüz havacılık işletmeleri başarılı emniyet yönetimi uygulamalarına da ancak pozitif emniyet kültürünü zenginleştirmekle ulaşabilirler (Reiman ve Oedewald, 2002).

1986'daki Çernobil nükleer santrali kazasından sonra ortaya atılan ve o tarihten sonra sürekli yapılan alan araştırmalarıyla genişleyen pozitif emniyet kültürü konusu havacılıkta emniyet düşüncesinin evriminde gelinen son noktayı ifade etmektedir. Özellikle havacılıkta emniyet literatürü çerçevesinde konuya bakıldığında, pozitif emniyet kültürünün tıpkı örgüt kültürün de olduğu gibi tüm örgüt üyelerinin emniyete yönelik tutum, algı, değer ve davranışlarını şekillendiren en önemli yönetsel alan olduğunun vurgulandığı görülmektedir (Andriessen ve Fahlbruch, 2004; Aytaç, 2011).

Pozitif emniyet kültürünün geliştiği havacılık işletmelerde hava aracı kazalarının önlenmesindeki başarı arttıkça, bu kültürü geliştirmenin önemi daha fazla vurgulanmaya başlanmış ve bu alanda birçok araştırma yapılarak, pozitif emniyet

kültürü yazını gittikçe genişlemiştir. Bu sayede zenginleşen pozitif emniyet kültürü literatüründe tanımlanan şekliyle kavramın özellikleri, boyutları tezin bu bölümünde kısaca anlatılmıştır.

4.2.1. Havacılıkta pozitif emniyet kültürünün doğuşu ve gelişimi

Havacılık örgütlerinin tüm üyelerinin sahip oldukları değerler, normlar, inançlar, tutum ve davranışlar doğrudan doğruya örgüt kültürünü şekillendirdiği gibi pozitif emniyet kültürünü de havacılık işletmelerinde çalışanların emniyete yönelik değer, norm, inanç, tutum ve davranışları dapozitif emniyet kültürünü oluşturmaktadır (Ocaktan, 2009).

Bu yüzdendir ki literatüre bakıldığında emniyet kültürü kavramının temelini örgüt kültürü hakkında yapılan çalışmaların oluşturduğu ve zaman içinde emniyet kültürü kavramı, çalışanların emniyet iklimi algılamalarını yansıtan tamamlayıcı bir kavram olarak çeşitli araştırmalara dahil edildiği görülmektedir (Tüzüner ve Özaslan 2011; Şerifoğlu ve Sungur, 2007).

Özellikle havacılık hizmetlerinde çalışanların tamamının bu sistemin diğer unsurlarını, yolcuları ve toplumu tehlikeli durumlarla en az karşılaştıracak inançlar, normlar, tutumlar, roller, sosyal ve teknik uygulamalar topluluğu içinde organize bir şekilde istihdamı gereklidir. İşte günümüze gelen noktada havacılıkta emniyet yönetimi yaklaşım ve modellerinin yukarıda özetlenen çerçevede kültür odaklı bakış açısıyla ele alınmasının beklenen sonucu olarak pozitif emniyet kültürünün havacılık işletmelerinde tesis edilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Cooper, 2000:113; Ruitenberg, 2003; EUROCONTROL, 2008; ICAO, 2006:22).

Başka bir deyişle zayıf bir olumlu emniyet kültürünün büyük riskler taşıyan sonuçları üretebilme potansiyeli (hazard) olduğu anlaşılmıştır. Yukarıdaki hususların yanında, emniyetin kültür olarak benimsenmesinde "yönetimin emniyet konusunda gereken desteği vermesinin" ve "çalışanlara emniyetle ilgili süreçlerde etkin rol almasının" gerekli olduğu görüşü yazında destek bulmaktadır (Muniz vd., 2007:627-641; Cox ve Cheyne, 2000:111-112; Mearns vd., 2003:238-254). Bunun yanında, emniyet yönetilirken gerçek dünyadaki uygulamaların, rollerin ve işlerin söz konusu olduğu, kâğıt üzerinde politikaların ve işlevlerin belirlendiği bir sistem olmadığının üzerinde özellikle durulmaktadır (Mearns vd., 2003).

Daha önce de söylenildiği üzere Çernobil Nükleer Santrali Kazasının oluşum nedenlerini ortaya koymaya çalışan kaza kırım soruşturması raporlarında ilk defa kullanılan pozitif emniyet kültürü kavramı o yıllarda "kazanın kök nedeni" olarak nitelenmiş ve tanımlamıştır (Terzi ve Gazioğlu, 2014).

Söz konusu kaza sonrası yapılan soruşturmalar sonucu hazırlanan raporlarda ilk defa kullanılan emniyet kültürü kavramı, söz konusu santralde çalışanların bireysel hatalarının ve kurumsal hatalarının bir bileşeni olarak bu kazanın meydana geldiğini, dolayısıyla meydana gelen bu felaketin emniyet kültürü eksikliğinden kaynaklandığından bahsedilmektedir (Cooper, 2000:113; Choudhry vd., 2007:995).

Ayrıca rapor meydana gelen felakette hükümeti, ölen çalışanları ve santral yöneticilerini suçlamadan kaza nedenini tanımlama noktasında ortaya attığı, ucu açık ve soyut bir kaza nedeni olarak görülmekteydi. Yani emniyet kültürü eksikliği gerekçesi, bu kazaya neden olan koşulların nasıl bir araya geldiğini tanımlamaktadır (Yule, 2003:3).

Nitekim Reason, (1997:194) bu kazayla birlikte ortaya atılan emniyet kültürünün aslında ütopik ve ideal bir beklenti olduğunu ve emniyetin nasıl sağlanacağına dair somut ip uçları taşımadığını belirtmiştir.

İlerleyen dönemlerde emniyet kültürü daha zengin araştırmaların konusu olmuş ve bu kavramla ilgili yapılan araştırmalarda kavram daha kapsamlı ve somut çalışan davranışları üzerinden incelenmeye başlanmıştır. Bu şekilde gelişen ve önemi gittikçe artan pozitif emniyet kültürü örgüt kültürünün bir alt disiplini olarak aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir.

4.2.2. Pozitif emniyet kültürünün tanımı

Emniyet kültürü, "*havacılık çalışanlarını, sistemin diğer unsurlarını, yolcuları ve toplumu tehlikeli durumlarla en az karşılaştıracak inançlar, normlar, tutumlar, roller, sosyal ve teknik uygulamalar topluluğu"* olarak tanımlanabilir (Gerede, 2012).

Tanımdan anlaşılacağı üzere emniyet kültürü, örgüt kültürünün çalışanların davranışlarını riski artırmakta ya da azaltmak yönünde etkileyen özelliklerinin toplamıdır (Guldenmund, 2000:216). Dolayısıyla emniyet kültürü, havacılık çalışanlarının risk, kaza ve önleme karşı davranışlarını yönlendiren, çalışanlar arasında paylaşılan ve kurumda çalışıldıkça öğrenilen/gelişen bir sosyal yapıdır (Richter ve

Koch, 2004:703-722). Tanımdan anlaşılacağı üzere, emniyet kültürü kazaların önlenmesinde insan faktörünün önemini yansıtmaktadır (Dursun, 2011: 26).

Benzer şekilde Choudhry vd., (2007) araştırmasına göre pozitif emniyet kültürü "bir örgütte emniyeti artırmayı sağlayan çalışan davranışlarını olduğu kadar, iyi bir emniyet yönetimini de içeren ve kurumda emniyete en yüksek önceliği veren normlar, inançlar, davranışlar ve değerler bütünüdür.

Pozitif emniyet kültürü ise havacılık örgütlerinde sürdürülen operasyonların tümünü kapsayan çizgide, EYS uygulamalarının başarısını arttıran ve çalışanların emniyet risklerini daha kolay fark ederek emniyetli olmayan davranışlardan sakınmasına son derece yardımcı olan bir anlayıştır (Muniz vd. 2007). Ayrıca yapılan tanımlara göre bir örgütte pozitif emniyet kültürünün varlığının ve gelişimin temel amaçlarından bahsetmek mümkündür (Terzi ve Gazioğlu, 2014).

Literatüre bakıldığında pozitif emniyet kültürünün temel amaçlarının aşağıda şekilde özetlendiği görülmektedir:

* *Kaza ve yaralanmaları azaltmak amacıyla risk, kaza ve hastalıklar hakkında aynı inanç ve fikirlerin paylaşılmasını sağlayarak davranış normları oluşturmak,*
* *Dikkat çeken konular hakkında gereken emniyeti sağlamak,*
* *Güvenlik konularında gerekli ilgi ve katılımı sağlayarak kişilerin emniyete bağlılığını sağlamak,*
* *Örgütün sahip olduğu emniyet programının biçim ve yeterliğine karar vermek,*
* *Emniyete dair gerçekleştirilen uygulamaların tarzını ve becerilerini belirlemektir. (Ocaktan, 2009: 21; Bütüner, 2011: 54).*

Son olarak denilebilir ki, yukarıda anlatılan temel hedeflere göre şekillenen pozitif emniyet kültürü havacılık işletmelerinde emniyet konusunda örgütün sahip olduğu yerleşik değerler, inançlar, normlardan ve davranışlardan oluşan bir örgüt alt kültürüdür (Bergh, 2011:8).

4.2.3. Pozitif emniyet kültürünün özellikleri

Pozitif emniyet kültürünün en temel özelliklerinden biri bu kültürün tahmin edilebilir fakat beklenmeyen olaylarla şartlandırılmış uygulamalarla şekillenen kült bir kurallar sistemi değil, aksine tüm çalışanların içtenlikle yerine getirdiği tutum ve davranışlara göre şekillenen bir yönetsel alan olmasıdır (Carrillo, 2010:48).

Ayrıca bu kültürün diğer bir önemli özelliği de bu tez araştırmasında konu edindiği üzere pozitif emniyet kültürünün emniyetle ilgili çalışmalara tüm seviyelerde çalışanların ve üst yönetimin alınan kararlara katılımının sağlanması temel felsefesini benimsemiş olmasıdır (Hale, 2000:12).

Pozitif emniyet kültürün diğer bir karakteristik özelliği ise çalışanların emniyetin sağlanmasına yönelik tutum ve davranışlarına göre şekillenmesinden kaynaklanmaktadır (Guldenmund, 2000:215-257). Özellikle havacılık çalışanlarının çevrelerinde, pozitif emniyet kültürü özelliklerinin varolması ve personelin bunların etkisinde kalarak çalışmaları istenir ve beklenir. Bu sayede ise emniyeti artıracak tutum ve davranışların ortaya çıkması sağlanacaktır (Hale 2000:7).

Havacılık örgütlerinin emniyeti arttırma beklentisi ve bu beklentiye ulaşmaya yönelik örgütsel ve yönetsel yatırımlar, o kurumda pozitif emniyet kültürünün oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Lee ve Harrison, 2000:63). Özellikle örgütte sahip olunan inançlar, değerler, tutumlar ve bunların etkisiyle oluşan istendik çalışan davranışları kurumda emniyet kültürünün güçlendirilmesini sağlamaktadır (Roughton ve Mercurio, 2002:18-20).

Ayrıca emniyet kültürü, gelecek yönlü bir anlayıştır ve bu yönüyle ileride çıkabilecek fırsat ve tehditleri mevcut durumdan hareketle ortaya koyabilecek bir kültürel olgunluğa ulaşmayı ifade etmektedir (Lee ve Harrison, 2000:61-97).

Tüm sayılan özellikleri "Pozitif emniyet kültürünün ortak özellikleri" başlığı altında aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1- *Emniyet kültürü, grup veya daha üst seviyelerde, örgütün bütün üyeleri ve gruplarının hepsi tarafından paylaşılan değerleri ifade eden bir kavramdır.*
2- *Emniyet kültürü, bir örgütteki formel emniyet sorunlarıyla da ilgilidir.*
3- *Emniyet kültürü, bir organizasyondaki her seviyedeki herkesin katılımı üzerinde durmaktadır.*
4- *Emniyet kültürü, örgüt üyelerinin işteki davranışını etkiler.*
5- *Emniyet kültürü, emniyetli çalışan davranışı ile emniyet performansı arasındaki ilişkiyi de yansıtır.*
6- *Emniyet kültürü, bir organizasyonda kazalardan ve hatalardan öğrenme ve gelişmeyle ilgili gönüllülüğü yansıtır.*
7- *Emniyet kültürü, değişime karşı oldukça dayanıklı, sabit ve dirençlidir* (Terzi ve Gazioğlu, 2014).

Son olarak belirtilmelidir ki, havacılıkta işin yerine getirilmesinde sevgi ve saygıya dayalı tutumlarla birbirine destek olunması, emniyeti tehlikeye atan hataların eksikliklerin ve ihlallerin çok rahatlıkla çalışanlar tarafından konuşulabilmesi ve mevcut emniyet kurallarının gerekliliğine tüm çalışanların inanarak tüm çalışanların sistemle özdeşleşmesi pozitif emniyet kültürünün en temel özelliğidir (Hale, 2000:13).

4.2.4. Pozitif emniyet kültürünün temel öğeleri

Pozitif emniyet kültürünün güçlü bir şekilde tesis edildiği örgütlerde; etkili bir bilgilenme mekanizmasının kurulu olması, üst yönetimin emniyeti artıracak

uygulamalara açık destek vermesi, personelin yetersiz kalan kural ve tanımlar karşısında olumlu sonuçlar doğuran inisiyatif kullanabilmesi beklenir (Sumwalt, 2007:37-38).

Ancak sayılan kazanımlar ideal beklentiyi ve hedefler gösterir niteliktedir. Pratik olarak örgütsel yaşamda sayılan kazanımlar emniyet kültürünün hangi boyutlarda ele alınacağı ve ele alınan bu boyutların hangi performans kriterlerine göre bu kültürün şekilleneceği sorusunun yanıtını bulmak oldukça önemlidir. Bu yüzden literatürde pozitif emniyet kültürünün boyutları konusunda sektöre, operasyona ve paydaşlara göre değişen öğelere odaklanıldığı söylenebilir (Dursun, 2011: 77)

Örneğin Literatürde önemli yer edinmiş geniş kapsamlı biraraştırma sonucunda, pozitif emniyet kültürünün çalışanların örgütsel bağlılık davranışları, görev ve birimler arası etkileşim, formel emniyet sistemi kuralları ve çalışanların emniyete yönelik davranışları şeklinde sıralanan dört temel öğeden oluştuğu sonucuna varılmıştır (Von Thaden v.d., 2008).

Benzer bir araştırma sonucunda yönetimin emniyete yönelik olumlu çalışan davranışları, yönetimde katılımcılık tarzı, çalışanları adil bir şekilde ödüllendirmek ve gönüllülüğü esas alan raporlama sistemleri şeklinde beş boyutlu yapı tespit edilmiştir (Wiegmann ve Shappell, 2003).

Emniyet düşüncesinin evriminde önemli bir yer edinmiş araştırmacı olan Reason (1997) pozitif bir emniyet kültürünün adil kültür, raporlama kültürü, bilgi/bilinç kültürü, öğrenme kültürü ve esnek kültür olmak üzer 5 temel öğeden oluştuğunu vurgulamaktadır.

Yine pozitif emniyet kültürü konusunda yaptığı araştırmalarla literatürde önemli bir yer tutanİngiliz Sağlık ve Emniyet İdaresine göre liderlik, kurum içi iletişim (yatay ve dikey; formal ve informal), çalışanların yönetime/kararlara katılımı, öğrenme kültürünün varlığı ve adil kültürün varlığı pozitif emniyet kültürü için olması gereken temel öğelerin başında gelmektedir (Parker v.d., 2006:553).

Son olarak söylenmelidir ki, HSE'nün pozitif emniyet kültürünü oluşturan en önemli öğe olarak üzerinde durduğu yönetime katılımcılıktır. Bu nedenle tüm örgüt çalışanlarının, yine tüm organizasyonda kendini emniyetten sorumlu olduğu bilincine varması, ancak emniyet yönetim sistem ve uygulamalarında katılımcılığın yaygın bir uygulama haline gelmesiyle mümkün olacaktır (HSE, 2005).

4.2.5. Havacılık işletmelerinde pozitif emniyet kültürünün oluşumu

Havacılık işletmelerinde başarılı ve etkin bir emniyet kültürüne ulaşmak için, öncelikle üst yönetimin açık bir şekilde emniyet süreçleri konusunda pozitif emniyet kültürün gelişmesini önemsediğini sağladığı destekler aracılığıyla göstermesi ile mümkündür (Guldenmund, 2000; Hale, 2000; Carrillo, 2010).

Tıpkı bir kez oluşan ve gelişen örgüt kültürünün kolayca ortadan kalkması mümkün olmadığı gibi benzer şekilde olumlu yönde gelişme kaydeden bir emniyet kültürünün negatif tutum ve davranışları ortaya koyan bir suçlama kültürüne yerini bırakması da pek beklenemez (Guldenmund, 2000:217).

Ancak hemen söylenmelidir ki, örgütlerde pozitif emniyet kültürünün değiştirilmesi ve oluşturulması örgüt kültürünü pozitif yönde geliştirmekten bile daha zordur. Bunun için oldukça kapsamlı sürekli çaba ve ilgi gerektiği gibi, aynı zamanda uzun dönemli yönetsel stratejiler, çok yüksek beklentili emniyet politikaları yerine, daha somut ve ulaşılabilir hedeflerle işe başlamak gerekmektedir (Parker v.d., 2006:552-556).

Havacılık işletmelerinde pozitif emniyet kültürünün oluşumu açısından diğer önemli bir değişken de işyerinde bütün seviyelerde çalışanlar arasında emniyete yönelik "sahiplik" duygusunun yaygınlaşması ve bunun için emniyet süreç ve uygulamalarının çalışanların katılımıyla yönetilmesidir (Carrillo, 2010:48).

Nitekim Choundhry vd. göre (2007) bir işletmede pozitif emniyet kültürünü oluşturmak ve geliştirmek için öncelikle işyerinde tüm çalışanların emniyetli davranışlar geliştirmesini sağlamak ve yaygınlaştırmak gereklidir. Özellikle üst yönetim pozitif emniyet kültürünün oluşmasında ve gelişmesi açısından bu noktada anahtar roller üstlenmek suretiyle tüm örgütte emniyet kültürünü pozitif hale dönüştürmek için her tülü kaynak, zaman, yönetimekatılımve diğer önerilendestekleri sağlamalıdır (Choundhry vd., 2007).

Havacılık işletmelerinde pozitif emniyet kültürü için gerekli olan bir diğer unsur ise, pozitif emniyet kültürüne uygun davranışları sergileme konusunda tüm çalışanların bilnç düzeyinin arttırılması ve emniyet gündeme geldiğinde istendik örgütsel davranışlarını olumlu yönde ortaya koyması gerekmektedir (Guldenmund, 2000: 244).

Bunun sağlanması için ise, çalışanların emniyet konusunda sürekli eğitim ve kurslar alması, özellikle yöneticilerin onları bu konuda motive edecek teşvik uygulamalarında bulunmaları gerekmektedir. Ayrıca emniyet le ilgili kısa bilgilendirici

konuşmalar, grup toplantıları, personelin emniyet açısından sorumlulukları konularında çalışanların bilinç düzeyini arttırması da oldukça önemli ve değerli uygulamalar olacaktır (Von Thaden vd., 2008).

Tüm bunlara ek olarak havacılık işletmelerinde pozitif bir emniyet kültürünün gelişimi açısından bütün kazalar ve kazalara ramak kala önlenen olaylar detaylı bir şekilde araştırılmalı ve yönetim emniyete ilişkin güncel bilgileri ihtiyaç duyulmadığı zamanlarda bile herkesin kullanımına açarak etkin değerlendirilmesini sağlamalıdır (Fung vd., 2005: 505).

4.3. Pozitif Emniyet Kültürünü Etkileyen Faktörler

Pozitif emniyet kültürünün oluşturulmasında ve geliştirilmesinde yardımcı olan faktörler aynı zamanda bu kültürü olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörler olmakla birlikte, söz konusu değişkenleri sınıflandırmak gerektiğinde bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler şeklinde bir ayrıma gitmek daha etkili olacaktır (Choudhry vd., 2007; Aytaç, 2011: 4).

Örneğin pozitif emniyet kültürünün gelişimi açısından oldukça önem arz eden çalışanların, müşterilerin ve yöneticilerin emniyete yönelik tutum ve davranışlardaki değişim faktörü bireysel değişkenler etrafında incelenebilir. Benzer şekilde pozitif emniyet kültüründen bahsedile bilmek ve bu kültürü geliştirebilmek adına oldukça önemli olan üst yönetim desteği ve taahhüdü de buna bezerdir (Şerifoğlu ve Sungur 2007: 4).

Özelde bu araştırmayla birlikte önerilen yeni emniyet sistemi modelinde çalışanların sistem yönetimine katılımı incelendiği için çalışanlar için emniyetli çalışma ortamları oluşturmak, emniyetin korunması için gerekli alt sistem ve teknolojik sistematikleri oluşturmak, pozitif emniyet kültürü anlayışının örgüt içinde gelişmesine katkı sağlamak için gereklidir (Sungur, 2008).

Dolayısıyla pozitif emniyet kültürünü oluşturan, geliştiren ve olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörleri kapsamlı bir şekilde incelemek, tez kapsamında önerilmesi planlanan yeni emniyet yönetim sistemi modeline söz konusu faktörlerin katkısını daha yakından anlayabilmek amacıyla aşağıdaki başlıklar altında faktörleri gruplandırmak daha etkili olacağı söylenebilir.

Bu yüzden havacılıkta pozitif emniyet kültürünü etkileyen pek çok faktör bulunmakla birlikte bu faktörleri bireysel (insani) faktörler örgütsel faktörler ve çevresel faktörler şeklinde gruplandırarak tanımlamak yerinde olacaktır (Özkılıç, 2012:29).

4.3.1. Bireysel faktörler

Temel amacı ve hedefi havacılık işletmelerinde tüm çalışanların risklerin farkında olduğu bir atmosfer yaratmak, operasyonel süreçlerde her seviyedeki çalışanın emniyetsiz hareketlerden sakınmalarını sağlamak olan pozitif emniyet kültürünü etkileyen faktörlerin belki de en önemlisi insani faktörlerdir (Ocaktan, 2009: 24).

Bu yüzden havacılıkta emniyet sistem ve modellerinin gelişimine dair literatürde sıklıkla vurgulandığı üzere, insan faktörü bir dizi hedefi başarmak amacıyla belirli bir sistem içerisinde, biri diğeriyle bağlantılı olan insan, donanım, çevre, yöntem ve usuller arasındaki etkileşimi en iyi hale getirmeye çalışan bir anlayışla konuya yaklaşmaktadır (Wells ve Rodrigues, 2004:159).

Havacılık emniyetine dair insan faktörlerini yani bireysel faktörleri konu edinen çalışmaların önerdiği yöntemlerin; ergonomik, bilişsel ve (emniyet kültürüne kadar uzanan bir perspektifle) örgütsel boyutları bulunmakla birlikte söz konusu sistemlerin varlık sebebi insan ve diğer canlıların emniyetli bir şekilde hizmet alması olduğu düşünüldüğünde bireysel faktörlerin sistemi etkileyen en önemli değişken olduğunu söylemek mümkündür (Mannan ve Lees, 2005:688-690; Wiegmann ve Shappell, 2003:20).

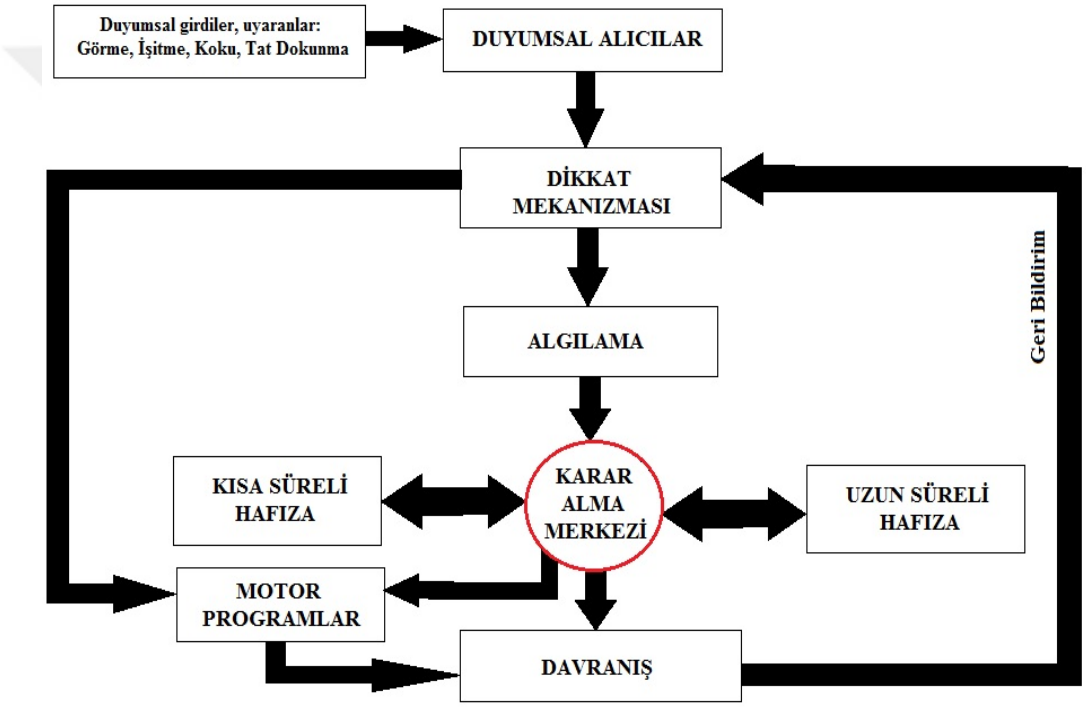
Özellikle bir havacılık işletmesinde geçmişteki olaylardan ders çıkartmak için emniyet konusunda her türlü seviyeden çalışanın görüşlerini rahatlıkla bildirebiliyor olması, herkesin bu konuda içten bir öğrenme tutumunda olması ve bunun yanında paylaşılmış değerlerin, inançların, tutumların üretilen normların ve davranışlarının emniyeti destekleyen nitelikte olması son derece önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Furnham ve Gunter, 1993; Glendon ve Stanton, 2000:193-214).

Ayrıca emniyetsizliğe neden olan koşulların ve davranışların örgüt derinliğinde farklı katmanlarda kök nedenlerinin incelenmesi, örgütün gerçekleşmiş hata ve ihlallerden dersler çıkarabilmesi sayesinde pozitif emniyet kültürünü oluşturan ve etkileyen bireysel faktörlerin sistem üzerindeki etkisi ve gücü daha net ortaya çıkartılacaktır (Mannan ve Lees, 2005:688-690).

Sonuç olarak denilebilir ki, insan unsuru olduğu her sistem de hata ve ihlaller kaçınılmaz olarak gerçekleşecek, önerilen farklı türelerdeki emniyet modelleri bile bu hataları tamamen ortadan kaldırılmayacak ve sadece sistemi emniyet açısından etkili yönetme konusunda önemli ipuçları verecektir (Amalberti vd., 2006:166).

Öte yandan literatürde emniyeti etkileyen faktörlerin başında gelen insan/bireysel faktörleri genellikle fiziksel, fizyolojik, psikolojik ve psiko-sosyal etkenler şeklinde alt gruplara ayrılarak incelendiği görülmektedir (Parker v.d., 2006; Sumwalt, 2007; Ghobbar v.d., 2009).

Özellikle havacılık işletmelerinde insan faktörünün sadece emniyete yönelik performansını değil aynı zamanda tüm görev ve operasyonlara yönelik olumlu çalışan davranışını etkili ve verimli hale getirme konusunda yüksek performansı bireysel anlamda yakalamak için bu faktörlerin insan değişkenine etkileri göz önünde tutularak emniyetin sağlanmasında insan performansı yükseltilmeye çalışılmaktadır.



Şekil 4.1. *Havacılık İşletmelerinde Emniyetin Sağlanmasında İnsan Performansını Etkileyen Faktörler* (Kaynak: Gerede, 2012. Anadolu Üniversitesi SMS Ders Notları).

Daha çok havacılık işletmelerinde çalışanlara odaklanılarak incelenen bu faktörlerin başında gelen fiziksel etkenler daha çok kişinin istenen görevleri yerine getirmesi için gereken fiziksel özelliklerini, örneğin gücünü, boyunu, uzanma mesafesini, görme ve duyma yetilerinin vb. bireysel özelliklerin önceden belirlenen standartlarda olması esas alınır (Parker v.d., 2006:552-556).

Fizyolojik etkenler ise daha çok bireyin fiziksel ve bilişsel performansını olumsuz etkileyebilen dahili fiziksel süreçlerini etkileyen etkenleri, örneğin oksijen mevcudiyetini, genel sağlık ve form durumunu, hastalık veya rahatsızlıkları, tütün, ilaç veya alkol kullanımını, stres, yorgunluk ve hamilelik durumlarını içerir.

Psikolojik etkenler ise bireyin ortaya çıkabilecek tüm koşullara karşı fizyolojik olarak hazırlık derecesini etkileyen etkenleri, örneğin eğitiminin, bilgi ve deneyiminin yeterliliğini ve iş yükünü içerir.

Dördüncü olarak gruplandıran bireysel etkenler ise psiko-sosyal etkenler şeklinde nitelendirilmekte olup bunlar daha çok bireylerin iş ortamlarında ve iş dışındaki ortamlarında taşımaları gereken baskılara neden olan, sosyal sistemdeki dış etkenleri, örneğin üstleri ile tartışmayı, çalışan-yönetim tartışmalarını, ailedeki bir ölümü, kişisel maddi sorunları veya ev yaşamındaki diğer sorunları içerir (Gerede, 2012).

Ancak bu tez araştırması emniyetin yönetimine kültür odaklı bir anlayışla pozitif emniyet kültürü çerçevesinde odaklandığından dolayı yukarıda özetlenen bireysel performans faktörlerinden ziyada havacılık hizmetlerinin paydaşları olan çalışanlar, müşteriler ve yöneticiler açısından pozitif emniyet kültürünü etkileyen bireysel faktörleri gruplandırmak ve bu şekilde incelemek daha etkili olacaktır.

4.3.1.1. *Çalışanların inanç, değer, tutum ve davranışları*

Şüphesiz uçuş ve yer emniyetinin sağlanması tüm organizasyon çalışanları tarafından sorumluluk üstlenilmesi ve pozitif emniyet kültürünün ortak davranış ve tutumlarla geliştirilmesi ve paylaşılması sayesinde mümkündür (Küçük, 2007:43).

Özellikle emniyete ilişkin tüm organizasyon birimlerinden elde edilen bilgiler kullanılarak geçmişteki olaylardan ders çıkartılabilir ve emniyeti artıracak önlemler alınabilir. Bunun gerçekleşmesi için de emniyet konusunda her türlü seviyeden çalışanın görüşlerini rahatlıkla bildirebiliyor olması, herkesin bu konuda içten bir öğrenme tutumunda olması gerekmektedir (Marken, 2005:409; Balk ve Bossenbroek, 2010).

Bunun yanında tüm çalışanlar tarafından paylaşılmış değerlerin, inançların, tutumların üretilen normların ve davranışlarının emniyeti destekleyen nitelikte olması son derece önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Furnham ve Gunter, 1993; Glendon ve Stanton, 2000:193-214). Bunların başarılması için emniyetin etkin şekilde yönetilmesine ihtiyaç duyulmasından hareketle çalışanların pozitif emniyet kültürüne uygun tutum ve davranışlar geliştirmesi son derece önemlidir.

Daha açık bir ifadeyle havacılık kuruluşlarının tüm personelinin genel olarak emniyetin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin içinde yer alması gerekmektedir. Özellikle pozitif emniyet kültürünün sağlanmasında ve geliştirilmesinde çalışanların

katılımının ve yönetimin sorumluluğunun arttırılması örgütte pozitif emniyet kültürünü geliştireceğini söylemek mümkündür (Demirel ve Karadal, 2007:254-257).

Örgüt kültürünün bir alt disiplini olan pozitif emniyet kültürünün de benzer şekilde görünür ve görünmez bileşenleri bulunduğu daha önceki bölümlerde anlatılmıştır. Bireysel anlamda çalışanlar 24 saat bu kültürün hem en önemli bileşenini oluşturduğu için gerek görünür gerek görünmez unsurlarıyla bir bütün halinde kültürü benimsemesi gerekmektedir. Ayrıca daha önce de belirtildiği üzere havacılıkta sistemler karmaşıktır ve havacılıkta hayatta kalabilmek için tüm bireylerin takım olarak görevlerine tam hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Tam hazırlıklı olabilmenin anlamı, sadece hava koşulları, aerodinamik, güç ve itki, seyrüsefer ve tüm diğer teknik disiplinlere ilişkin etraflıca bilgi sahibi olmak değil, aynı zamanda kendiliğinden kırılgan, esnek, en güvenilmez (değişken) ve kolayca uyum sağlayan insan hakkında da bilgi sahibi olmak gerekmektedir (Martinussen ve Hunter, 2010).

Bu yüzden literatürde insan faktörü insanın yetenekleri, yetersizlikleri ve diğer karakteristikleri ile bunların donanım ve yazılımlara, sisteme uygulanarak kendisi ve çevresi için emniyet, konfor ve etkinlik yaratma özelliklerini bir araya getirmesine yönelik tutum, davranış, inanç ve değerleri ön plana alınarak incelenmesi gerekir (Doherty vd., 1999:111-112).

İnsanlar hatalı ya da pozitif emniyet kültürüne uygun olamayan tutum ve davranışlara girdikleri için havacılıkta emniyet tehlikeye girmektedir. Bu durumda çalışanların neden hata yaptığının, insana ilişkin hangi faktörlerin insanın hata yapmasına neden olduğu ve bu hatanın nasıl yapıldığı araştırılarak çalışan hatasının azaltılmasına çalışılmalıdır. İşte bu yüzden sistemin veya önerilen modelin emniyeti sağlama açısından yüksek performans gösterebilmesi için doğrudan doğruya pozitif emniyet kültürü seviyesi son derece gelişmiş çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Demirel ve Karadal, 2007:254-257).

Bilindiği üzere bir havacılık işletmesi personeli tarafından gerçekleştirilen etkin kusur ve kasıtlı yapılan emniyet ihlalleri sistemde zarara neden olan sonuç ortaya çıkmadan çok önce ve yerel tetikleyici koşulları bilen saha personeli tarafından görünür hale gelir. Oysa emniyetsizliğe neden olan örtük koşulların sonuçları uzun süre gizli halde kalır. Tek tek bakıldığında, bu örtük koşullar, başlangıçta hata olarak algılanmadıklarından, genellikle zararlı olarak görülmezler (Ghobbar v.d., 2009).

Ayrıca örtük koşullar genellikle, olaydan zaman ve mekân bakımından çoktan uzaklaşmış olan kişiler tarafından oluşturulur. Ön saflardaki personel, kötü donanım veya görev tasarımı, çatışan hedefler (örneğin zamanında hizmet karşısında emniyet), sorunlu örgütler (örneğin iç iletişimin kötü olması) veya yönetim kararları (örneğin bir bakım geciktirilmesi) gibi nedenlerle ortaya çıkan koşullar gibi sistemdeki örtük koşulları devralır (Uslu, 2014).

Oysa pozitif emniyet kültürünü benimsemiş çalışanların davranış, tutum ve değerleri bu tarz örtük kusurları saklı kalmış ihlalleri de çok yakından raporlama olanağını ortaya çıkartır. Dolayısıyla çalışan davranışları pozitif emniyet kültürünü önemli bir şekilde etkileme gücüne sahiptir.

4.3.1.2. *Müşterilerin inanç, değer, tutum ve davranışları*

Temel olarak günümüz havacılık kuruluşlarında emniyet yönetim sistem ve uygulamalarının diğer operasyonlara nazaran daha fazla kapsama alanı olması ve bu konuda sadece çalışanların değil bizzat müşterilerinde emniyet konusunda bilinçli ve duyarlı olması gerekmektedir (Guldenmund, 2010: 2).

İşte bu yüzden pozitif emniyet kültürünün doğrudan doğruya ilgili havacılık kuruluşunun müşteri hizmetleri ve operasyonel faaliyetlerinin tümünü içine alan bir çizgide gelişim göstermesi beklenir. Müşterilerin katkı sağlamadığı bir emniyet kültüründe pozitif yönde gelişim ancak çalışanların keyfine, performansına ve konunun üst yönetim tarafından önemsenmesi derecesine mahkûmdur. Nitekim literatüre bakıldığında emniyet kültürünü daha geniş bir açıdan ele alan araştırmalarda, bu kültürün en az çalışanlar kadar müşterilerin de emniyet konusundaki duyarlı ve tutarlı davranışlarına göre şekilleneceği belirtilmektedir (Cox v.d.,2006; Guldenmund, 2010).

Her ne kadar müşteriler havacılık kuruluşunun iç çevresinde emniyetin sağlanmasından sorumlu olarak gözükmeseler de onların tercih ve beklentilerine göre şekillenen müşteri memnuniyeti ve müşteri duyarlılıkları pozitif emniyet kültürü açısından oldukça önemli bir değişkendir (Cox v.d., 2006).

Son olarak belirtilmelidir ki, havacılıkta emniyet kuralları, riskler, tehlike değerlendirmeleri ve benzeri pozitif emniyet kültürü yansıtıcı göstergeleri konusunda daha duyarlı ve bilinçli olan müşterilerin hizmet satın aldığı havacılık kurumunda edindiği deneyim ve gözlemler kurum içinde emniyetin sağlanmasına daha fazla katkı sunacaktır (Akalp ve Yamankaradeniz, 2013:101).

Zira müşteri doğal olarak emniyeti 24 saat denetleyecek, gördüğü eksiklikleri şikâyet yoluyla raporlayacak ve bu sayede personel müşterinin beklentileri doğrultusunda emniyeti önceleyen tutum ve davranışlara daha fazla yöneleceklerdir.

4.3.1.3. *Yöneticilerin inanç, değer, tutum ve davranışları*

Sadece havacılık işletmelerinde değil tüm yönetsel ve örgütsel yapılarda amaçlara ulaşmak için çalışanların ortak bir hedef ve amaç etrafında örgütlenmeleri gerekir. Bu yapının çalışanları motive eden bir iklimi ve çalışanları örgütsel amaçlara yönlendiren bir kültürün olması gerekir. Söz konusu kültür örgütlerde paylaşılan değerler etrafında oluşur (Akalp ve Yamankaradeniz, 2013:97).

Havacılık sektöründe örgütlerin en önemli ortak hedef ve amaçlarından biri havayolu ulaşımının emniyetli ve güvenilir bir biçimde gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin tüm süreçlerinin tüm birimlerle eş zamanlı olarak ve etkileşim içerisinde sürdürülmesidir. Bu noktada organizasyonun yönetimi en önemli role sahiptir (Edkins, 2002: 261).

Havacılık işletmeleri için önemli olan, verimli bir şekilde amaçlarına ulaşma derecesidir. Özellikler değişen ve gelişen dünya düzeni açısından verimlilik çağdaş yönetim anlayışının anahtar kavramlarından biridir. Bu noktada organizasyonu oluşturan alt birimlerin ortak hedef ve amaçlar kavramını algılayışı ve buna yönelik gerçekleştirdikleri faaliyetler farklılık göstermekle beraber yönetimce belirlenen ortak hedef ve amaçlara yönelik izlenen farklı yollar biçimindedir (Mercan, 1999:37). Dolaysıyla denilebilir ki, yönetimin emniyete ve emniyet kültürüne bakış açısı tüm işletme faaliyetlerinde olduğu gibi sivil hava ulaştırma faaliyeti gösteren bir havayolu şirketi için de emniyetin sağlanabilmesinde önemli bir unsurdur.

Havacılık işletmelerinde pozitif emniyet kültürünün gelişmesi ve sağlanmasına yönelik gerekli önlemlerin alınması üst yönetimin en önemli sorumluluğudur. Özellikle emniyetin etkin bir biçimde sağlanabilmesi açısından, üst yönetim desteği hem bu nedenle hem de gerekli kaynakların bu kişiler tarafından dağıtılıyor olması nedeniyle son derece önemlidir (Yılmaz, 2011).

Ayrıca üst yönetim örgüt içinde pozitif emniyet kültürünün yaratılmasından da sorumludur. Eğer üst yönetim yeterince destek olmazsa pozitif emniyet kültürü yaratmak mümkün olmaz (Akalp ve Yamankaradeniz, 2013). Bunlara ek olarak, üst

yönetimin pozitif emniyet kültürünün gelişimine aktif bir biçimde destek verdiğini gösterir faaliyetlere değinmek gerekirse;

- *Pozitif emniyet kültürü ile ilgili konuların en üst düzeyde yapılan tüm operasyonel toplantıların gündemine alınması,*
- *Pozitif emniyet kültürünün geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerde aktif bir biçimde yer alınması,*
- *Pozitif emniyet kültürünün geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilen faaliyetler için gerekli kaynakların ayrılması, örnek olarak, zaman ve para gibi.*
- *Çalışanlar tarafından gönderilen emniyete ilişkin geri bildirimlerin dikkate alınması ve gerektiğinde harekete geçilmesi,*
- *Pozitif bir emniyet kültürünün yaratılabilmesi için aktif çaba gösterilmesi,*
- *Kurum içi iletişim kanallarında pozitif emniyet kültürünün geliştirilmesine ilişkin konulara yeterince yer verilmesi,*
- *Pozitif emniyet kültürünün geliştirilmesinden birebir sorumlu olan diğer tüm personele liderlik edilmesi,*
- *Pozitif emniyet kültürünün geliştirilmesine verilen önemin, işletmenin misyon, vizyon, hedef, strateji, politika ve değerlerine yansıtılması* (Akalp ve Yamankaradeniz, 2013:97-101).

Öte yandan söylenmelidir ki, havacılık işletmelerinde pozitif emniyet kültürünün oluşumunda ve gelişiminde yöneticilerin etkisi çalışanlardan daha fazladır. Özellikle tüm çalışanları etkileyen yönetsel uygulamaların hem denetçisi hem de uygulayıcısı olarak örgütte pozitif emniyet kültürünü yöneticiler doğrudan doğruya tutum ve davranışlarıyla etkileyebileceklerdir (Ergüneş, 2013:370-372).

Bu nedenle de nerede olursa olsun emniyet kültürü algısını etkileyen örgütsel faktörlerle bireysel ve çevresel faktörlerin kesiştiği noktada devreye giren ve sorumluluk hisseden yönetici tutum ve davranışları pozitif emniyet kültüründe oldukça etkili olacaktır.

4.3.2. Örgütsel faktörler

Kültüre dayalı bir yaklaşımın gerekliliğinin artık anlaşılmasıyla birlikte tüm havacılık örgütlerinde sürekli geliştirilerek uygulanan emniyetin sağlanması süreçlerinin kültür odaklı bakış açısıyla ele alınmasına başlanılmıştır (Bükeç, 2015).

Kültüre dayalı yaklaşım havacılık işletmelerinde örgütsel yapılar, sosyal yapıları, gelenek ve görenekleri, emniyet kavramının algılanış biçimlerini ve bir bütün halinde pozitif emniyet kültürünü etkileme gücü olan değişkenlerdir (Uslu, 2014). Bununla birlikte her havayolu işletmesinin emniyetten sorumlu karar verme ünitesi bulunmaktadır. Aynı zamanda hava yolu işletmelerinin emniyet prosedürlerinde, çalışma kurallarında ve emniyetle ilgili kültürlerinde de farklılıklar olabilmektedir.

Havayolu işletmeleri arasındaki bu farklılıklar, bir anlamda düzensizlikler havayolu işletmelerine özgü örgütsel sorunları arttırmaktadır (Parker v.d., 2006:552-556).

Özellikle havacılık organizasyonlarının sahip olduğu örgütsel kültürün gelişmiş olması pozitif emniyet kültürü açısından da oldukça önemlidir. Çünkü mevcut örgütsel iklim ve örgüt sel kültür aynı zamanda uçuş yönetim tarzına, eğitim bölümünün kurulmasına/yerleştirilmesine, yönetime ve uçuş operasyonlarının izlenmesine yansımaktadır.

Bunlara ek olarak yönetim faktörü de örgütsel faktörler kapsamında ele alınması gereken emniyet faktörüdür. Bu anlamda örgütün yönetim yapısı, örgütlerdeki otorite boşluğu, personelin uzmanlığı ile ilgili işlerde çalıştırılmaması, yönetici-yönetilen arasında güvensizlik hissinin bulunması, Sorumluluk paylaşımı ve görev dağılımının etkili olmaması, yürütülen tüm faaliyetlerin mevcut sisteme olumlu katkı sağlayıp sağlayamadığının irdelenmesi şeklindeki örgütsel süreçler havacılıkta emniyeti de olumsuz yönde etkileyecektir (Akalp ve Yamankaradeniz, 2013).

Esasen günümüz işletmelerinin içinde bulundukları sektörlerin belirgin özelliklerine göre şekillenen pek çok örgütsel değişken o organizasyonun kültürel yapısın oluşturan temel inanç, değer ve varsayımların bütününü oluştururlar. Bu noktada havacılık işletmelerinde örgüt kültürünün bir alt boyutu olan pozitif emniyet kültürü de sayılan tüm örgütsel süreç ve farklılıklardan etkilenmekte ve bunlara göre şekillenmektedir (Ghobbar v.d., 2009).

Ayrıca örgütsel bakış açısıyla pozitif emniyet kültürünün geliştirilebilmesi için örgütsel anlamda kurum içi emniyet yönetiminde sorumluların ve sorumluluklarının belirlendiği emniyet politika ve amaçlarının belirlenmesi, emniyeti tehlikeye düşürecek tehlikelerin ve bunlara bağlı risklerin, örgütün farklı seviyelerindeki bilgi ve deneyimlerden yararlanarak işbirliği içerisinde tanımlanması ve örgütsel anlamda emniyet performansının sürekli ölçülerek zaman içinde izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesini içeren emniyetin güvence altına alınması sağlanmalıdır (ICAO, 2013; SHT-SMS/HAD, 2015).

Bu açıdan konuya bakıldığında başta örgüt kültürü, örgüt iklimi, yönetim tarzı ve uygulamaları gibi tüm örgütsel özellikler doğrudan doğruya pozitif emniyet kültürünü etkilemekte olduğu rahatlıkla söylenebilir (Bükeç, 2015).

Kısaca örgütsel faktörler olarak nitele bilen bu gruplama içerisinde yer alan örgüt kültürü, örgüt iklimi, yönetim yapısı çalışma ortamı, yönetim anlayışı, iş süreç ve

yükleri, vardiye planlamaları vb. örgütsel faktörler doğrudan doğruya bir işletmedeki pozitif emniyet kültürünü etkileyebilmektedir.

4.3.2.1. *Örgüt Kültürü*

Literatürde örgüt kültürünün bir alt kültürü olarak görülen pozitif emniyet kültürünün tesis edildiği örgütlerde, emniyetli faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli tutumların sergilenmesi, emniyet hakkında (olumlu) değerlerin benimsenmesine bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Guldenmund, 2007).

Daha önce de belirtildiği üzere örgüt kültürünün, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşımı kolaylaştıracak şekilde gelişme gösterebilmesi için pozitif emniyet kültürünü olumsuz yönde etkileyebilecek örgütsel davranış ve uygulamalardan uzaklaşmak gerekmektedir (Erdem, 2007). Çünkü pozitif emniyet kültürü tüm çalışanların emniyete yönelik, "*örgütsel davranış biçimlerini, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaştırarak kesinlik kazandıran; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür"* (Ataman, 2001:42).

Ayrıca örgüt kültürü bir örgüt içindeki tüm çalışanların emek ve çabalarıyla gelişir. Örgüt içerisinde görünmez bir varlık olarak nitelendirilen pozitif örgüt kültürü yazılı olmayan kurallar, emniyete ilişkin davranış şekilleri, adetler ve çalışanlara kurum içerisinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallara göre şekillenir (Koçel, 2011:26). Bu doğrultuda pozitif emniyet kültürü açısından, bilhassa emniyete yönelik süreç ve uygulamalarda olumlu örgüt kültürünün varlığı çok önemlidir. Bu yüzden denilebilir ki, pozitif emniyet kültürünün gelişmesi için örgüt kültürünün de son derece gelişmiş olması ön koşul niteliğindedir.

Bilhassa havacılık örgütlerinde en önemli öncelik emniyetin sağlanması çıktısı olduğundan dolayı, bu çıktıya ulaşabilmek açısından pozitif emniyet kültürü geliştirilmesi önerilmektedir. Diğer bir ifadeyle havacılık işletmelerinde pozitif emniyet kültürünü doğrudan doğruya pozitif bir örgüt kültürünün varlığıyla mümkündür (Guldenmund, 2007).

Ayrıca havacılık örgütlerinde emniyetin sağlanmasına yönelik ortaya konulan yönetsel stratejileri başarı ile uygulayabilmek için iç kültürel uyum sağlanmalıdır. İşte pozitif emniyet kültürü burada devreye girerek, özellikle yazılı kurallarla tanımlanmayan alanlarda ve durumlarda bile devreye girer emniyet yönetiminin performansı etkiler. Bu anlamda pozitif emniyet kültürünün başarılı bir şekilde geliştirilmesinin yolu da örgüt kültüründen geçmekte olduğu söylenebilir (Ghobbar v.d., 2009).

Sadece havacılık işletmelerinde değil hemen hemen günümüzün tüm işletmelerinde kurulu bulunan örgütsel yapılar sosyo-teknik sistemler olarak önceden belirlenmiş bir amaca ulaşmak için bir araya gelmiş insan toplulukları olarak belirli yapısal ve teknik unsurlardan oluşmaktadır. İşte örgüt kültürü bu karmaşık ağı sistemli bir şekilde birbirine bağlayarak sosyal, yapısal ve teknik unsurların bütünleştirme işlevinin ve etkileşiminin sağlanmasında bir yapıştırıcı görevi üstlenir (Demirel ve Karadal, 2007:254-257).

Bu kapsamda denilebilir ki, son derece gelişmiş teknolojilerle sürekli hata yapma riski olan insan faktörünün en yoğun kesinleştiği havacılık işletmelerinde emniyetin sağlanmasının ve geliştirilmesinin günümüzde yegâne aracı olarak görülen pozitif emniyet kültürü de örgüt kültürünün yukarıda özetlenen özelliklerine göre şekillenecektir.

4.3.2.2. *Örgüt iklimi*

Örgüt iklimi, "örgüte kimlik kazandıran çalışanların davranışlarının arkasındaki saiki oluşturan, bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, kısaca örgüte egemen olan tüm psikolojik özellikler dizisidir" şeklinde tanımlanmaktadır (Külekçi 2012: 65).

Ocaktan (2009:27) tarafından yapılan çalışmada; emniyet ikliminin örgütlerde emniyetle alakalı politika ve uygulamalarının paylaşılan algılarının toplamında oluştuğunu vurgulanmış, bu kavramın emniyet kültürüne göre daha somut ve ölçülmesinin de kolay olduğu belirtilmiştir.

Pozitif emniyet kültürünü etkileyen örgütsel faktörlerin başında gelen emniyet ikliminin, emniyetsizliğin ortaya çıkarttığı olumsuz sonuçları azaltarak emniyet performansını arttırdığı literatürde yer alan bazı araştırmalarla kanıtlanmıştır (Larsson vd, 2008, Nielsen vd., 2008). Tüm anlatımlardan anlaşılacağı üzere pozitif emniyet kültürüyle çok yakından ilişkili olan emniyet iklimi örgütsel anlamda bir havacılık işletmesinde yeşermesi ve gelişmesi istenilen pozitif emniyet kültürünü etkileyebilecek nitelikteki en önemli örgütsel faktörlerden birisidir (Ocaktan, 2009: 16).

Bununla birlikte literatürde yer alan bazı araştırmalara göre tıpkı örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasında olduğu gibi emniyet kültürü ve emniyet iklimi arasında önemli farklar bulunmamaktadır (Tüzüner ve Özaslan, 2011; Wiegman vd. 2002; Külekçi,

2012). Bu açıdan pozitif emniyet kültürüne en az örgüt kültürü kadar emniyet ikliminin de çok büyük etkisinin olacağını söylemek mümkündür.

Sonuç olarak emniyet kültürünün daha çok tutumlar ile belirginleşen bir kavram olduğunu emniyet ikliminin ise algılarla ilişkilendirilmesinden hareketle denilebilir ki, havacılık işletmelerinde örgütsel iklimin pozitif yönde gelişmiş olmasıo işletmedeki pozitif emniyet kültürünün gelişimine de önemli bir katkı sunacaktır.

4.3.2.3. *Yönetim yapısı ve anlayışları*

Havacılık işletmelerinin hiyerarşik yapıları, sosyal yapıları, gelenek ve görenekleri, emniyet kavramının algılanış biçimlerini ulusal ölçekte farklılaştırabilmektedir. Özellikle pozitif emniyet kültürünün örgüt faaliyetlerinin tümünü içine almasının yolu üst yönetimin işletmede oluşturduğu ve geliştirdiği yönetim anlayışla ve yapısıyla bu yüzden oldukça yakından ilişkilidir (Akalp ve Yamankaradeniz, 2013).

Esasen pozitif emniyet kültürünü güçlü bir şekilde etkileme potansiyeli olan üst yönetimin işletme içinde emniyet uygulama ve davranışlarına yeterince destek olmazsa pozitif emniyet kültürü yaratmak mümkün olmaz. Üst yönetimin pozitif emniyet kültürünün gelişmesine yönelik yeterince ve aktif bir biçimde destek verdiğini gösteren faaliyetlerin başında ise Emniyetin sağlanmasına yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerde aktif bir biçimde yer alınması, Pozitif bir emniyet kültürünün yaratılabilmesi için Kurum içi iletişim kanallarında emniyetin sağlanmasına ilişkin konulara yeterince yer verilmesi ve Emniyetin sağlanmasından sorumlu olan diğer tüm personele liderlik edilmesi vardır (SHT-SMS/HAD, 2015).

Ancak önemle belirtilmelidir ki, pozitif emniyet kültürünün gelişimi açısından üst yönetimin desteği tek başına bir değer ifade etmeyecektir. En az bu destek nispetinde olmak kaydıyla havacılık kuruluşlarının tüm personeli emniyete yönelik her türlü faaliyetlerinin içinde yer alması da gerekmektedir (Ocaktan, 2009: 19).

Bunlara ek olarak örgütün yönetim yapısı, örgütlerdeki otorite boşluğu, personelin uzmanlığı ile ilgili işlerde çalıştırılmaması, yönetici-yönetilen arasında güvensizlik hissinin bulunması, sorumluluk paylaşımı ve görev dağılımının etkili olmaması, yürütülen tüm faaliyetlerin mevcut sisteme olumlu katkı sağlayıp sağlayamadığının irdelenmesi şeklindeki örgütsel süreçler havacılıkta emniyeti de olumsuz yönde etkileyecektir (Akalp ve Yamankaradeniz, 2013).

Benzer şekilde yönetim tarafından verilen direktiflerin anlaşılır ve uygulanabilir olmaması, personelin yetki ve sorumluluklarını tam kavrayamaması gibi sebeplerde önemli oranda örgütsel anlamda emniyeti olumsuz yönde etkileme kabiliyeti taşımaktadır.

4.3.2.4. *İş yükleri, vardiyalı çalışma sistemi ve zaman baskısı*

Pozitif emniyet kültürünü etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de havacılık işletmesinde her geçen gün artan iş yükleridir. İş yükü bir işin bir kişinin performansına ve tepki süresine etki eden baskı derecesi olarak tanımlanabilir. İş yükü çalışanların emniyete yönelik performansını etkiler, örgütsel stresi arttırır ve çalışanların pozitif emniyet kültürüne uygun tutum ve davranış geliştirmesine de engel olabilir (Çiçek, 2009:29-31).

İnsanoğlunun bilgiyi işlemek açısından, zihinsel kapasitesi sınırlıdır ve aynı zamanda insanoğlu fizyolojik açıdan da sınırlılıkları vardır. Bu durumda işlerin iş yükünün zihinsel ve fizyolojik baskısının yoğun olduğu işyerlerinde çalışanlardan beklenilen pozitif emniyet kültürü davranışları pek sergilenmeyebilir (Demirel ve Karadal, 2007:254-257).

Ayrıca iş yükünü belirleyen faktörleri başında gelen işin niteliği, yani işin yapılması için fiziksel ve zihinsel yeterlilikler, işin hangi şartlar altında yapıldığı, yani işin yapılması sırasında beklenen performans derecesi ve sahip olunan zaman (işin yapılması için gerekli hızı belirler) ayrıca işin yapıldığı yer ve zamanki çevresel şartlar, (sıcaklık, nem vb) ve işin kontrol edilmesi ile ilgili algılamalar (kendi kendimizi mi kontrol ediyoruz, başkası mı bizi kontrol ediyor?) gibi değişkenler pozitif emniyet kültürüne yönelik istendik davranışgeliştirilmesine oldukça önemli engeller oluşturabilecektir (Uslu, 2014:51-54).

Bu yüzden kurumsal anlamda emniyet yönetim sisteminden etkili ve verimli çıktılar almak isteyen yöneticiler bu tür örgütsel faktörleri yönetirken, mevzuata uygun hareket etmek şartı ile işlerin daha kısa sürede yapılmasını sağlayacak süreçler oluşturmalı ve belirli sayıda çalışanın iş yükünü artırmamak için işlerin başkalarına da dağıtılmasına özen göstermelidirler (Nielsen vd., 2008).

Ayrıca işler için daha fazla zaman ayırılması, fazladan iş verilmemesinin sağlanması, özellikle ticari hava taşımacılığında müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla (hizmet kalitesini artırmak için) havaalanı çalışanlarının müşteriler

ne zaman isterlerse o zaman iş başına çağrılması gibi uygulamaları terk etmesi gerekmektedir. Aksi durumlarda sayılan süreçler ve olaylar havacılığı 24 saatlik bir iş haline getirmekte ve bu da vardiyalı olarak çalışmayı gerektirmektedir (Öztürk ve Afacan, 2011:66).

Vardiyalı çalışmanın dezavantajlarının başında ise insan performansının düşük olduğu bilinen saatlerde çalışma zorunluluğu, sirkadyen ritmin bozulmasına neden olan çalışma ve uyuma saati değişiklikleri, işler süreklilik gösterirken işlerin tek bir vardiyada bitmemesi, sosyal hayat faaliyetlerine ayrılacak zamanda çalışma zorunluluğu gibi durumlar ortaya çıkabilecektir. Ayrıca çalışan yaşı arttıkça vardiyalı çalışmanın dezavantajları daha fazla olumsuz etki yapmaya başlar (Ghobbar v.d., 2009).

Sayılan durumların, çalışanların hem bireysel performansını hem de pozitif emniyet kültürünün gelişimi etkinliğini azaltacağı ve her şeyden çok insan hatalarını arttırarak emniyet yönetim uygulamalarını etkisiz hale getireceği oldukça açıktır.

Son olarak diğer bir örgütsel faktörde havacılık sistem ve işletmelerindeki zaman baskısından bahsetmek yerinde olacaktır. Bu örgütsel faktör özellikle ticari amaçların güdüldüğü hava yolu taşımacılığında havaalanı çalışanlarının üzerinde oldukça etkili bir faktör olduğunu söylemek mümkündür (Ghobbar v.d., 2009).

Örneğin hava aracının uçuşa hazır olma oranı, dispeç güvenirliği, zamanında kalkış performansı, uçakların günlük kullanım oranları ve benzeri parametrelerde yüksek performans hedefi çalışanların bütününü zamana karşı yarışır hale gerektirebilecek sebeplerdendir. Örgütsel anlamda zaman baskısı dışarıdan kaynaklanabildiği gibi, çalışanın kendisinden de kaynaklanabilir. Dışarıdan (yöneticilerden) kaynaklanması durumunda etkisi daha fazla olmakla birlikte, topyekûn bir şekilde pozitif emniyet kültürünün gelişimine engel olabilecektir (Larsson vd, 2008, Nielsen vd., 2008).

Zaman baskısı aynı zamanda önemli bir stresördür. Streste olduğu gibi "kıvamlı bir zaman baskısı" performansı artırabilir. Fakat yoğun bir zaman baskısı, gerçek ya da algılanmış olsun, dışarıdan ya da içeriden kaynaklansın emniyet yönetimi performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Böyle bir durum olması durumunda da stres ve acelecilik artar, panik duygusu hâkim olur, konsantrasyon azalır, dikkat dağılır, doğru karar alınamaz, hatalar artar ve bu durumdan pozitif emniyet kültürüne uygun çalışan davranışları olumsuz yönde etkilenir (Külekçi, 2012).

Sonuç olarak denilebilir ki, havacılık emniyetinin sağlanması her zaman ticari kaygılardan önce gelmesi gerekir. Bu da pozitif emniyet kültürünün yerleşmesi ile mümkün olabilir. Bunlara ek olarak, kuruluş içinde sorumluluğun her zaman tüm kurum içinde dağıtılmış olması gerekir. Sistem performansının düşmesi bizzat çalışanların daha hızlı hareket etmesiyle çözülmeye çalışılmamalıdır ya da hızlı çalışılmasını, kısa sürede çok fazla iş yapılmasını isteyen yöneticilerin, ortaya çıkacak olumsuzluklardan kendilerinin de sorumlu olacağını bilmesi gerekir.

4.3.2.5. *Hizmet üretim süreçleri ve uygulamaları*

Pozitif emniyet kültürünün gelişmiş olduğu her organizasyonda çalışanlar, sorumluluk alanında gördüğü eksiklikleri, riskleri veya yaptığı hatayı hiç çekinmeden ve cezalandırılma korkusu duymadan gönüllü ve rahat bir şekilde raporlayabilmesi gereklidir.

Bu da ancak ve ancak emniyeti sağlama sorumluluğunun organizasyon içerisinde her kademede çalışanlara adil bir şekilde dağıtılmasının yanı sıra herkesin pozitif emniyet kültürüne uygun düşen davranışlarını geliştirme azmi ve karalılığı içinde olmasıyla mümkündür. Çünkü pozitif emniyet kültürü bireyleri hata yapmaktan koruyan bir mekanizma değil; bilakis bu kültür odaklı emniyet anlayışı en tecrübeli kişilerin dahi hata yapabileceğini kabul ederek, riskleri ve hataları en düşük seviyeye indirme yollarını arayan bir yönetsel yaklaşımdır (Ocaktan, 2009: 16).

Son olarak denilebilir ki, pozitif emniyet kültürünün gelişmişlik düzeyini gösteren en önemli parametre olan istendik çalışan davranışlarının şekillenmesi için, örgütün operasyonel süreçlerinde takip ettiği iş ve hizmet üretim süreçlerinin de emniyeti önceleyen bir şekilde oluşturulması gerekmektedir.

4.3.2.6. *Diğer örgütsel faktörler*

Havacılık organizasyonlarında tüm personel sorumlulukları ile orantılı bir seviyede, uygun emniyet yönetimi eğitimini almalıdır, böylece organizasyondaki herkes tehlikeleri tanımlamaya ve raporlamaya hazır olabilir ve bunu yerine getirebilir. Bu perspektiften bakıldığında, tehlikenin tanımlanması ve raporlanması herkesin sorumluluğundadır. Dolayısıyla katılımcılık, baskıcı olmayan yönetici tarzları ve şeffaflık pozitif emniyet kültürüne etki eden diğer örgütsel faktörlerin başında gelmektedir (Wiegman vd. 2002; Külekçi, 2012).

Havacılıkta roller, sorumluluklar ve havacılık personelinin pratik uygulamaları olarak tanımlanan emniyet kültürü, sertifikasyon sürecinde belirlenmiş ve bu süreçler ile kazanılan haklar ile netleştirilmiştir. Dolayısıyla bu yetkilendirme dahilinde yasal prosedür uygulama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Wiggins ve Stevens, 2008:149).

4.3.3. Çevresel faktörler

Emniyete etki eden faaliyet çevresine ait faktörlerin bazıları meteorolojik şartlar, bunlardaki ani değişimler, çevre kirliliği, yabancı madde ısrarı, gürültü, sıcaklık ve titreşim gibi ortam etkiler şeklinde sıralanabilir (Özkılıç, 2012:29).

Bu yüzden literatürde havacılık faaliyetlerin gerçekleştiği faaliyet çevresi havacılık örgütünün iç ve dış çevresini kapsayacak şekilde incelenmektedir. Bu tez araştırması kapsamında çevresel faktörler incelenmediği ve emniyet yönetim sistemine kültür odaklı bir anlayışla yaklaşıldığı için çevresel faktörlerin kısıtlı bir şekilde incelenmesi yeterli görülmüştür.

Özetlenen çerçevede bu araştırma kapsamında pozitif emniyet kültürüne etki eden faktörleri iç ve dış çevre ayrımı yaparak kategorilere ayırarak incelemek mümkündür.

4.3.3.1. *İç çevre faktörleri*

Sivil havacılıkta beklenen, emniyetli, güvenilir ve ekonomik olmayı sağlayarak yolcu veya kargoyu hızlı ve konforlu bir şekilde kalkış noktasından varış noktasına nakletmektir. Bu beklenti, ancak emniyetli ve uçuşa elverişli durumlarda tutulan uçaklarla sağlanabilir. Uçakların bu koşullarda tutulabilmesi ise ancak uçaklara uygun ve zamanında yapılacak bakımlarla mümkündür (Aslantaş ve Tunçkanat, 2004).

Ne var ki, havacılık faaliyetlilerinin gerçekleştiği çalışma çevresi üzerindeki tamir, bakım ve benzeri gürültülü çalışmalar ya da personel arasındaki sağlıksız iletişim birçok kazaya sebep olduğundan dolayı havacılıkta emniyeti olumsuz yönde etkilemektedir (Dursun, 2014).

Çalışma çevresi üzerindeki çalışmalar personelin çalışma ortamının özelliklerinin emniyetin sağlanması ve geliştirilmesi ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Gürültü, sağlıksız iletişim birçok kazaya sebep olabilecek durumlar ortaya çıkarmakta ve emniyeti etkilemektedir.

Çalışma çevresiyle ilgili yukarıda belirtilen unsurları özellikle uçak bakım teknisyenleri için her zaman sağlamak güçtür çünkü uçak bakım faaliyetleri günün 24 saatinde ve tüm yıl boyunca devam etmekte ve bu faaliyetler hangar dışında da

sürdürülmektedir. Bu noktada tüm olumsuz çevre koşullarını bahsedilen limitlerde tutacak alet, edevat ve kıyafetlerin eksiksiz biçimde tedarik edilmesi gerekmektedir (Helmreich vd., 2001:13).

Havacılık faaliyetlerinde teknik ve teknolojik çevrenin önemli bir karakteristik özelliği olan ve her havacılık faaliyetinin gerçekleştiği çalışma çevresi üzerinde etkili olan tamir, bakım ve benzeri gürültülü çalışmalar ya da uçakların kalkış-inişlerinde ortaya çıkan seslerden kaynaklanan gürültülerin kazaya sebep olduğundan dolayı havacılıkta emniyeti olumsuz yönde etkilemektedir. Bunlara ek olarak gürültü, aydınlatma ve teknik çevre etmenleri arasında sayıla bilinir (Aslantaş ve Tunçkanat, 2004).

Bazı havaaracı kazalarında, kazaya neden olan teknik unsurlar; motor, iniş takımı ve sistemleri, uçuş kontrol sistemleri, elektrik sistemleri ve göstergeler, yapılar, hidrolik sistem, yolcu katkısı, yardımcı/yedek güç ünitesi ve yakıt sistemi şeklinde verilmiştir.

Ayrıca hava araçlarında bulunan gelişmiş sistemler kazaların önlenmesine ve kazalarda hayatta kalınmasına yardımcı olmaktadır. Bu sistemler geliştirilirken hava aracına ait emniyeti etkileyen unsurların ve bu unsurların meydana gelen kazalarla ilişkilerinin belirlenmesi önemlidir. Belirlenen her unsur emniyete ilişkin risk kaynağıdır. Risk kaynaklarının bilinmesi onların yönetilmesi için temel gerekliliktir.

Bu açıdan uçak bakımı, uçuş saati üretmenin temel aracıdır, hava aracının emniyetli ve uçuşa elverişli tutulmasını sağlar. Oysa teknik sebeplerle meydana gelen hataların ve hatta kazaların oranı göz önüne alındığında hava aracı bakımının havacılık emniyetinin sağlanmasında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu faaliyetlerde çalışan personelin tüm emniyet yönetim süreçleriyle doğrudan ilişkili olması nedeniyle istenilen bakım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi pozitif emniyet kültürünü doğrudan doğruya etkileyecek bir faktör olarak görülmesi gerekir (Küçük, 2011:59).

Yine teknolojik faktörlere örnek olarak bir hava aracının tasarımı ile ilgili ergonomik, teknik vs. sorunlar dolayısı ile oluşabilecek emniyet azalması yaşanabilir. Bu noktada işletici firmanın sorumluluğunda olan kısım, yaşanılan olaylarla ilgili tutulan raporlar sonucu imalat ve tasarım ile ilgili emniyeti tehlikeye düşüren veya hataya sebep olabilecek unsurları belirleyip üretici firmaya iletmektir.

4.3.3.2. *Dış çevre faktörleri*

Pozitif emniyet kültürünü etkileyen dış çevresel faktörlerin başında gelen coğrafi koşullar ve hava şartları, özellikle uçakların kalkış ve iniş aşamalarındaki şartlarda, havacılıkta kazaların oluşmasında önemli bir role sahiptir ve sürekli gözlenmesi ve meydana gelen değişikliklere göre uçuş operasyonlarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Küçük, 2011:24).

Havaalanı çalışanları soğuk, sıcak, nemli, kuru, rüzgârda, yağmurlu havada olduğu gibi çok farklı iklim şartları, sıcaklıklar ve coğrafi koşullarda çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Oysa insan performansı da iklim ve coğrafi şartlara göre değişkenlik göstermektedir. Bunlar insanları hem fiziksel hem de zihinsel açıdan yorabilir, stres yaratabilir. Böylece emniyete yönelik tutum ve davranışlar bunlardan negatif yönde etkilenebilir.

Ayrıca meteoroloji birimleri, devlet hava meydanları işletmesi ve yer işletme departmanlarına aittir. Ancak organizasyonların ve devletin tam ve zamanında hava tahmini elde edebilecek yeteneğe sahip olabilmeleri emniyetin sağlanması sürecini ve çıktılarını etkilemektedir. Dış çevre üzerine yapılan araştırmalar hava şartları, uçuş zamanı (günün hangi saatinde uçulduğu) ve kazanın oluş yeri üzerine odaklanmıştır. Örneğin hava şartları gerek uçuş gerekse havacılık emniyeti üzerine etkisi olan en önemli faktörlerden birisidir (Karimbocus, 2009).

Gerek hava araçlarını gerekse yer-kule hizmetlerine yönelik tüm teknolojik sistemlerde meydana gelen arıza ve sorunlar kaza faktörleri içinde yer almaktadır. Ayrıca hava aracı tasarımındaki ergonomik sorunlar bu kapsamda ele alınmıştır. Örneğin, konforsuz koltuklar, performansı etkileyerek kazaya sebep olmaktadır (Kirschenbaum, 2013:40).

Pozitif emniyet kültürünü etkileyen diğer bir dış çevresel faktörler de yasal kurallar ile ulusal/uluslararası havacılık otorite ve uygulamalarıdır. Örgüt çevresinin yasalar gereğince, emniyet konulu örgüt faaliyetlerine bu kadar etkili müdahil olması sonucunda, örgüt yönetimlerinin emniyete yönelik özel tedbirler alması kaçınılmaz hale gelmektedir. Çünkü havacılıkta örgütsel faaliyetlerde, emniyet kavramının niteliğini ve işlevini belirleyen yalnızca dış çevreye bağlı kurallar ve uygulamalar değildir (ICAO, Annex 17: Security, 2011:2-1).

Emniyet kurallarının belirlenmesi ve geliştirilmesi için, örgüt yönetimi sorumluluğunda önce konulan ve ardından sürekli geliştirilen kurallar dizisi

bulunmaktadır. Kullanılan hava araçlarının ve onlara ait parçaların bakımı ve onarımı yapılırken, emniyeti sağlamak üzere dikkate alınan bir diğer etken de bakım el kitaplarıdır.

Bakım el kitaplarında yer alan kurallar, bakım faaliyetlerinin araç veya teçhizatın hangi zorunlu kurallara uyularak yapılacağını belirlemektedir. Bakım el kitaplarını üretici işletmeler yayınlarlar. İçerdikleri kurallar, aynı zamanda, emniyet için uygulanması zorunlu kurallardır. Anılan teknik kuralların yanı sıra, belirlenmiş bir sürede/periyoda yapılması gerekli olan değişiklik ve yenileştirmeleri belirten kurallar da vardır. Lojistik süreçler, iş süreçleri, personel görevlendirmeleri, adam/saat hesaplamaları gibi pek çok faaliyeti bağlayıcı niteliktedir (Roughton ve Mercurio, 2002:4-15).

ICAO, havacılık çevresinde her konuda önce emniyeti amaçlayan standardizasyon çalışmalarını yürütmektedir (Turhan, 2007:9). ICAO'nun stratejik hedefleri; emniyet, küresel sivil havacılıkta güvenliğin artırılması ve hava taşımacılığının sürdürülebilir gelişimi için çevrenin korunmasıdır (ICAO, 2013). Özellikle ICAO, Annex 14 – Doc 9774 dokümanın 5. Bölümü Havacılıkta emniyeti yönetmek; riskleri tanımlayarak analizlerini yapmak, bertaraf etmek veya kabul edilebilir bir seviyeye getirilmesini sağlayan faaliyetleri yönetmek anlamına gelmektedir (ICAO, 1999).

ICAO, üye ülkelerdeki sivil havacılık otoritelerinin ve Annex 6, 11 ve 14 kapsamındaki hizmet sağlayıcıların EYS uygulamalarını zorunlu tutmaktadır. Buna paralel olarak SHY-14 EYS'yi zorunlu tutmaktadır. Ayrıca ICAO üye ülkelerdeki hizmet sağlayıcılarının otorite tarafından kabul edilebilir bir EYS uygulamalarını zorunlu tutmaktadır.

Kısaca belirtmek gerekirse uluslararası havacılık örgütlerinin geliştirdikleri kural ve uygulamalar ulusal havacılık işletmelerinde pozitif emniyet kültürünün gelişmesi yolunda dinamo işlevi görmekte ve bu tür evrensel standartlarla birlikte ulusal anlamda havacılık örgütlerinde pozitif emniyet kültürü gelişme göstermektedir.

4.3.4. Pozitif emniyet kültürünün gelişiminde engeller ve suçlama kültürü

Emniyeti destekleyen, önleyici yaklaşıma sahip, katılıma ve açık iletişime olanak veren, tehlikelerin raporlanmasını cesaretlendiren durumların pek sıklıkla yaşanmadığı ve çalışanlar arasında sayılan tarzda davranış ve tutumların görülmediği işletmelerde pozitif emniyet kültüründen bahsetmek mümkün değildir (Sungur, 2008).

Ayrıca pozitif emniyet kültürü yerleşmemiş işletmelerde yaşanan her türlü emniyetsiz olay ve kazalardan sonra herkesin birbirini yaşanılan kazadan sorumlu tuttuğu ve suçladığı görülür (Whittingham, 2008). Oysa pozitif emniyet kültürünün gelişmesiyle birlikte yaşanılan kaza ve emniyetsiz olaylarda varsa emniyetli yönetim sistemindeki eksikliklerin ve zafiyetlerin giderilmesi amacıyla yaşanılan olaya bir süreç gözüyle bakılarak kök nedenlere odaklanılır.

Literatürde emniyet faaliyetleri konusunda sorumluluktan kaçınma ve suçlama eğiliminin yaygın olduğu, etkin bir emniyet yönetimi için gerekli olan insan, bütçe, tesis, vb. kaynakların tesis edilmediği, sıklıkla emniyet mevzuatı ile emniyet kural ve prosedürlerine uyum problemlerinin yaşandığı, tüm organizasyona yayılmış iletişim, işbirliği ve kontrol aşamalarında sürekli aksamalar olan işletmelerde pozitif emniyet kültürünün ciddi sorunlar taşıdığı belirtilmektedir (Dursun, 2011: 60).

Ayrıca herhangi bir havacılık örgütünde emniyetle ilgili konuların geliştirilmesinde önemli bir yeri olan emniyet kültürünün oluşturulmasında yaşanan bazı temel sorunlar da pozitif emniyet kültürünün gelişimine son derece büyük engeller teşkil edebilmektedir. Bunların başında ise değişeme direnç gelmektedir (Gizir, 2008: 182-196). Yani pozitif emniyet kültürüne doğru yönlendirilen çalışan davranışları bazen bireylerin bazen yönetiminin gelenekselleşmiş, alışkanlık haline gelmiş ve emniyeti farkında olmadan zafiyete düşüren tutum ve alışkanlıklarına toslar ve gelişmez (Hughes ve Ferrett, 2008: 52–53).

Daha önce de belirtildiği üzere Çernobil kazasında olduğu gibi, havacılıkta büyük kayıplara neden olmuş kazaların analizlerinden çıkarılan sonuçlar, emniyet kültürünün havacılık işletmelerinde tesis edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (EUROCONTROL, 2008). Bu tarz analizler doğru yöntemlerle doğru zamanda ve doğru kişilerce yapılmadığında ulaşılacak değerlendirmeler ve tespitler çalışanlar tarafından kullanışsız ve değersiz görülerek sıradanlaşacaktır. Bunun yanında, emniyet yönetilirken gerçek dünyadaki uygulamaların, rollerin ve işlerin söz konusu olduğu, kâğıt üzerinde politikaların ve işlevlerin belirlendiği bir sistem olmadığı düşünülemeye başlanacaktır (Mearns vd., 2003). Sayılan nedenlerle denilebilir ki, pozitif emniyet kültürünün olumlu ve istendik seviyede gelişebilmesi açısından doğru ve etkili risk analizleri ile değerlendirilmesi yapılması gerekmektedir.

Ne var ki pozitif emniyet kültürünün emniyeti geliştirme ve sürdürmeye yönelik amaç ve politikalarına uyarlanması veya bu kültüre uygun amaç ve politikaların

oluşturulması; örgüt üyelerinin tüm emniyet hedeflerini benimsemesini, uyumlu ve etkin emniyet faaliyetleri gerçekleştirmesi gibi temel ve istendik amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. Emniyeti sağlayan ve geliştiren örgütlerin en önemli ortak özelliklerinin pozitif emniyet kültürüne sahip olmaları dolayısıyla, bu kültüre özgü dinamiklerin havacılık faaliyetlerinin tümünde kritik bir misyon üstlendiğini de aynı zamanda göstermektedir.

Ayrıca pozitif emniyet kültürü emniyet faaliyetlerinin tümünde insiyatif kullanma, çevrede meydana gelen değişikliklere tepki verme ve değişimin öncüsü olma gibi anahtar alanlarda kritik bir rol oynar. Pozitif emniyet kültürü gelişmemiş örgütler ise bu tür kazanımlardan mahrum kalırlar ancak önemle belirtilmelidir ki, pozitif emniyet kültürü birey ile örgüt arasındaki etkileşim ile gelişir. Dolaysıyla bu tür ilişkinin gelişmediği örgütlerde pozitif emniyet kültürü gelişme kaydedemeyecektir (Bakan vd., 2004).

Yukarıda sözü edilen konuların uygulanması, havacılık kuruluşlarında emniyet etkin bir örgüt kültürünü oluşturacakken, tam aksi yönde olay ve süreçlerin yaşanmasıyla birlikte örgütte pozitif emniyet kültürü yerini suçlama kültürüne bırakmaya başlayacaktır.

Suçlama kültürü, işi bizzat yapan kişinin hatalarına odaklanır ve sistemin diğer unsurlarının etkilerini göz ardı eder. Suçlama kültürünün olumsuz etkilerine baktığımızda, kişilerin savunmaya geçmesine neden olur, örgütü yanlış yerlere götürecek bilgilerin ortaya çıkmasına neden olur, korumacı davranışlara ve kutuplaşmaya neden olur, raporlama sistemini çökertir (Demirbilek, 2005).

Son olarak belirtilmelidir ki, havacılık işletmelerinde uygulanan her başarısız yönetsel strateji, örgüt üyelerinin emniyet konusundaki duyarlılığını azaltacak, buna karşılık tüm personelin emniyetin sağlanması için kendi sorumluluklarının farkına varmasını ve bilinçli emniyet kültürüne uygun çalışan davranışlarını sergilemesini sağlayacak yönetsel strateji ise pozitif emniyet kültürünü geliştirecektir.

5. POZİTİF EMNİYET KÜLTÜRÜNDE ÇALIŞANLARIN EMNİYETİN YÖNETİMİNE KATILIMI

Günümüz havacılık işletmelerinin operasyonel her süreç ve uygulamalarında sistem yaklaşımı çerçevesinde oluşturulan emniyet yönetim modellerinin ortaya koyduğu temel nokta sistemde görev alan tüm çalışanların pozitif emniyet kültürünü benimsemesi olduğunu söylemek mümkündür.

Pozitif emniyet kültürünü benimseyen ve bu kültüre uygun davranışlar sergileyen havacılık çalışanlarının emniyete ilişkin tüm yönetsel uygulamalarda ve görevlerde daha fazla sorumluluk duygusuyla hareket ederek, sisteme pozitif katkı sağlayacağı oldukça açıktır. Ne var ki çalışanlarda pozitif emniyet kültürünü ve bu kültüre yaraşır davranışları geliştirebilmek işletme yönetiminde katılımcılığın esas alınmasıyla mümkün olacağı unutulmamalıdır.

O yüzden denilebilir ki günümüz havacılık işletmelerinde emniyetin etkili bir şekilde sağlanması ve sürdürülmesi uygulanan EYS'nin pro-aktif olmasına, işletme içinde pozitif emniyet kültürünün gelişmiş olmasına ve aynı zamanda katılımcı yönetim anlayışının tepeden tırnağa tüm örgütsel ve yönetsel süreçlere hâkim olmasına bağlıdır.

Bu açıdan konuya yaklaşıldığında pozitif emniyet kültürünün ayrılmaz temel bir parçası ve öğesi olan "katılımcılığın" tezin bu dördüncü bölümünde kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve daha sonra da günümüz emniyet yaklaşımlarında, EYS uygulamalarında ve son olarak pozitif emniyet kültüründe yönetime katılımın etki ve fonksiyonlarına göz atmak yerinde olacaktır.

5.1. Katılımcılık ve Yönetime Katılım Kavramlarının Analizi

Günümüzde katılımcılık anlayışının benimsendiği ve katılımcı uygulamalarla yönetimin esas alındığı havacılık işletmelerinde, emniyet faaliyet ve süreçlerinin nasıl sürdürüleceği gibi emniyete ilişkin sorumlulukların dağılımından, üst yönetim desteğinin sınırlarının belirlenmesine kadar uzanan geniş bir çizgide bazı yönetsel kararlar alınmaktadır.

İşte yönetime katılımcılık bu noktada devreye girer ve emniyetin yönetilmesinde her seviyedeki çalışanın ortak aklından, tecrübelerinden ve bilgi birikimlerden istifade edilmesine olanak tanıyan bir fırsat sunar. Bu fırsatı iyi değerlendiren havacılık

işletmeleri de katılımcı yönetim anlayışı sayesinde başarılı emniyet yönetim sistemine kavuşurlar.

Ayrıca emniyet yönetim sistemi uygulamalarının tüm havacılık operasyonel süreçlerini kapsadığı göz önünde tutulduğunda, yönetime katılımın aslında çalışanlarının yönetime katılımının emniyetin etkili bir şekilde yönetilmesi açısından en etkili yönetim anlayışı olduğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

Ancak havacılık işletmelerinde emniyeti sağlama ve sürdürme faaliyetleri bağlamında yönetime katılıma konusuna geçmeden önce, aşağıdaki başlıklar altında yönetime katılım kavramının tanımı, özellikleri, türleri, yararları, önemi ve bu süreçleri etkileyen faktörler incelenmiştir.

5.1.1. Yönetime katılım kavramının tanımı ve özellikleri

Sözcük anlamı itibariyle "Yönetime katılma" kavramı İngilizce dilinde "Particiption" kelimesiyle ifade edilmekte olup Türkçe'de katılma (katılım veya katılımcılık) olarak idare gerektiren grup faaliyetlerine iştirak etme anlamında kullanılmaktadır (Şişman, 2007:296).

İşletme yönetiminde demokratikliği ve paylaşımı esas alan katılımcı yönetim yaklaşımı günümüze kadar pek çok gelişme ve evrimleşme süreci sonucunda oluşmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:236). Özellikle endüstriyel yaşamda olduğu kadar siyasal, kamusal ve politik yaşamlarında da yönetime katılımcılık konusu önemli bir yer edinmiştir. Ancak her disiplin kendi çizgisinde bu olguya yaklaşmış ve tanımlar geliştirmiştir (Sökmen, 2010; Koçel, 2011; Eren, 2011).

Bu yüzden "yönetime katılım" kavramının tanımına geçmeden önce "yönetim" ve "katılım" kavramlarının ayrı ayrı şekilde işletme literatüründe nasıl tanımlandığını incelemek yerinde olacaktır. Çok yönlü değerlendirilebilen bir kavram olan yönetim kavramı "başında bulunup bir işi yürütmek", "çekip çevirmek" ya da "idare etmek" kelimeleriyle eş anlamlı olarak Türkçe'de kullanılmaktadır (Sişman, 2002:296).

Literatürde "yönetim" kavramı, mevcut kaynakların örgütün amaçları doğrultusunda etkin olarak kullanılmasıyla ilgili kararlar alma, alınan bu kararları yerine getirme süreci (Yozgat, 1994:7) ya da grupsal faaliyetlerde iş birliği etmek anlamına gelmektedir (Peker ve Aytürk, 2000:122).

İncelenen farklı bir kaynakta örgütsel anlamda yönetim, "örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için her türlü girdilerin sağlanması ve kullanılma süreci" olarak

tanımlanırken; bilişsel ve sembolik açılardan yönetim, "örgütsel anlam ve sembollerin oluşturulması ve sürdürülmesi süreci" olarak tanımlanabilmektedir (Şişman, 2007:24).

Ayrıca örgütün önceden kararlaştırılan amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim, örgütteki insan ve madde kaynaklarına yön vererek bunları kullanır ve kontrol eder. Böylece, amaçların gerçekleşmesi için gerekli süreç ve uygulamaları sağlamış olur (Bursalıoğlu, 2002:15). Bu yüzden kısaca denilebilir ki, birden çok insan bir araya gelmişse ve ortak bir amacı gerçekleştirmeye çalışıyorsa orada yönetim etkinliği söz konusudur (Balcı ve Aydın, 2003:3).

Literatürde "katılma" kavramı, bir grup veya bir çalışma ekibi tarafından amaçların gerçekleştirilmesine bireysel olarak katılmaktır (Koçel, 2011:47).

Literatürdeki tanımlardan da anlaşılacağı üzere organizasyon faaliyetlerinde ve örgütsel yaşamda katılım kavramı, aynı zamanda yönetici veya liderin astlarının bilgisine ihtiyacı olduğu düşüncesini yansıtmaktadır (Özden, 2000:112). Diğer bir ifadeyle yönetime katılma, aslında yönetici pozisyonu olmayan ve sadece yönetilen olarak emirler alan tüm alt seviyedeki çalışanların sanki birer yöneticiymiş gibi yönetsel konularda fikirleri alınarak, yönetim kararlarına iştiraklerinin gerçekleştirilmesidir (Ulutaş, 2003:29).

Yönetim ve katılım kavramlarını ayrı ayrı açıkladıktan sonra asıl hedeflenen ve tez araştırması kapsamında incelenen "yönetime katılım" kavramını işletme ve örgüt literatürüne uygun olarak tanımlamak yerinde olacaktır. Yönetsel ve örgütsel anlamda "yönetime katılım" kavramı astların üstler gibi örgüt içinde bazı yönetsel kararlara ve süreçlere katılımlarını ifade etmektedir (Koçel, 2011:72; Taymaz 2003:19).

Yönetime katılımın başka bir tanımına göre, bir işletme ya da örgütte "astlarla üstlerin yönetsel kararlara birlikte karar vermeleri, üst ile ast arasında yönetim yetkisinin paylaşımı veya çalışanların tüm yönetsel ve örgütsel karar verme süreçlerine katılma olasılığı" şeklindedir (Tremplay ve Roger, 2004:999).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere yönetime katılma çalışanların işlerinde motive edilmesinde, çalışanların arasındaki iletişimin sağlanmasında ve çalışanların bizzat kendilerini geliştirmelerinde yönetimin kullanabileceği önemli bir yönetsel araçtır (Tayfun ve Kösem, 2005:126).

Ayrıca yönetime katılma, katılımcı yönetim, çalışanların kendilerini idare eden üst yönetimin aldığı kararlarda etkili olabilmelerinin yolunu da açmaktadır (Ulutaş, 2003). Bu tarz uygulamalar sayesinde astların üstler arasında söz sahibi haline dönüşmesi

sağlanır ve işletmede alınacak pek çok karar ast-üst işbirliği içinde alınabilir (Aydın, 2004:490).

En az yönetime katılım kadar örgüt ve işletme yönetimi bilimlerinde oldukça sıklıkla görülen bir diğer kavram da kararlara katılımdır. Literatüre bakıldığında, örgüt yöneticilerinin yönetilenlere yönetsel kararların alınmasında görüşlerini söylemesine müsaade ederek, onların oy veya görüşlerine göre yönetsel uygulamaları dizayn edecek nitelikte kararlar alması "katılımcı karar verme" denilmektedir (Koçel, 2011:337).

Aslında yönetime katılımla işletmelerde kararlara katılım pek çok açıdan aynı anlamı ve fonksiyonları icra etmektedir. Çünkü işletmelerde karar verme işlemi, bir yöneticinin tüm örgütsel faaliyetleri arasında anahtar rol üstlenmektedir (Koçel, 2011: 80-82).

Özellikle yöneticiler, yönetilenlere böyle bir olanak tanıyarak, onların benlik gereksinimlerini karşılaması imkân dahilinde olduğu gibi aynı zamanda üretsel süreç ve sistemlerde gelecekte ortaya çıkabilecek olası uygulama sorunlarının işin başındakilerin ve kararı verenlerin desteğiyle çözümlenmesine olanak sağlayabilecektir (Eren, 2011:396-397).

Böylece işletmenin önceden belirlediği amaç ve hedeflere ulaşma yolunda ortaya çıkan engeller birer birer ortadan kolaylıkla kaldırıla bilinecek ve ayrıca uygulamada fiilen işin başında bulunanların sağladığı destek sayesinde üretimde verimlilik artışı sağlanabilecektir.

5.1.2. Yönetime katılımın doğuşu ve gelişimi

Siyaset bilimleri, kamu yönetimi ve uluslararası ilişkiler literatüründe cumhuriyetin, demokrasinin, yönetişimin ve yeni kamu yönetimi işletmeciliği model ve yaklaşımlarıyla birlikte gelişen yönetime katılımcılık olgusunun yıldızı daha 1970'li yıllarda parlamaya başlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:237).

Sayılan disiplinler açısından katılımcılık daha çok politik anlamda olmak üzere, iktidarın ülke ve bürokrasiyi yönetiminde tüm paydaşları karar alma süreçlerine dâhil edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İşletme biliminde yönetime katılım anlayışı ise batılı endüstriyel anlayışlara toplam kalite, insan odaklılık, yenilikçilik ve benzeri yaklaşımlarla öncülük eden Japonya merkezli yönetim yaklaşımlarıyla hızlı bir giriş yapmıştır.

Aslında 1973 yılında başlayan post-fordist endüstriyel yaklaşımlarla işletmelerde kendini daha sıklıkla göstermeye başlayan, katılımcı yönetim uygulamaları zaten kendisine terettüp eden iş ve görevlerle yorulan çalışanlara daha fazla sorumluluk ve yük getireceğinden çalışanlar tarafından o yıllarda zaman zaman isteksizlikle karşılanmıştır. Bununla birlikte yönetimin kendisine hiç danışmadan, çalışma koşullarını yakından gözlemlemeden ve onu bağlayıcı nitelikte yönetsel kararlar alması nihayetinde yine onu yorduğunu ve performansını düşürdüğünü gören iş görenler ustabaşlarında önderliğinde katılımcı yönetim tarzını yıllar içinde benimsemeye başlamışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:239).

Özellikle bu dönemlerde Rensis Likert çeşitli ölçekteki iş grupları üzerine yapmış olduğu karşılaştırmalı araştırmalar sonucunda, "Sistem 4 Modeli" adıyla anılan bir katılımcı yönetim modeli geliştirmiş, 2000'li yıllara kadar pek çok endüstriyel alanda bu model çerçevesinde iş görenlerin yönetime katılımları sağlanmıştır (Yağmurlu, 2004: 42).

1990'lı yıllarda ise işçilerin yönetime katılmasını savunan ve William Ouchi tarafından ortaya konulan yönetimde "Z Teorisi" güvenmek, yetenek ve yakınlık duymak gibi duygusal algıları endüstriyel kapitalist anlayışın hâkim olduğu ekonomilerde ilk defa telaffuz ederek dikkatleri üzerine çekmiştir. Bu teori sayılan süreçlerin katılımcı yönetim anlayışla ancak başlatıla bilineceğini ve çalışanların temel değerlerine saygı göstermek suretiyle verimliliğin sağlanabileceğini vurgulamaktadır (Oktay, 2000: 263).

Demokrasinin siyasal ve kamusal anlamda gittikçe gelişmesinin de etkisiyle artık işletmelerde kültür, kalite, müşteri, bilgi ve insan odaklı yönetsel anlayışlar gelişmiş, modern sonrası yönetsel yaklaşımlar işletmelerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere daha duyarlı hale gelerek örgüt yönetiminde yönetime katılımı anlamlı kılan pek çok gelişme ve dönüşüm yaşanmıştır (Sökmen, 2011; Koçel, 2011).

Şüphesiz sayılan gelişme ve dönüşümlerle güçlenen yönetime katılım tarz ve uygulamaları, havacılık işletmelerini ve bu tür işletmelerde sürdürülen hizmet sunumlarında başarılı çıktılara ulaşımı mümkün hale getirecektir.

5.1.3. Yönetime katılımı etkileyen faktörler

Yönetime katılım süreç ve uygulamalarını etkileyen faktörler oldukça fazla ve geniştir. Bu genişlik şüphesiz yönetime katılımın yararları ve önemini ile fonksiyonlarıyla doğrudan doğruya ilişkilidir. Yönetimi ve örgütü etkileyen her çevresel

bireysel ve örgütsel faktör dolaylı veya dolaysız yoldan yönetime katılım süreç ve uygulamalarını etkilediği literatürde söylenmektedir (Bursalıoğlu, 2002; Wang, 2003; Balcı ve Aydın, 2003; Tremplay ve Roger, 2004; Sökmen, 2011; Eren, 2011).

Örneğin Eren (2011:447)'e göre, bazı bireysel ve toplumsal psikoloji ilkeleri ve koşulları, yönetime katılmanın başarısını etkilemektedir. Bu koşullar yöneticilerin ve tüm çalışanlar bu eyleme (faaliyete) karşı istekli ve arzulu, yönetime katılmanın bilincinde olmalarıyla yakından ilişkilidir. Ancak yönetime ve karara katılma süreci, yöneticinin işyerinde kendisine iş sözleşmesiyle verilmiş yetki ve görevlerini tamamen ortadan kaldırmak suretiyle uygulanmaz. Aksi halde, hem işletmenin yöneticilerin sahip olduğu bilgisel ve yönetsel yetenek ve tecrübelerinden yararlanma olanağı ortadan kalkabilir, hem de yöneticilerle yönetilenler arasında olması gereken formal ilişki zaman içerisinde ortadan tamamen kalkarak işletme yönetim süreçlerinde kaos meydana gelebilir.

Nitekim Çetin (2002)'in araştırmasına göre, işletmelerin yönetiminde yüzde yüzlük bir katılımcılığın olması demek işletmedeki tüm yönetsel işlemlerde hiyerarşik yapının azaltılma iradesinin her daim olması, yöneticilerle çalışanlar arasında yatay ve çapraz iletişimin her zaman kurulmasının mümkün olması halinde mümkündür.

Oysa günümüzde sıklıkla görüldüğü üzere kendilerini "profesyonel yetkinlikte" lanse eden yöneticiler bile zaman zaman emirleri altındaki grubu, karar almak yerine adeta aldığı kararları kabul ettirmek için yönetsel toplantılara çağırmakta ve bu sayede alınan karardan sadece çalışanları haberdar etme zahmetinden kurtulmaktadır. Dolayısıyla, etkili bir katılmayı sağlayan koşullar gerçekleştirilmediği sürece katılmanın getireceği yararlar ortaya çıkamamakta ve yönetime katılım denildiğinde çalışanların direnç göstermesinin de yolu açılmaktadır (Bursalıoğlu, 2002; Eren, 2011).

Literatürde yönetime ve kararlara katılımcılığın kapsamını oluşturan konulardan ilki önceden kurala bağlanmış insan kaynakları yönetimi uygulamaları, ikincisi işletme içinde sürdürülen iş araç, vasıta ve gereklilikleri ile ilgili kararlar; üçüncüsü işletme içindeki fiziksel çalışma şartları ilgili kararlar ve dördüncüsü işletmenin vizyon, misyon ve temel politikalarını belirlemek üzere alınan kararlar şeklinde dört kategoriye ayrılabilir (Wang, 2003:541-544).

Ayrıca katılımcılar katılımın gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyime sahip olmalı ve katılım sürecinde ortak dil kullanılmalıdır. Kimsenin statüsünden dolayı baskı altında

kalmaması ve katılımın iş özgürlüğü çerçevesinde gerçekleşmesi sağlanmalıdır. (Bursalıoğlu, 2002).

Sonuç olarak denilebilir ki, örgütlerde yönetime katılma için yukarıda sayılan nitelikte gerekli koşullar oluşturulmamışsa yönetime katılmanın etkililiğinden ve yararından da söz etmek de mümkün olmayacağı için, bu durumda yönetime katılımı yarar yerine sakınca getirebilecektir.

5.1.4. Katılımcılık alan, biçim ve türleri

Literatürde yönetime katılma biçim, tür ve alanları çeşitli başlıklar altında sıralandığı görülmektedir. Konuya alan bazında yaklaşıldığında katılımcılığın dört temel alanı bulunduğunu söylemek mümkündür. Bunlar sırasıyla amaçları belirleme, seçenekler arasında seçim yapma, sorunları çözümleme ve değişimi gerçekleştirme şeklinde sıralanabilir (Tremplay ve Roger, 2004; Demir, 2007; Sökmen, 2011).

Literatürde yönetime ve kararlara katılımcılığın kapsamını oluşturan konulardan ilki önceden kurala bağlanmış insan kaynakları yönetimi uygulamaları, ikincisi işletme içinde sürdürülen iş araç, vasıta ve gereklilikleri ile ilgili kararlar; üçüncüsü işletme içindeki fiziksel çalışma şartları ilgili kararlar ve dördüncüsü işletmenin vizyon, misyon ve temel politikalarını belirlemek üzere alınan kararlar şeklinde dört kategoriye ayrılabilir (Wang, 2003:541-544).

Margulies ve Black, (2001) e göre çalışanların yönetime katılımına olanak veren yönetsel kararlar mikro-makro ölçeklerde alınan kararlar şeklinde ikiye ayrıldıktan sonra, işletmenin iç çevresinde yer alan yönetsel kararları mikro yönetsel kararlar, işletmenin dış çevresini ilgilendiren yönetsel kararları ise makro kararlar şeklinde incelemiştir.

Eren'in (2011) aktardığına göre ABD'de yapılan ve 201 işletmeyi kapsayan ve bir araştırma sonucunda en fazla yönetime katılma alanlarının başında kazaların önlenmesi, firelerin ve kötü malların azaltılması, personel haklarının iyileştirilmesi, çalışanların güvenliği, kalite kontrolü, iş performansı değerlendirilmesi ve iş yerindeki fiziksel koşullarının iyileştirilmesi gibi konuların geldiği tespit edilmiştir (Eren, 2011:341).

Literatürde yer alan açıklamalardan anlaşıldığı üzere işletme yönetiminde en temel olarak, iki yönetime katılma biçiminden söz edilebilir. Bunlardan ilki biçimsel yönetime katılma; ikincisi ise biçimsel olmayan yönetime katılmadır.

Literatüre paralel olarak bu tez araştırmasının hedefleri açısından konuya yaklaşıldığında yönetime, kararlara ve örgütsel süreçlere katılımın biçimsel katılma (formal) ve biçimsel olmayan katılma (informal) şeklinde aşağıdaki başlıklar altında gerçekleştiği anlatılabilir.

5.1.4.1. *Biçimsel (Formal) katılım alan ve türleri*

Günümüz iş ve işletme hayatında biçimsel katılma, yasalarla ve yazılı kurallarla belirlenmiş resmi bir işbirliği türünü temsil etmektedir (Cotton v.d., 2012). Pek çok işletmede ve iş kolunda işçi ve işgücü sendikaları aracılığıyla yönetime bu tarz bir katılım gerçekleştirerek, "iş kanunu" gibi yasal bir araçla sistemli yönetime katılım uygulamalarını formal olarak katılımcılığı sağlar veya toplu sözleşme gibi özel antlaşmaları zorunlu kılabilir (Balcı ve Aydın, 2003:9).

Biçimsel katılma türlerine örnek olarak temsili katılma yöntem ve türünden bahsetmek mümkündür. Örneğin, çalışanların yönetim kurulunda temsil edilmesi (işçi temsilcisi) veya işçi sendikaları aracılığıyla yönetime katılımın sağlanması gibi uygulamalar bu kapsamdadır. Bu tür bir katılımcılık faaliyeti işveren temsilcileri ile çalışan temsilcilerinin ortaklaşa oluşturdukları işyeri komitelerinin bulunduğu katılma biçimidir. Komite, işyerinin ekonomik, sosyal ve personel yönetimine ilişkin tüm politikalarının belirlenmesi konularında kararlar almakla birlikte işveren alınan kararları tümüyle uygulamak zorunda değildir (Eren, 2011:342).

Sendikal katılma ise yasal olarak, yönetime katılma hakkının sendikalar vasıtasıyla yapılmasını öngören bir katılımcılık sistemidir. Sendika yönetimi, nasıl olsa çalışanların meydana getirdiği ve arzusu ile seçtiği bir kuruluş olduğundan, çalışana tanınan yönetime katılma hakkı, onların işveren karşısındaki temsilcileri tarafından doğrudan doğruya yürütülebilir (Eren, 2011:343).

Benzer bir yönetime katılım türü de eşit sayıda katılmadır. Yasal olarak, işveren temsilcileri ile çalışan temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları bir yönetime katılma biçimidir. Ancak bu tür katılımla alınan kararlar, yaptırım yetkisi taşımaktadır. Bu tür yönetime katılma biçiminin uygulandığı yerlerde grev, işgal, direniş ve eylemler yasaklanmıştır. Çünkü artık çalışan da işverenle eşit düzeyde yönetimde söz sahibidir (Eren, 2011:343).

Sonuç olarak denilebilir ki formal anlamda yönetime katılımdan bahsedebilmek için sadece kanun ve sözleşme gibi yasal zorunluluklar bulunmasına gerek yoktur;

katılımcılığın yarattığı sinerjiden ve verimlilik artışlarından sürekli yararlanmak isteyen işletmeler örgütlerinin belirli kurumsal uygulamalarında veya tamamında yönetime ve kararlara katılmayı zorunlu hale getiren yazılı kurallar koymak suretiyle bu anlayışla örgütlerini rahatlıkla yönetebilirler (Bursalıoğlu, 2002:18; Demir, 2007:79).

5.1.4.2. *Biçimsel olmayan (İnformal) katılım alan ve türleri*

Günümüz iş dünyasında biçimsel olmayan (informal) katılımcı yönetim uygulamaları daha çok ekip halinde gerçekleşen çalışma koşullarında rastlanmaktadır. Özellikle ekibin lideri yakın temas halinde olduğu ve güvendiği çalışma arkadaşlarına sürekli danışarak aldığı kararlarla iş grubunu yöneterek informal düzeyde bir katılımcı yönetim uygulaması gerçekleştirebilir (Demir, 2007:82).

İşletmelerde üst idaresine gayri resmi yolla katılım için, örgütteki bir grubun ya da örgütün tüm çalışanlar arasında sıcak ilişkiler ve gerek fiilen gerek fikren katılıma olanak sağlayacak sıcak ilişkiler bulunması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2002:19). Zira birbiriyle samimi olan ve birbirini seven çalışanlarla yöneticiler arasında her sorunu birlikte çözmeye yönelik fikir birliği oluşacak ve isabetli yönetsel kararlar böylece katılımcı anlayışla alınmış olunacaktır (Eren, 2011:341-344):

Sonuç olarak denilebilir ki, yönetime katılımın yararları kadar resmi ve resmi olamayan yoldan katılımcılık tür, biçim ve alanları bulunmaktadır. Bu anlayışı esas alan işletme ve örgütler katılımcılığı bir dünya görüşü haline getirmekten ziyade iş hayatında adeta iş görme biçimi olarak her alanda uygulamayı benimsemelidirler.

5.1.5. Yönetime katılımın önemi, yaraları ve fonksiyonları

Günümüzde örgüt çalışanları, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşlarında basit birer çalışan olmak yerine, çalıştıkları örgütte söz sahibi olmak, örgütün yönetsel faaliyetlerinde etkin rol almak istemektedirler.

Nitekim Uras (1995)'a göre, yönetime katılma süreçleri bir anlamda çalışanlara bilgi ve deneyimine önem ve değer verildiğini gösterir ve bu durum çalışanların moral ve motivasyonunu yükselterek işine ve iş çevresine karşı olumlu duygu, tutum ve davranışlar geliştirmesini sağlar. Şüphesiz bu durum örgütlerde yönetime katılmanın gerekliliğini ve önemini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Yönetime katılımın birçok yararın yanı sıra, çalışanları örgütü hedeflerine götürebilmesi ve örgütten yeterince verim elde edilebilmesi, çalışanların bireysel performansına bağlı olduğundan çalışanların yönetime katılarak güdülenme

düzeylerinin yüksek tutulması örgütün geleceği açısından da önemli görülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005:27).

Örgütün kendini yenileyebilmesi, çağa ayak uydurabilmesi için yönetime katılım gereklidir. Her çalışan kendi alanında fikir üretme, yorum yapma, sorunların çözümüne yönelik alternatif çözümler sunma gibi yeteneklere sahiptir. Çalışanlar, bu yeteneklerini kullanma fırsatı bulduklarında ait oldukları örgütün olumlu yönde değişimine katkı sağlayabilir (Aydın, 2005:323). Bu nedenle, çalışanların alınacak kararlara katılımları örgütün geleceği açısından son derece önemli görülmektedir.

Özellikle branşların ve uzmanlık alanlarının sürekli çeşitlendiği sektörlerde bir çalışanın her işten anlaması veya herkesin bir branşın uzmanı dahi olması beklenemezken, yöneticinin her branşta uzman olmasını beklemek oldukça iyimser ve içi boş bir yaklaşım olacaktır. Bu nedenle yönetimde başarı artık tamamen ekip işi olmuştur (Çelikkaya, 1999:121).

İşte bu yüzden ekonomik anlamda verimliliği artırmak için yönetime katılmak önemlidir ve gereklidir. Bu suretle işletmelerin üretim kapasitesini arttırmak ve küresel pazar ve rekabet ortamında işletmelere rekabet avantajı sağlamak oldukça mantıklı bir yönetime katılıma yönelme seçeneğidir (Siegall ve Gardner, 2000).

İçerisinde bulunduğumuz post-modern çağda işletme yönetiminde alınan bir karardan etkilenen çalışanların bu kararda söz sahibi olmaları beklenir (Aydın, 2005:129). Eğer çalışanlar yönetime katılımına değecek düzeyde iş tecrübe, uzmanlık ve birikime sahipse, o zaman alınan yönetsel kararakatılımı örgüt performansını ve verimliliğini de pozitif yönde etkileyecektir (Aydın, 2005:131).

Öte yandan literatürde yer alan yönetime katılma ile ilgili yapılan araştırmaları, genellikle katılımcı yönetimin yüksek gönül gücü ve doyuma, olumlu çalışan-iş veren ilişkilerine ve örgütlerde verimliliğin artmasına yol açtığını göstermektedir (Sezen, 2003:25). Dolayısıyla denilebilir ki, verilen yönetsel kararların örgüt çalışanlarının tümü tarafından anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulamaya konulmasında da karara ve yönetime katılma önemli rol oynar (Aydın, 2005:130).

Koçel (2011: 337)'e göre, katılımcılık uygulamalarının yaygınlaşmasıyla gözle görülür ve çeşitli parametrelerle ölçülebilir düzeyde çalışanların motivasyonları artarak pozitif çalışan davranışlarında yaygınlık görülür. Yönetime katılımın temel amaçlarından birisi de verimliliği bu yolla arttırmak olduğu için de yöneticiler ile yönetilenler arasında işbirliği kurmaya yarayan katılımcılık konusunda aktif

uygulamalara gidilmesi dolaylı yoldan işletme verimliliğini de arttıracaktır (Eren, 2011:396). Ayrıca bu sayede özellikle yönetici ayrıntılar hakkında karar verme yükünden kurtulur, işler çabuk yapılır, gecikmeler önlenir, örgüt içi iletişim yükü hafifler, tüm çalışanlar onure edilmiş olur ve yönetimsel kararlarda rasyonelliğe yaklaşılır.

Yönetime katılımın yoğun yaşandığı örgütlerde çalışanların daha düşük psikolojik gerginlik, işe ilişkin tehdit, yabancılaşma ve rol belirsizliği yaptığı, buna karşılık yüksek iş doyumu, örgütte iyi ilişkiler kurulduğu, çalışanların işe karşı olumlu tutumlar takınarak daha fazla iş yaptığı ve örgütsel bağlılığının arttığı rapor edilmektedir (Öztürk ve Dündar, 2003). Böylece örgüt, kendileri için geçim kaynağı olduğu çalışanlarına güven ve değer verdikçe, çalışan örgüt ile arasında duygusal bağlar gelişmeye başlayacaktır (Ulutaş, 2003:3).

Sistematik bir yaklaşımla yönetime katılımın yararlarını aşağıdaki gibi sırlamak mümkündür:

* *Eğer, yönetsel kararları icra eden çalışan, sorunun belirlenmesine ve çeşitli çözüm alternatiflerin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına iştirak ederlerse bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen çalışanın güdülenmesine, hem de nihai kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir.*
* *Yönetime katılma olgusunda, normal olarak yüz yüze sorun tartışması vardır. Bu tartışma tecrübeli yöneticilerle yetişmekte olan uygulayıcı astlar arasında olmaktadır. Böylece astlar uzun yıllar yönetim sorumluluğunu taşımış tecrübeli amirlerini kolayca kavrayabileceklerdir.*
* *Yönetime katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar. Yönetime katılma astın kendi benliğinin doyumu için önemli olanaklar sağlar, onun örgütle kaynaşmasını sağlar, örgütsel amaçlara doğru teşvik eder.*
* *Yönetime katılmanın yararlarından biri de çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektir.*
* *Yönetime katılma psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir.*
* *Diğer bir yarar da, çalışanın yönetim kararlarına açıkça veya üstü örtülü bir biçimde karşı koyma durumlarının azalması, sosyal ilişkilerin daha sakin ve dostane bir ortamda yürütülmesinin gerçekleştirilmesidir* (Eren, 2011:401-403).

Efil (2011: 90) ise katılımcılığın avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

* *Problem çözümünde yararlı olacak bilgiler, bireylerin deneyimleri ve her bireyin gruba getirdiği fikirler en uygun ve yararlı kaynakları oluşturur.*
* *Bir bireyden diğerine farklı görüş noktaları ve algılar problemin çok yönlü olarak ele alınmasını sağlar. Bir bireyin tek başına görüş açısının gruba göre daha sınırlı olduğu bir gerçektir.*
* *Bir çözümün araştırılması bireylerin katılımı ile olursa çözümün uygulanması daha kolay ve hızlı olacaktır. Çözüm bir birey tarafından sunulursa uygulanması için her şeyden önce bu çözümün iyi olduğu konusunda başkalarını inandırmak gerekir.*
* *İlgili kişiler, problemin analizi ve mümkün olan çözümlerini önceden ele aldığı zaman uygulama ayrıntıları ve çözüm konusunda rahat hareket edebilirler.*

Aydın (2004)'a göre, yönetime katılma ele alınan yönetim sürecine farklı bakış açıları getirir, farklı birim ve kişileri eşgüdümler, güdülenmeyi sağlar, farklı çıkar gruplarının temsil edilebilmesini sağlayarak grup tartışmaları yoluyla yaratıcı düşünceler ortaya koyulmasının yolunu açar.

Yönetime katılımın önemini anlatan ayrı bir fonksiyonu bu yönetsel anlayışın kalite odaklı olmasıdır. Zira katılımcılık kaliteyi ön planda tutan yönetim anlayışının örgütlerde yerleşmesi ile örgütsel ve kurumsal verimliliğin artmasının, çalışanların işe devamsızlığı düşerek kendilerini örgüte adamalarının ve yönetime güvenmelerinin yolu açılır (Güleş ve Bülbül, 2004: 309). Ayrıca bu durum mal ve hizmet üretim süreçlerinde kalitenin yükselmesinin yolunu açar.

Son olarak söylemek gerekirse yönetime katılım, örgütsel performans, verimlilik, motivasyon ve kalite gibi günümüzde işletme yönetiminde öncelikli konular arasında gelen yönetsel süreç ve çalışan davranışların üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Bu yüzden yönetime katılım her sektörde ve işletmede her yönetsel alanda ve sistemde günümüzde vazgeçilmez öneme sahip bir uygulama olduğunu söylemek mümkündür.

5.1.6. Katılımcılığa Yöneltilen Eleştiriler

Literatüre bakıldığında katılımcılığa yöneltilen eleştirilerin genel olarak bu yönetsel anlayışın hızlı, ani, değişen şartlara göre anında karar vermeye çoğu zaman engel olması yanı sıra hizmet üretim süreçlerinde tıkanmaya neden olduğu yönündedir (INVOLVE, 2005: 24).

Özellikle olağanüstü durumlarda katılmanın örgüte maliyeti, ondan beklenen yararı kat kat aşabilir. Bu tarz durumlarda bir gruba değil, sadece belirli bir yöneticiye yönetsel yetki devredilmelidir (Coleman ve Barrie, 2000:149). Ayrıca olağanüstü durumlarda kararların alınması, çok katılımlı bir yönetim biçimi içinde son derece güçtür.

Çalışanların yönetime katılması ile farklı düşünce ve yaklaşımlar ortaya çıkacağından, bu durumun yönetimde karar verme sürecini tıkayabileceği söylenebilir. Ayrıca yönetime katılma, genellikle çok zaman alabileceği gibi ilgilileri de huzursuz yapmakta ve zamanında karar alma gerekleri yerine getirilmemektedir (Eren, 2011:403).

Nitekim literatürde katılımcılığı konu edinen pek çok araştırmada yönetime katılmanın olumlu etkilerinin yanı sıra, gözden kaçırılmaması gereken olumsuz

özelliklerinin başında bu tür işlemlerin zaman yönünden iş gücü kayıplarına neden olduğu yönündedir. Uras'a (1995) göre bu olumsuz özelliklerden biri, kararın grupça alınmasının, bireysel olarak alınan kararlara göre daha fazla zaman alıcı olmasıdır.

Ayrıca katılma; aynı zamanda görüşme, tartışma ve çoğu kez çatışmayı içermektedir. Süre ve katılanların sayısı arttıkça eşgüdüm de zorlaşmaktadır. Çalışanların yönetime katılması, farklı düşünce ve yaklaşımları doğuracağından bu durum yönetimde karar verme sürecini tıkayabilir (Demir, 2007:74).

Uras (1995)'a göreişletme yönetimindekatılımcılığın aşağıda sıralanan hususlarda bazı olumsuz etkileri olabilmektedir:

* *Katılımcıların zamanlarının değeri düşünülürse, masraflı olduğu sonucuna varılabilir.*
* *Acil durumlarda katılımvılık gereksiz gecikmelere neden olabilir.*
* *Grup kararları uzlaşma ya da karar verememeyle sonuçlanabilir.*
* *Yöneticinin bulunduğu toplantılarda, astlar, yöneticinin hoşlandığı fikirleri öne sürerek ona yeteneklerini göstermek isteyeceklerinden verilen kararlar yöneticinin fikirleri doğrultusunda olacaktır.*
* *Katılımcılık sayesinde alınan kararlar sorumluluktan kaçma yöntemini ortaya çıkarabilir.*

Yine literatürde önemli bir yeri olan Eren'e (2011:403-405) göre yönetime katılmanın sakıncaları şöyledir:

* *Yönetime katılma, yöneticilerin örgütteki karar vermelerinden dolayı elde ettikleri üst makamın ayrıcalıklarını zayıflatmakta ve hatta ortadan kaldırmaktadır. Böylece hiyerarşik bakımdan astı ile aynı masaya oturan ve onunla eşit veya çok az farklı yetkiyi taşıyan üstlerin doğal olarak denetimi de elden çıkacak veya zayıflayacaktır.*
* *Yönetime katılma, aynı zamanda bir komite yönetimi niteliği arz eder ve bu yönetim biçiminin sakıncalarını da beraberinde getirir. Örneğin, fikirleri grup tarafından kabul edilmeyenler alınan kararlara ve gruba karşı gelebilirler ve böylece birçok yarar ortadan kalkabilir.*
* *Yönetime katılma, bazı hallerde, çalışanlar arası sıkı bağlılık yaratabilir ve çalışanların çıkarları yönünden örgüte karşı kuvvet olarak nitelendirilebilir.*
* *Katılma, genellikle çok zaman alabilir, ilgilileri huzursuz yapabilir ve zamanında karar alma gerekleri yerine getirilmeyebilir.*
* *Yönetime katılma konusunda ortaya konabilecek bir sakınca da, çalışanlar kendileri ile ilgili kararları etkileme olanağının tanınması, kısa zamanda onların ilgili olmadıkları sorunlara da katılmak istemeleri sonucunu doğurması tehlikesini taşımasındadır. Bu da bilmedikleri sorunlarla ilgilenen kimselerin isabetsiz karar vermeleri ve örgütü zarara sokmaları sonucunu verebilir.*
* *Yönetime katılma, çalışan ile sendikası arasındaki kuvvetli dayanışmayı zayıflatıcı ve sendikaların eylem serbestisini kısıtlayıcı toplumsal bir sakınca taşımaktadır.*
* *Çalışanların ve çalıştıkları örgütlerin önemli sayılan ve sakıncalı bir olgu olarak baktıkları bu yönetsel aracı, işverenler verimlilik ve mülkiyet hakkı bakımından sakıncalı bulmaktadırlar. Onlara göre, mülkiyet hakkını elinde bulunduranlar doğal olarak yönetim yetkesinin de sahibidirler ve ancak verimlilik verenin mutlak yetkesi sayesinde elde edilebilecektir.*

  Efil (2011:91)'e göre grup kararlarının üstünlüklerinin yanında bazı sakıncalı yönleri bulunmaktadır:

* *Bazı katılımcılar en iyi fikirlere sahip olsalar da genel düşüncelerin yanında yer alabilirler. Bunun nedeni grubun baskısına dayanamamak veya başkalarını ikna etmeyi beceremememektir.*
* *Sorunları yeterince ortaya koymadan bir çözüme ulaşmak grup açısından tercih edilebilir. Ancak bu durumda sonuçlar sağlıklı olmayabilir.*
* *Grup çalışması zaman alır, eğer problemi incelemek için yeterli zaman verilmezse, grubun belli bir deneyimi de yoksa sonuçlar da iyi olmayacaktır.*
* *Grup içinde iyi konuşma yeteneğine sahip olan bazı bireyler grubu egemenliği altına alır ve konu üzerinde daha çok bilgisi olan bireylere rağmen etkili olurlar.*
* *Grup, çözümleri hemen önerir veya problemi ve nedenlerini yeterince incelemeden herhangi bir kişi tarafından önerilen çözümü onaylar. Bunun nedeni, grubun, zamanını problemi yeterince incelemek için geçirmemesi veya problem ve çözüm konusunda ortak bir düşünceye varılmamasıdır. Herkesin ortaya koyduğu farklı çözümler, yararsız tartışmalar, fikir çatışmaları ve zıtlıklar yaratabilir.*

Ayrıca yönetsel kararların paylaşılması daha fazla zaman harcamak demektir. Bazı önemsiz problemlerin tartışılması uzun zaman almakta veya üst yönetimin huzurunda tartışılamamaktadır. Ayrıca zamanın çoğu yönetim tarafından alınmaktadır (Özdemir, 2000:43).

Yine literatürde yönetime katılma hakkında işveren çevrelerince yöneltilen itirazları Akçaylı (2005:80-85) söyle ifade etmiştir:

* *Yönetime katılma, yönetim kadrosunun seçimine olumsuz etki yapmaktadır.*
* *Yönetime katılma, yönetimin özgürlük ve esnekliğini kısıtlamaktadır.*
* *Yönetim kararlarına sosyal içerik kazandırma zorunluluğu, örgütün ekonomik başarısına yönelik uzun vadeli yönetim planlarının yapılmasını engellemekte veya aksatmaktadır.*
* *Çalışanlar örgüte mal varlığı yatırdıklarında bu malların yönetiminde söz sahibi olmaktadır.*
* *Örgütün iflası halinde, risk dağılımı çalışan ve pay sahibi için eşit değildir. Pay sahibi riski tek başına taşımakta, tüm mal varlığını kaybetmektedir.*
* *Örgütün iflası halinde, çalışan emeğini kaybetmemekte, başka bir işyerinde değerlendirebilme sansına sahip bulunmaktadır.*
* *Örgütün gizli tutulması gereken sırları, denetim kurulundaki çalışan temsilcileri tarafından üçüncü şahıslara, özellikle sendikalara açıklanacaktır. Bu da örgütün piyasadaki durumuna olumsuz etki yaratacaktır.*
* *Örgüt her gün rekabetin baskısı altındadır. Bu nedenle örgütün geleceği ile ilgili bir dizi kararların alınması gerekir. Bu kararlar, ayrıca, birçok hallerde yaratıcı nitelikte bir beceriyi, bazen çok kısa sürede, hatta ani kararlar verebilme ve bu kararların riskini üstlenebilme yeteneğini gerekli kılmaktadır.*

Sonuç olarak denilebilir ki, her ne kadar çalışanların yönetime katılımı birtakım sakıncaları beraberinde getirebiliyorsa da günümüzde çalışanların yönetime katılımı, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi, devamlılığın sağlanabilmesi kısaca, örgütün geleceği açısından son derece gerekli görülmektedir.

5.2. İşletmelerde Yönetime Katılım Süreç ve Aşamaları

Literatürde işletme yönetimlerinde yönetime katılım süreç ve aşamalarının çeşitli şekillerde incelendiği görülmekle birlikte en popüler katılımcılık yaklaşımı olarak Sherry Arnstein (1969) tarafından geliştirilen "katılımcılık merdiveni" daha fazla ön plana çıkmıştır.

Yaklaşımda yer alan yönetsel ve döngüsel merdivende *"manipülasyon, terapi, bilgilendirme, danışma, yatıştırma, işbirliği, yetki verme ve vatandaş kontrolü"* şeklinde sıralanan 8 basamağı bulunmaktadır. Kamusal ve siyasal alanda kullanılmak üzere önerilen yaklaşımda yer alan basamaklar daha çok iktidar gücünün devlet otoriteleriyle paylaşımına göre nitelenmiştir (Brodie vd., 2009: 18).

Katılımcılığın yönetim süreç ve aşamalarıyla ilgili David Wilcox tarafından geliştirilmiş başka bir katılımcı yönetim modelinde ise ast-üst işbirliğinin esas alındığı beş düzeyde katılımcılık yönteminin esas alan bir model önerilmiştir. Söz konusu modelde önerilen katılımcılık esas ve yöntemleri ise bilgilendirme, danışma, birlikte karar verme ve hareket ederek örgütün çıkarlarını bireysel çıkarların üstünde tutma şeklinde sıralanmaktadır (Brodie vd., 2009: 19).

Literatürde yönetime katılım için önerilen ve örnek verilen araştırmalardan da anlaşılacağı üzere havacılık işletmelerinde yönetime katılımın başarılı olabilmesi için her düzeydeki çalışanların emniyetin sağlanması ve arttırılması ideal ve ortak hedefi çerçevesinde yönetime katılımın sağlanması esas olmalıdır (INVOLVE, 2005: 30).

Anlatılan çerçevede genel olarak havacılık İşletmelerinin yönetiminde, özelde ise tüm emniyet yönetimi süreçlerinde uygulanması mümkün olabilecek nitelikte bir katılımcı yönetiminde olması gereken süreç ve aşamalar aşağıdaki başlıklar altında sıralanmıştır.

5.2.1. Katılımcılığın konusunun ve kapsamının belirlenmesi

Etkili bir yönetime katılım için ilk olarak yönetime katılım uygulamasının hangi konuda, hangi kapsamda ve hangi sınırlarda olacağının belirlenmesi gerekmektedir (Lam, Chen ve Schaubroeck, 2002:905).

Katılımcı uygulama sürecinin daha en başında bu uygulama ile ulaşılacak hedeflerin tespiti oldukça ve katılımcı yönetimle ulaşılabilir bir amaç ortaya koyabilmek söz konusu uygulamanın önceden kapsamını belirlemekle mümkündür (Brodie vd., 2009: 18).

Katılımcılığın konusunu ve kapsamını belirleme aşamasında bu eylem sonunda elde edilebilecek çıktılarla, uygulamanın sonucunda nasıl kazanımlara ulaşılacağı da kararlaştırılmalıdır (INVOLVE, 2005: 31). Bu aşamada katılımcı uygulamanın belirlenen konuda yapılmasının olası kazanımları, riskleri, zamanı ve fonksiyonları üzerinde tartışmalar yapılmalı ve ortak akıl sonucunda ulaşılan bir konu ve kapsam içinde katılımcılık alanı seçilmelidir (Tremplay ve Roger, 2004:1000).

Sayılan şekilde kapsam ve sınırlılıkları belirlemede her ne kadar çoğu zaman bu uygulamaya niyetlenen üst yönetim ve karar verici konumundaki yöneticiler daha etkin olsa da yapılması planlanan uygulamadan etkilenecek ya da bu uygulamada sürece katılımı istenilecek olanlara açıklamalar yapılması ve kapsamla sınırların belirlenmesi sürecine dahil edilmesi de oldukça önemlidir. Zira katılımcı yönetimin ruhunda işbirliği ve kollektivizm bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:243).

Son olarak belirtilmelidir ki yönetime katılım süreçlerinde kapsam ve sınırlılıklar belirlenirken örgüt hiyerarşisinin tüm katmanlarında çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alınarak belirlenmelidir. Bunun içinseyönetimin yönetilenlere bilgilendirme yapması, danışması, iş süreçlerinde işbirliği yapması ve yetkilendireceği yeni görev ve sorumluluklarla ilgili konularda açık deklarasyonlarda bulunması yerinde olacaktır (Tremplay ve Roger, 2004:1001).

5.2.2. Katılımcılığın somut amaç ve hedeflerinin belirlenmesi

Kapsam ve konu belirlendikten sonra ikinci aşamada tıpkı bir karar vermede olduğu gibi katılımcı uygulamanın amaç ve hedeflerinin somut bir şekilde belirlenmesi gereklidir (Yağmurlu, 2004: 55).

Katılımcı yönetimin bu aşamasında somut ve açık şekilde belirlenen uygulama amaç ve hedefleri öncelik sırasına göre yazılı hale getirerek katılımı planlanan çalışanlara katılım süreçlerinde rehber olarak kullanılmak üzere bildirilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:244).

Üst yönetim ile orta kademedeki yöneticilerin bilhassa üzerinde hemfikir oldukları amaç ve hedefler açıklanmadan önce somut, ölçülebilir ve mevcut örgüt kaynakları ile ulaşılabilir olup olmadığı yönünden sorgulanmalı bu sayede işletme vizyonuna uymayan, gerçekçilikten uzak ve ulaşılması imkânsız hedefler listeden çıkartılmalıdır (Taymaz 2003:22).

Belirlenen hedeflerin tüm örgüt elemanları tarafından bilinmesi ve varsa bunlar hakkında aykırı veya muhalif fikir ve çekincelerinin dikkate alınması katılımcı yönetsel etkinliğin sağlanmasında oldukça önemlidir. Çünkü işin başında örgüt üyeleri tarafından benimsenmeyen amaç ve hedeflere ulaşılması imkânsızdır (Öztürk ve Dündar, 2003).

Benzer şekilde katılımcı uygulamanın süreçleri esnasında katılımcıların yeni önerileri ya da talepleri olduğu takdirde talep ve öneriler eğer önceden belirlenen amaç ve hedeflerle ilişkili olması durumunda revizyona gidilmesi de gerekebilir. Bu yüzden daha işin başında amaç ve hedeflerin katılımcı bir anlayışla belirlenmesi tavsiyeye değer görülmektedir (Coleman ve Barrie, 2000:149).

Yönetime katılımın amaç ve hedefleri belirlenirken son olarak dikkate alınması gereken bir konuda belirlenen hedef ve amaçların işletme vizyonu, varlık sebebi, piyasa koşulları, işletme üretim kapasitesinin yanı sıra çalışan sayısı, finansal koşullar ve benzeri maddi varlıklar uyumlu olması konusudur (Akçaylı, 2005:85).

Zira daha etkili yönetim açısından başvurulan katılımcı yönetim uygulaması sayılan konuları göz önünde bulundurmadan planlandığı takdirde sonuç eldeki kazanımları da kaybetmek şeklinde işletmenin varlığını bile riske atabilecektir (INVOLVE, 2005: 33-34).

5.2.3. Yönetime katılacakların seçimi

Yönetime katılım süreçlerinde bulunacak olanların kim olduğunu önceden belirlemek ve önceki adımları bu kişilerle atmak gerekmektedir. Yönetsel anlamda yetki paylaşımından hoşlanmayan, iş üretim süreçlerinde kolektif çalışmaya inanmayan, işbirliği ve paylaşıma normal iş hayatında pek yer vermeyen katılımcılarla organize edilen bir yönetsel süreç katılımcı bir yönetim ortaya koyamayacaktır (INVOLVE, 2005: 35).

Bu yüzden katılımcı yönetim öncesinden uygulama yer alacak katılımcıların seçilmesinde bazı kriterler göre katılımcıların seçilmesi önem arz etmektedir (Akçaylı, 2005:85). Örneğin katılımcı yönetim uygulamasının yapılması planlanan konu veya iş biriminde normalde kimlerin sorumlu olduğuna ve kimlerin bu alanda uzmanlığının olduğuna göre katılımcıların belirlenmesi mümkündür (Özdemir, 2000:43).

Benzer şekilde katılımcı yönetimden etkileneceklerin, bu uygulamaya dahil edilmediği takdirde süreci engelleyebilecek ya da sabote edebilecek konumdaki yetkili şahsıların, geçmiş dönemde benzer çalışmalarda tecrübesi olanlarla sektörü veya

işletmeyi tüm departmanlarıyla iyi tanımlayanların katılımcı yönetim uygulamalarına katılımı beklenir (Güleş ve Bülbül, 2004: 309).

Sayılan kriterlere göre ismi öne çıkan çalışanlar öncelikle bir havuzda toplanır, üst yönetim ya da karar vericiler bu listeden en uygun katılımcıları seçerler. Katılımcıların seçiminde ve belirlenmesinde anket veya form yoluyla ehil olanların seçimi de mümkündür (Aydın, 2005:133).

Ayrıca havacılık işletmelerinde pek çok ulusal ve uluslararası havacılık otoriteleri ile müşterilerde ve havacılık alanında kurumsal uygulamaları olan STK'lardan istifade etmek de mümkündür. Bu açıdan katılımcıların işletmenin iç çevresinde olduğu kadar dış çevresinden de seçilmesi söz konusudur (Sezen, 2003:29).

Ancak önemle dikkat edilmelidir ki, yönetimde katılımcılık uygulaması süreçlerin zaman ve sürelerin uzamasına neden olacağı için katılımcı liste ve sayılarını her zaman mümkün olan en yeterli düzeyde tutmak tavsiye edilir. Zira aksi takdirde karar verme süreçleri uzadığı gibi katılımcı yönetimden beklenilen çıktılara da ulaşmak pratik iş hayatında pek mümkün olmayacaktır (Eren, 2011:396).

Son olarak katılımcı yönetim uygulamasına muhalif olan birey ve kurumların sürece dâhil edilirken daha hassas davranılması mümkünse sürecin özüne inanmayan, katılımcı yönetim modeliyle bu işin yönetilmesinin sakıncaları konusunda aşırı karamsar ifadelerde bulunanlardan daha çok konu hakkında çekincelerini mantıklı bir şekilde sıraladıktan sonra süreci sabote etmeyecek makul kişiler seçilmelidir (Siegall ve Gardner, 2000).

5.2.4. Katılımcılara görev, yetki ve sorumlulukların dağıtımı

Katılımcı yönetim modeline kimlerin katılacağı belirlendikten sonra oluşan listeler üzerinden yönetilecek süreçle ilgili tüm işletme kaynakları ve dışarıdan destek olarak alınacak kaynakların ergonomik bir şekilde dağıtımı sağlanmalıdır (Eren, 2011:397).

Bu dağıtım ve paylaşım öncelikle görev, sorumluluk ve yetki düzeyinde yazılı bir şekilde gerçekleşmelidir. Tüm katılımcılar bir arada olduğu bir toplantıda söz konusu paylaşımların yapılması, görevler ve yetkilerle ilgili herkesin düşünce, öneri ve tespitlerin değerlendirilmek suretiyle sorumluluğun tüm katılımcılara bölüştürülmesi tavsiye edilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005:36).

Aksi takdirde bir oldu bitti ile karşı karşıya kaldığını düşünen katılımcıların süreç esnasında yetkisini çekingen kullanması ya da görevinin adil olmayan bir şekilde belirlendiğine yönelik kaygılar içine düşmesi pek mümkündür (Cotton v.d., 2012).

Ayrıca bu aşamada üst yönetim gerçekleşecek bu uygulama neticesinde sürece emeği geçenlere aldığı fazla görev ve sorumluluk nedeniyle ulaşılması muhtemel hedeflere ulaşıldığında ne gibi ödül, ekstra kazanım ya da kariyer ilerlemesi vaat etmesi katılımcıların moral ve motivasyonunu arttıracaktır. Benzer şekilde yöneticilerin katılım süreci sonunda ortaya çıkacak kazanımları nasıl kullanacağını deklare etmesi oldukça faydalı olacaktır (Uyar, 2007).

Ayrıca katılımcı yönetim modelinin bu aşamasının son safhasında ya da ortasında yöneticilerin açık ve somut bir şekilde uygulama sonucunda ortaya çıkacak kazanımlarla ne yapılacağı konusunda taahhüt vermelidir. Yöneticilerin katılımcı uygulama sonucunda ulaşılacak hedeflerin getireceği kazanımların nasıl paylaştırılacağı ve değerlendirileceği konusunda yönetsel mekanizmaları kurma yönünde görevlendirme yapması da bu aşamada beklenmektedir (Cotton v.d., 2012).

Yine görev ve sorumluluk dağıtımında eğer işletmede katılımcı yönetim uygulaması hizmet üretim sürecinin bir ya da birkaç departmanını kapsar nitelikte uygulanacaksa tüm işletmeyi bağlayan yetki ve sorumlulukların verilmesinden kaçınılmalıdır. Tüm bunlara dikkat edildiğinde bile rütbe, kıdem ve benzeri unvanlardan kaynaklanan ayrıcalıkların iş hayatı içerisinde farklı iletişim kanallarıyla (dikey-yatay) varlığını sürdürmesinden hareketle katılımcı yönetim modelinde görevlendirme yapıldığında işletmenin örgüt kültüründe var olan yazılı olamayan kurallara da riayet edilmesi önerilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008:29-34).

Son olarak belirtilmelidir ki, yönetime katılım nihayetinde bir işi ya da süreci daha etkili ve pozitif düzeyde yerine getirmek amacıyla tasarlanır veya yerine getirilir. Eğer yetki, görev ve sorumluluk aşamasında dengeli, adaletli ve ehil olanlara yetki, görev ve sorumluluk dağıtımı yapılmazsa süreç baştan sabote edilmiş demektir.

5.2.5. Katılımcılığın uygulanması ve koordinasyonun kurulması

Buraya kadar anlatılanlar aslında katılımcı yönetim modelinin bir anlamda planlanması aşamalarını oluşturmaktadır. Uygulama ve koordinasyon süreci ise yönetime katılımcılığın fiilen harekete geçirilmesi aşamasını oluşturmaktadır (Cotton v.d., 2012).

Bu aşamada planlandığı şekilde uygulamalara başlanır. Uygulamalarda herkes görev ve sorumluluklarının bilinciyle harekete geçerek iş ve işlemlerin yapmaya başlar. Karşısına çıkan engel, problem ve sorunları ilk etapta kendi bilgi deneyim ve uzmanlığıyla aşmaya ya da çözümlemeye çalışır. Planlara uymayan sorunlar, fark edilmeyen ve öngörülemeyen uygulamalarla karşılaştığında ilk etapta model kapsamında belirlenen yetkililere ulaşır. Koordinasyonun kanalarının seçimi bu aşmada oldukça önemlidir (Sezen, 2003:31).

İnternet, network, telefon ve benzeri iletişim araçlarıyla katılımcı yönetim uygulamasında görev alan herkes tüm süreç esnasında birbiriyle koordineli hareket etmelidir. İşte koordinasyon bu açıdan katılımcı yönetim model ve uygulamalarının gözü, kulağı ve elleri hükmünde bir rol üstlenir (Aydın, 2005:133).

Uygulama esnasında edinilen tecrübe ve izlenimler düzenli olarak diğer katılımcılarla paylaşılacağı gibi bir iki haftalık periyotlarla yapılacak toplantılarda sürekli paylaşılarak üst akıl yoluyla sorun ve engellerin aşılmaya çalışılması da tavsiyeye değer bir uygulama olarak literatürde vurgulanmaktadır (Margulies ve Black, 2001; Bursalıoğlu, 2002).

Son olarak belirtilmelidir ki, katılımcılığın bu aşamasında yukarıdaki bölümlerde ele alınan süreçlerin tümünde ayrıntılı bir şekilde belirlenen uygulamaların pratikte işe yarayıp yaramadığının değerlendirilmesi bizzat yaşanarak yapılmaktadır (Efil, 2011). O yüzden bu süreçte önceden belirlenen teknik ve yöntemlerle ilgili raporlar modelde belirlenen yöneticiler vakit geçirmeden aktarılarak anında planlar revize edilmelidir.

5.2.6. Etkilerin ve sonuçların gözden geçirilmesi

İşletmelerin varlık sebebi mal veya hizmet üretmek, bunları çeşitli tekniklerle pazarlayarak gelir elde etmektir. Örgütsel yaşam daha geniş kapsamlı hedeflerde kurulmakla birlikte gerek işletme gerekse örgüt yönetimi genellikle başarısını çıktılara göre ölçüler (Koçel, 2011).

Bu anlamda bir yönetsel uygulama modeli olan katılımcı yaklaşımın sonucunda ortaya çıkan kazanımlar, daha açık ifadeyle bu uygulamanın başarılı olup olmadığı tıpkı işletmelerde olduğu gibi çıktılara odaklanılarak belirlenir (Efil, 2011; Sökmen, 2011). Bunun yanında süreçlere de odaklanarak katılımcı yönetim modeli uygulamalarının neden olduğu değişim ve dönüşüme bakmak gereklidir. Zira katılımcılığın yararlarının sadece küçük bir kısmı çıktılarla tespit edilir. Kurum içinde örgüt kültürüne, örgüt

iklimine ve çalışanların pozitif davranışlarına da katılımcı yönetim modelinin katkısı dolaylı yoldan bulunmaktadır (Sezen, 2003:32).

Rekabetin dayanılmaz olduğu günümüzün ekonomik sisteminde süreçlere odaklanma her ne kadar ikinci planda kalsa da süreç ve uygulama boyunca kazanımlar, iletişimde ki iyileşmeler, eğitsel açıdan çalışanların arasında gelişen ilişkiler ve benzeri kazanımlar şüphesiz işletmenin verimliliğine pozitif katkı sunacaktır. Ancak bunun kısa vadede ölçümlenmesi oldukça güçtür (Brodie vd., 2009; Efil, 2011; Sökmen, 2011; Eren, 2011).

Çıktılara odaklanıldığında katılımcı yönetim modeli uygulanmadan önceki dönemlere ait karlılıklar, üretim adetleri, kaza sayıları ve benzeri somut çıktılara göre oluşturulan performans kriterlerine göre karşılaştırmalı bir şekilde ölçümlenebilir. Eğer yönetim katılımcılığa geçtikten sonra hızla kar ediyorsa, kaza sayıları azalıyor buna karşılık müşteri sayısı hızla artıyorsa uygulama başarılı bir şekilde yerine getirilmiş demektir (Tremplay ve Roger, 2004).

Bunun aksine katılımcı yönetim uygulaması örneğin mal ve hizmet üretim zamanını uzatıyor ve gecikmelere neden oluyorsa, işten ayrılmalar hızlanmışsa, maliyetler artmış buna karşılık karlar azalmışsa uygulama işletmede yanlış yöntem ve tekniklerle sorunlu bir şekilde uygulanıyor demektir (Demir, 2007; Brodie vd., 2009).

Zira literatürde yüzlerce araştırma katılımcı yönetim modelinin kapalı, sert ve paylaşımsız yönetim yaklaşımlarından daha başarılı olduğunu ortaya koyduğu daha önceki bölümlerde belirtilmiştir (Margulies ve Black, 2001; Bursalıoğlu, 2002; Wang ve Clegg, 2002; Balcı ve Aydın, 2003; Brodie vd., 2009; Koçel, 2011; Efil, 2011). Bu durumda planlanan ve uygulanan katılımcı modelde ya uygulamadan ya da uygulayıcıdan kaynaklanan sorunlar var demektir. İşte modelin son aşamasında bunlar öncelikle tespit edilerek çözümlenmelidir.

Geri besleme olarak da nitelenebilen bu son aşamada katılım yönetim modeli kapsamında belirlenen "katılım düzeyinin yeterli olup olmadığı, uygulanan yöntem ve tekniklerin uygun olup olmadığı ile katılımcılardan gelen tepkilerin neler olduğu konusunda tespitlerde bulunmak oldukça önemlidir (Margulies ve Black, 2001).

Bunun yanı sıra üretim maliyetlerinin neden önceden planlanan düzeyde çıkmadığı, ortaya konulan sonuçların önceden belirlenen hedef ve amaçları ne ölçüde yansıttığı, uygulama sonucunda ve esnasında nelerin başarıldığı muhakkak suretle

yeniden değerlendirilerek modelin döngüsel bir şekilde bir süre daha uygulanmasına imkân verilmelidir (Tremplay ve Roger, 2004; Demir, 2007; Brodie vd., 2009).

Zira katılımcı yönetim uygulaması sonucunda başarısız olmak aynı zamanda sürece tüm katılanlarda moral ve motivasyon kaybına neden olabileceği gibi aynı zamanda eski çalışma düzenine dönüşü de imkânsız kılacaktır (Koçel, 2011; Efil, 2011; Sökmen, 2011; Eren, 2011).

5.3. Emniyetin Yönetiminde Katılımcı Uygulamalar

Havacılık işletmelerinde sürdürülen hemen hemen tüm operasyonlarda emniyet uygulamaları, havacılığın doğası gereği ön plandadır. Havaalanı işletmelerinde, uçuş ve yer hizmetlerinden kule ve seyrüsefer hizmetlerine kadar geniş bir alanda emniyetin başarılı bir şekilde yönetilmesi, emniyeti tehlikeye düşüren ya da düşürmesi öngörülen tehditlerin hızlı bir şekilde elimine edilmesi gereklidir.

Havacılık sektöründe işte bu yüzden örgütü, çalışanları ve teknolojik unsurları kapsayan EYS modelleri ve yaklaşımlarıyla söz konusu süreçler ve uygulamalar yönetilmeye çalışıldığını, tezin önceki bölümlerinde literatür çerçevesinde kalmak kaydıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın teorik olarak planlanan bu son bölümünde havacılıkta emniyet yönetimi süreçlerinde katılımcılığın uygulama alanları pozitif emniyet kültürü çerçevesinde tartışılması planlanmaktadır.

Öncelikle havacılıkta yaygın bir şekilde emniyeti sağlamak ve yönetmek üzere oluşturulan modeller özelinde katılımcılık alanlarını inceledikten sonra, EYS model ve uygulamasında katılımcılık uygulamaları pozitif emniyet kültürü çerçevesinde aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

5.3.1. Emniyet model ve yaklaşımlarında çalışanların yönetime katılımı

Daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere havacılıkta son yıllarda emniyet yönetiminde "pro-aktif" yaklaşım dönemine girilmiş ve çalışanların pozitif örgütsel davranışları ve çalışanların yönetim süreçlerine her aşamada katılımını önceleyen kültür odaklı emniyet yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Buna bağlı olarak literatürde havacılıkta emniyete yönelik model ve yaklaşımlar pozitif emniyet kültürü çerçevesinde gelişme kaydetmiştir. Gerek 5M yaklaşımı gerekse insan unsurunu daha fazla önceleyen SHEL Modeli gibi tüm emniyet yaklaşımlarının merkezinde çalışanların emniyet yönetim süreçlerine samimi ve yakın katılımını önceleyen uygulamalar ve süreçler oluşturmaktadır (Helander, 2006:3).

Aşağıdaki başlıklar altında emniyet yönetmeye yönelik geliştirilen model ve uygulamalarda çalışanların yönetime katılımı süreç ve uygulamaları kısaca incelenmiştir.

5.3.1.1. *5 -M modelinde çalışanların yönetime katılımı*

Daha önce de belirtildiği üzere havacılıkta emniyetin etkili yönetimi bağlamında önerilen 5M Modeli bir kazaya ait ana nedensel faktörün belirlenmesi, önleyici veya düzeltici eylemlerin belirlenmesi sürecinde; emniyeti etkileyen bütün faktörler göz önünde bulundurularak gerçek neden/nedenlerin analizinde anlamlı bir kontrol listesinin belirlenmesini sağlamak üzere önerilmiştir (Patankar ve Taylor 2009: 181).

Modelde kaza nedenlerinin tespiti açısından insan unsuru çok önemsenmekte olup, özellikle pilotlar, uçuş ekibi, bakım teknisyenleri, meteoroloji mühendisleri, hava trafik kontrolörleri, kabin görevlileri ve benzeri havacılık personeli gibi uçuş operasyonda doğrudan ya da dolaylı olarak yer alan tüm profesyonel kadrolar bu faktör kapsamında değerlendirilmektedir.

Başarılı bir şekilde kazaların engellenmesi, kazaya sebep olan davranışların altında yatan faktörleri tanımlayan insan hatalarını bulmayı tüm çalışanların samimi bir şekilde model kapsamında belirlenen rol ve sorumluluklarıyla ilgili bildirimlere ve raporlara bağlayan bu modelde çalışanların yönetime katılımı esas alınmıştır (Patankar ve Taylor 2009: 181).

Ayrıca 5-M modelinde emniyetin sorumluluğunun üstlenilmesinde ve kaza önleme faaliyetlerinin yönetiminden birinci derecede sorumlu olan üst yönetimin emniyet süreçlerinin yönetimine bizzat katılımı ve yönetimin tedarik ettiği kaynakların organizasyonun emniyet programlarında adil bir şekilde dağıtılmasının sağlanmasında da en etkili faktör katılımcılıktır.

5-Modeline göre kurulan ve işletilen bir emniyet yönetim sisteminde örgüt yönetiminin emniyetin sağlanmasındaki sorumluluğu sadece finansal imkânları sağlamak değil, çalışanların bu yönetsel süreçlere içten ve samimi katılımını sağlamak amacıyla teşvik ve aktif destekler sergileyerek, tüm personelin süreçlerin yönetimine katılımı esas alınmalıdır. Böylece çalışanlar üzerinde baskı ve stres yaratabilecek ve bir korku kültürünü hâkim kılacak uygulamalardan uzak durmalıdır (Patankar ve Taylor 2009: 96-98).

5-M modelinde önerilen emniyet sisteminin başlıca hedefi, insanın görevini emniyetli ve etkin bir şekilde yerine getirmek olduğunu vurgulamak olduğu için "görev" bileşeni bu modelin merkezinde yer almaktadır (Wells, 2001:175). Özellikle havacılık faaliyetlerinin genelinde farklı operasyon tiplerine göre riskler önemli ölçüde çeşitlilik gösterdiği için hem farklı havacılık kuruluşlarının hem de o kuruluşlarda çalışanların risk tanımlamaları, tehlike ve tehdit algılamaları birbirinden farklılık göstermektedir. Dolayısıyla modelin merkezinde insan olmakla birlikte her bir insanın farklı pozisyon ve görevlere göre emniyete yönelik tutum ve davranışları da farklılık göstereceği için modelde görev bileşeni stratejik öneme ve değere sahiptir.

Son olarak belirtilmelidir ki, 5-M modeli 1980'li yılların sonuna kadar özellikle havacılık faaliyetlerinde kaza-kırım araştırmalarının analiz edilerek onlardan ders çıkartılmasında önemli roller üstlenmiş olsa da 1990'lı yıllarda yerini daha örgütsel ve yönetsel anlayışlara bırakarak popülaritesini kaybetmiştir.

5.3.1.2. *Hata odaklı modellerde çalışanların yönetime katılımı*

Havacılıkta kazaların nasıl olduğunu anlamak ve bu suretle yeni kazaların oluşmasını önleyecek tedbirler almak amacıyla James Reason tarafından tasarlanan "kaza sebep-hata sınıflandırma" modelinde insan hataları, yanlış yönetim uygulamaları ve prosedürlerdeki gizli başarısızlıklara odaklanılmaktadır (Barnett, 2005:132).

Bu emniyet modelinde yer alan "yetersiz denetim" seviyesi bizzat yönetime katılımcılığın az olduğu örgütlerde yaygın bir şekilde görülmektedir. Zira yetersiz denetim kapsamında bu modelin ortaya koyduğu dört adet durum, günümüzde katılımcılık anlayışının ve uygulamalarının yaygın olmadığı örgütlerde görüle bilinmektedir.

Yine emniyeti önceleyen bu modelde dördüncü kategoride yer alan "kurumsal etkiler", "kaynak yönetimi", "örgütsel iklim" ve "örgüt içi süreçler" sıralanabilir (Barnett, 2005:131). Örgütsel iklim çalışan performansını etkileyen örgütsel değişkenlere göre şekillendiğinden dolayı katılımcı bir yönetim tarzı doğrudan doğruya modelin ortaya koyduğu emniyet performansını da örgütsel iklim ve olumlu yönde gelişen çalışan davranışları yoluyla etkileyecektir.

Reason (1998) modeli ile ilgili olarak literatürde sıklıkla vurgulandığı üzere bu model personelin aktif hatalarının ötesinde, genellikle yönetici kararlarından kaynaklanan ve dolaylı yönden sonuçları zaman içerisinde ortaya çıkan gizli şartlara

odaklanılması gerektiğini önermiştir. Zamanla gizli şartların aktif hatalara dönüşmesiyle kazaların meydana geldiğini ortaya koyan Reason bu şekilde sistem katmanlarındaki deliklerin sayısı ve büyüklüğü azaltılarak sistemin tümünün delinip kazanın meydana gelmesinin de önlenebileceğini ileri sürmüştür (Barnett, 2005:133).

Ayrıca Reason modeli örgütten ve yönetimden kaynaklanan etkenlerin (yani gizli/örtülü yönetsel ve sistemsel nedenlerin) kaza neden/sonuç ilişkisindeki etkileşimlerinin anlaşılmasını sağlayacak nitelikte bazı savunma noktaları oluşturulmasını önermiştir (Katsakori v.d., 2009:1007).

Emniyeti sağlamaya yönelik savunmalar, sistem tarafından üretim etkinliklerinde bulunan örgütlerin oluşturdukları ve kontrol etmeleri gereken emniyet risklerine karşı korunmak için sağlanan yazılı, yönetsel, eğitsel, fiziksel ve teknolojik kaynaklardır.

Katılımcı yönetim tarzı sayesinde tüm emniyet yönetim süreç ve uygulamalarında güçlü savunma duvarları inşa edilebileceği ve bu sayede örgütsel düzeyde emniyetin arttırılacağını söylemek mümkündür (Cox ve Cheyne, 2000:128).

Benzer şekilde Dirty Dozen hata yönetim modeli de kaçınılmaz olan insan hatalarının en azından zarar verici etkisini minimize edebilmek amacıyla geliştirilmiştir. Temel olarak insan hatalarına odaklanan bu modelde hata sınıflandırma modelinde olduğu gibi çalışanların yönetime katılımıyla daha etkili olması beklenir (Mearns vd., 2003).

Zira bu modelde hataya sebep olan etkenler; iletişim eksikliği, aşırı gönül rahatlığı, bilgi eksikliği, iş sırasında işin bölünmesi, takım çalışması eksikliği, yorgunluk, kaynak eksikliği, zaman baskısı, kararlı ısrarcılık eksikliği, stres, farkındalık eksikliği, normlar şeklinde sıralanan 12 faktörden oluşmaktadır. Sayılan tüm faktörler gerek olumlu örgüt kültürü ve pozitif emniyet kültürünün, gerekse yönetime katılımcılığın yaygın ve gelişmiş düzeyde yaşandığı örgütlerde görülebilecektir (Muniz vd., 2007:627-641).

Ayrıca denilebilir ki, sayılan faktörler başarılı bir şekilde yönetilmediğinde sadece hata veya kazalar değil çalışanların performansı, pozitif emniyet kültürü, örgüt iklimi ve kültürü de bu durumdan olumsuz yönde etkileneceği için katılımcılık söz konusu etkenlerin pozitif yönde gelişmesi anlamında da bu modelde önemli bir rol üstelenecektir (Mearns vd., 2003:253).

5.3.1.3. *SHELL modelinde çalışanların yönetime katılımı*

Önceki bölümlerde belirtildiği üzere SHELL modeli, özellikle havacılık sisteminin çeşitli bileşenleri arasındaki ara yüzlerin insanla arasındaki ilişkisini esas alması yönüyle emniyetin sağlanması ve sürdürülmesi anlamında oldukça önemli bir yer edinmiştir (Wiggins ve Stevens, 2008:151).

Havacılıkta insan faktörlerine yönelik en yaygın kullanılan emniyet yönetim modeli olan bu yaklaşımda yer alan tüm bileşenler insanla etkileşim içeresindedir. Buradan hareketle denilebilir ki, aslında SHELL modeli, insanın diğer sistem elemanları ile olan ilişkisi üzerine kurulmuş ve emniyete kavramsal çerçevede bakmaya yarayan bir insan odaklı emniyet yönetim modelidir (Mercan, 2009).

Bu özellikleri nedeniyle pek çok açıdan modelde yer alan uygulamalar yönetime katılım sayesinde etkili hale gelebilmektedir (Martinussen ve Hunter, 2010:9-10). Örneğin hayati derecede önemli bilgilerin hatalı iletişim nedeniyle yanlış ya da eksik aktarımı hava aracı ve can kayıplarına neden olabilmektedir.

Buradan hareketle denilebilir ki, faaliyetlerin etkin ve verimli gerçekleştirilmesi için yönetim sistemi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, ekip çalışması, ekip uyumu ve kişisel etkileşimlerde optimum seviyeye ulaşılması ve her şeyden önemlisi bu tarz kazanımlara ulaşmak için yönetimde katılımcılığın sağlanması gerekmektedir (SKYBRARY, 2016).

Son olarak söylenmelidir ki, tüm SHELL bileşenleri insanla etkileşim içerisinde olması yönetime katılımcılığın bu modelde ne kadar faydalı olacağı konusunda önemli ip uçları verecek niteliktedir (Martinussen ve Hunter, 2010).

5.3.1.4. *Tehdit ve hata yönetim modelinde yönetime katılımcılık*

Tehdit ve hata yönetimi (TEM) modeli emniyete ilişkin tehditler ve hataların birlikte yönetilmesinin gereği üzerinde durulmaktadır. TEM modeli tüm havacılık operasyonları çevresinde havacılık emniyeti ile insan performansı arasındaki karşılıklı ilişkiyi ve operasyonel perspektiften bakış açısını anlamaya yardımcı olmak için geliştirilmiş kavramsal bir modeldir (ICAO, 1998).

Bu noktada katılımcı uygulamalarla modelin ne denli güçleneceğini ve emniyeti sağlama noktasında etkin bir hale geleceğini belirtmek mümkündür. Zira modelde sınıflandırılan tehdit ve hatalar doğrudan doğruya yönetime katılım faaliyetleriyle minimize edilebilecek niteliktedir. Örneğin modele göre “Kasten itaatsizlik veya kasten

kural ihlali", "Prosedürel hatalar", "İletişim hataları", "Yeterlilik ve uzmanlık eksikliğinden kaynaklanan hatalar" ve "Operasyonel kararlardan kaynaklanan hatalar" etkili yönetime katılımcı yönetim tarzı ve uygulamalarıyla azalacak niteliktedir (Helmreich vd., 2001:314).

Ayrıca yönetime katılım sayesinde çalışanların davranışları pozitif yönde gelişerek hatalar kontrol altına alınabilir ve tüm tehditler ortadan kaldırılabilir. Çünkü bu modele göre çalışanların aldıkları kararlar, yani reaksiyonları/davranışlar, tehdidin farkına varma ve hatadan kaçınma amacıyla gerçekleştirilen davranışlardır.

Tehditin farkına varma ve hatadan kaçınma davranışlarını gösterebilmek için çalışanların içinde bulunduğu durumu değerlendirebilecek bir durumsal farkındalık halinde olması ve gelişen şartlara proaktif cevap verebilecek planlamayı önceden yapmış olması gerekmektedir (Helmreich vd., 2001). Bu da ancak örgüt yönetimişnde çalışanların yönetime etkili katılımıyla mümkün olacaktır (Helmreich, vd., 2001:313).

5.3.2. Emniyet yönetim sisteminde katılımcılık

Havacılıkta emniyeti sağlama ve geliştirme düşüncesi sürekli gelişme ve mesafe kat ederek bugünkü insan ve örgüt odaklı, katılımcılığı önceleyen ve insan odaklı yönetsel sistemler seviyesine gelmiştir (Roughton ve Mercurio, 2002: 3-10).

Böylesi dinamik bir alanda ve çevrede, hava taşımacılığının en emniyetli ulaşım seçeneği olarak sürdürülmesi, yıllar içinde hava kazalarının sayısının gittikçe düşmesi ve emniyet kavramının gerek ulusal gerekse uluslararası düzenlemelerle kesinleştirilmiş uygulamalarla desteklenmesi oldukça önemli kazanımlardır (Gerede, 2005:3).

Havacılıkta emniyetin etkili bir şekilde sağlanması ve geliştirilmesi gereksinimi ise sistematik, geliştirilebilen ve yönetsel bir alanın doğmasına neden olmuştur (Toff, 2010:21-25). İşte örgütsel düzeyde popüler yönetim anlayışları çerçevesinde ve yönetimde mükemmelliğe ulaşma ideali doğrultusunda yönetilmeye başlanan emniyet olgusu EYS doğuşuna zemin hazırlamıştır (Shappell vd., 2007: 75). Dolaysıyla EYS'nin doğuşu ve gelişimi doğrudan doğruya katılımcılığın emniyet yönetiminde temel kriter yapılmasıyla ortaya çıkmıştır (Hale, 2000:12).

Özellikle farklı seviyelerde çalışan havacılık personelinin konu emniyet olduğunda ortak bilinç ve anlayış birliğine sahip olması iş yerlerinde benzer davranış ve düşünce sistematiğini gönüllü takip etmeleri de bu kazanımın tüm organizasyona yayılarak sinerji elde edilmesine vesile olduğunu söylemek mümkündür (Roughton ve

Mercurio, 2002:16-24). Şüphesiz sayılan türde uygulamalar günümüzde sadece katılımcı bir yönetim anlayışıyla yönetilen EYS modeli sayesinde ortaya çıkabilecek niteliktedir.

Havacılıkta emniyetin kabul edilebilir seviyelerde tutulabilmesi amacıyla yüksek emniyet standartlarına göre belirlenmiş yönetsel süreç ve uygulamalardan oluşan bu sistem sayesinde kaliteli, emniyetli ve uluslararası standartlara uygun şekilde sivil havacılık faaliyetlerini yürütmek mümkündür (Öztürk ve Afacan, 2011:63).

Dolayısıyla denilebilir ki, havacılıkta emniyetin gelişim dönemlerinin tüm kazanımlarını bünyesinde barındıran EYS hem insan hata ve ihlallerine, hem de teknolojik ve organizasyonel süreçlerde yönetime katılımcılığı önceleyen bir yaklaşımdır (Öztürk ve Afacan, 2011:63).

EYS kural ve standartlara dayalı prosedürlerden oluşmakla birlikte, kuralara uyulmasında sıkı kontrol ve cezalandırıcı bir yaklaşım yerine, emniyet konusunda üst yönetim desteğinin yanı sıra çalışanların içten, samimi ve inançla donanmış pozitif emniyet kültürüyle geliştirilmesini önerir (Bükeç, 2015). Bunu sağlama noktasında yönetime katılımcılık uygulamalarının stratejik düzeyde EYS'ne katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

Zira durumsallık yaklaşımını esas alan EYS iç ve dış çevrede, teknolojide ve örgüt kültüründeki değişimleri katılımcı uygulamalar sayesinde yakından gözlemleme olanağı kazanarak, sistemin yaşanan değişimlere anında ve kolayca ayak uydurmasının yolunu açacaktır (Bhattacharya, 2011).

Gerçekten de EYS'nin günümüz havacılık faaliyetleri açısından en önemli fonksiyonu, sürdürülen havacılık hizmetlerinde ortaya çıkması olası tüm tehditleri ve riskleri önceden tahmin ederek en kısa sürede elimine etmek veya asgari düzeye indirgemektir (ICAO, 2006).

EYS risk yönetim sistemini bu şekilde işletirken, hizmet üretiminde insan ve müşteri odaklı olmayı önceleyen kalite yönetim sistemi aracılığıyla da sistemin tüm etkinliği ve uygulamaların başarı skalası değerlendirilerek yapılması gereken müdahaleyi en kısa sürede yapmak üzere kurgulanır. Bu da ortaya konulan ve insanlara sunulan havacılık hizmetlerinde emniyet ile kalitenin bütünleşik olarak hem yönetilmesine hem de insanlara sunulmasına yol açar.

Dolaysıyla denilebilir ki, gerek tüm EYS uygulamalarının katılımcılık aracılığıyla yakından izlenmesi ve takip edilmesi açısından gerekse havacılık işletmesinin sahip

olduğu örgütsel iklimi ve kültürü pozitif yönde gelişmesine katkı sağlamak suretiyle EYS model ve uygulamalarına pozitif katkı sunacağı söylenebilir (Roughton ve Mercurio, 2002: 9-10).

Ayrıca yönetime katılımın yoğun bir şekilde gerçekleştiği bir çalışma ve görev ortamında tüm çalışanlar, verdikleri tüm emniyet artırıcı kararların üst yönetim tarafından destekleneceğine inanarak, kararlı bir şekilde iş ve işlemlerine uygun pozitif davranışlar sergilemesi halinde aynı bilinçte olmayan çalışanlar da, emniyeti tehlikeye sokabilecek hareketlerde bulunmazlar (SHT-SMS/HAD, 2011).

Özetlenen çizgide emniyet yönetim sistemlerinin çeşitli uygulama ve alt sistemlerinde yönetime katılımcılığın önemli rol ve etkileri bulunmaktadır. Aşağıdaki başlıklar altında her iki yönetsel uygulamanın ilişkisi teorik düzeyde kısaca incelenmiştir.

5.3.2.1. *EYS planlamasında ve işletilmesinde katılımcılık*

Havacılıkta EYS uygulamamasının ortaya konulması, tüm çalışanlara emniyeti bilincinin yaygınlaştırılması emniyetin yönetimine katılım yoluyla arttırmayı mümkün kılar (Öztürk ve Afacan, 2011:64).

Literatürde EYS'den beklenen faydaların sağlanabilmesi için bu sistemin "üst yönetim desteği" ve "pozitif emniyet kültürü" şeklinde sırlanabilen temel yapıtaşlarından oluşması gerektiği belirtilmektedir (Gerede, 2005:19).

Anılan bileşenlerden ilki olan üst yönetim desteği havacılıkta emniyetin sağlanmasına yönelik gerekli önlemlerin alınması konusunda üst yönetimin en önemli sorumluluğu olarak değerlendirmesi ve bu değerlendirmeden yola çıkarak sistemin yönetilme süreçlerine tüm çalışanları dahil edecek bir yönetim tarzı belirlemesiyle mümkün olacaktır (Yılmaz 2003:16).

Havacılık çalışanları içerisinde pozitif emniyet kültürü özelliklerinin var olması ve personelin bu kültürün etkisinde kalarak çalışmaları istenir ve beklenir. Bu sayede ise emniyeti artıracak tutum ve davranışların ortaya çıkması sağlanmış olacaktır (Oktal ve Gerede, 2002: 108).

Gerçekten de EYS'nin etkinliğinin sağlanmasında çalışanların samimi ve bilinçli çabaları son derece önemlidir ve bu desteğin sağlanmasında çalışanların emniyetin artırılması için getirdikleri önerilerin değerli olduğunu hissetmeleri son derece

önemlidir. Bu da ancak katılımcı bir anlayışla tüm çalışanların EYS yönetim, karar ve uygulamalarına gönüllü katılımıyla mümkün olabilecektir (Shappell vd., 2007: 79).

Ayrıca üst yönetimin belirlediği vizyon tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, çalışanlar ortak bir kimlik kazanması, sistem ve uygulamalara samimiyetle sahip çıkması, çalışanlar ve EYS yöneticileri arasında karşılıklı anlayış ve güven ortamı sağlanması açılarından katılımcı anlayışla yeşeren bir pozitif emniyet kültürünün varlığı şarttır (Gerede, 2005:24).

Özellikle EYS'nin ulusal ve uluslararası sivil havacılık otoritesinin beklentilerini karşılayacak şekilde uygulamaya koyulması aşamasında tüm çalışanların hedeflenen amaçlara göre sistemin tüm uygulama ve süreçlerine katılımının sağlanması sistemin başarısını olumlu yönde etkileyecektir (Shappell vd., 2007: 80).

Yönetime katılım sağlamak suretiyle işe yönelik moral ve motivasyonu yükselen, daha fazla sorumluluk ve insiyatif almaya hazır hale gelen çalışanlar sayesinde; EYS uygulamalarının ve kurulumunun bu aşamasında sisteme daha fazla katkı sağlanabilecektir (Roughton ve Mercurio, 2002:23).

Benzer şekilde EYS kapsamında ortaya konulan emniyet güvencesinin sürekli revize edilmesi, güncellenerek güçlendirilmesi açısından da katılımcı uygulamalar önemli bir role sahiptir. Çünkü değişen operasyonel gereklilikleri altında EYS uygulamalarının devamını sağlayabilmek için sürekli izleme, değerlendirme, raporlama ve benzeri geri bildirim uygulanmalarıyla katılımcı yönetim uygulama ve anlayışla sistemin yönetilmesi mümkün olacaktır (Öztürk ve Afacan, 2011:64).

Ayrıca sistemin etkili yönetilmesi açısından örgüt içinde emniyeti ilgilendiren tüm olay ve uygulamalarla ilgili sistematik bir şekilde bilgi akışının devamı esastır. Bu da ancak katılımcı yönetimle mümkündür. Zira havacılık örgütlerinde genel olarak prosedürel ve zorunlu raporlama zaten cezai yaptırımlar ile kontrol altında tutulmaktadır. Oysa herhangi bir hukuki ya da idari zorunluluğu olmamasına rağmen, sorumlu ve görevli olduğu faaliyet çevresindeki her tür olay ve tehlikelerin raporlanması ancak katılımcı yönetimle daha sık gerçekleşebilecektir (Bhattacharya, 2011).

Ayrıca gelişen ve yaygınlaşan katılımcı yönetim tarzı sayesinde tüm çalışanların emniyete ilişkin her tür olay ve gelişmeyi gönüllü raporlaması, herhangi bir ceza ve utanç korkusunu yaşamadan sorumlu davranması da mümkün olabilecektir (Roughton ve Mercurio, 2002:21). Öyleyse emniyetin gerek bireysel gerekse örgütsel olarak teşvik

edilmesi için tüm EYS süreç ve uygulamalarında katılımcılığın öncelenmesi oldukça önemli ve değerlidirç

EYS'nin başarılı bir şekilde işletilmesi için örgütün tüm işlevsel alt bölümlerinde ve yönetsel seviyelerinde emniyete ilişkin yetkiler ve sorumlulukların birbiriyle koordineli bir şekilde yönetilmesi sağlanmalıdır (Yılmaz 2003:19). Bu ise ancak katılımcılıkla mümkündür.

Sonuç olarak denilebilir ki, havacılıkta emniyetin tek bir yöneticinin sorumluluğuna bırakılmayacağından hareketle sistemin etkili bir şekilde yönetilmesi amacıyla tüm çalışanların gönüllü bir şekilde sisteme katılımı sağlanmalıdır.

5.3.2.2. *Hazard ve risk tespitlerinde katılımcılık*

EYS kapsamında sürdürülen operasyona ilişkin her türlü emniyeti tehlikesini tanımlayan, risk sinyali veren ve aynı zamanda ortaya çıkan riskin yönetilmesinde kullanılan süreç ve uygulamalarda, tüm çalışanların bu sistem ve uygulamalara gönüllü katılımı esastır.

Örneğin EYS kapsamında hazard tespit edebilmek için veri toplanması ve toplanan bu verilerin çözümlenmesi sayesinde aslında "hazard tespiti" yapıldığı söylenebilir. Bu yüzden hazard tespiti tüm çalışanlar tarafından yapılmalı, uzmanlık gerektiren olay ve kazalarda uzman gruplar ya da kişiler görevlendirilse bile çalışanların her seviyedeki katılımıyla çok geniş ve kapsamlı bir şekilde hazard tespiti ve güncellenmesinin yolu açılacaktır.

Özellikle yeni bir sistem ya da süreç tasarlarken (örneğin fonksiyonel sistemlere getirilen değişiklerde) ya da örgütsel ya da operasyonel değişimler olduğu zaman (büyüme, bölünme, satın alma, birleşmeler, işbirlikleri, faaliyetlerin çeşitlenmesi, üretim miktarının artması, bazı kilit personelin değişimi, yeni bir donanımın satın alınması ya da sistemin kurulması gibi) bu durumun EYS bütününe yansımaları çalışanların yönetime ve alınacak kararlara katılımı aracılığıyla kolayca sağlanmalıdır.

Gerçekten de pozitif emniyet kültürünün yaratıldığı bir organizasyon içinde isteğe bağlı olay bildirimi çok daha fazla değer ve anlam yaratır. Bu yüzden de gerek üretim süreçlerinin genelinde gerekse EYS uygulamalarının her aşamasında personelin gönüllü ve istekli bir şekilde EYS uygulamalarına içtenlikle destek çıkması, emniyet tehdit ve tehlikelerini gönüllü olarak raporlaması ve bunları yapabilmesine uygun emniyet iklim ve

örgütünün oluşturulması oldukça önemlidir. Çünkü bazen getirilen zorunluluklar geri bildirim üretiminin ortak bir değer haline gelmesine engel olabilir (Edkins, 1998: 275-276).

Benzer şekilde her seviyedeki çalışanın önerisinin alınması ve yaratıcılık (inovasyon) ortamının sağlanması düzeltici işlemlerin tespitinde ve uygulanmasında kesinlikle ihmal edilmemesi için her seviyedeki çalışanların karar ve tespit süreçlerine gönüllü bir şekilde katılımı sağlanmalıdır.

Daha önce de vurgulandığı üzere yeni kurulmuş ve görece küçük olan işletmelerde emniyetin tehlikeye girmesinden kaynaklanan krizler EYS'nin eşgüdüm ve önderliğinde yönetilir. Çünkü EYS yaklaşan krizin işaretlerini verebilir (küçük problemlerle çabuk ve kararlı bir şekilde yüzleşme, uyarı işaretlerini önemseme, işi bizzat yapanlara bu konuda yetkilendirme).

Kriz yaratacak risklerin tespitinde tüm çalışanlardan istifade etmek esastır. Özellikle bizzat işi yapan operasyonel çalışanların fikirlerinden yararlanılarak bu sayede kolayca kriz yaratması muhtemel durumların önem sırasına konulması son derece önemlidir. Örneğin olabilecek en kötü 10 durumun listesinin yapılmasında, benzer şekilde krizi dizginleme yani durumun daha da kötüye gitmesini engelleme sürecinde yapılması gerekenlerin önceden belirlenmesinde ve planlanmasında tüm çalışanların katılımına öncelik verilmeli, onlarla sürekli iletişim sağlanmalı ve bu sayede EYS uygulamaları açısından ortaya çıkan belirsizlikler giderilmeye çalışılmalıdır (Yılmaz, 2011).

Ayrıca kriz sonrası çalışanlarda ortaya çıkabilecek korku, bitkinlik, güvensizlik ve aşırı tepki gibi olumsuz davranışlarla mücadelenin etkin bir şekilde sürdürülmesi de oldukça önemlidir. Özellikle kriz çözüldükten sonra yaşanan krizden dersler çıkartmamak, aslında yaşanılan bu krizden kaçınmanın mümkün olup olmadığını sorgulamak, krizin erken uyarı işaretlerinin neler olduğunu daha kapsamlı tespit etmek ve bunları nasıl daha erken fark edebileceğini önceden planlamak gibi uygulamalar yapılmalıdır (Bannard, 2013).

Son olarak belirtilmelidir ki, yaşanan kriz tekrar etme olasılığı yüksek ihtimalli bir krizse, yaşanan krizi hangi noktada fark ettiğimiz, kriz yönetimimiz ve acil durum planlarımız ne kadar etkili olduğu ve neleri iyi, neleri kötü kötü yaptığımıza göre bu deneyim ileride nasıl işimize yarayacağını kestirilebilmek mümkündür.

5.3.2.3. *Sistem verilerinin toplanması ve çözümlenmesinde katılımcılık*

EYS'nin etkili bir şekilde işletilebilmesi amacıyla başta tüm çalışanlar olmak üzere her çeşit kaynaklardan sistemin işlemesi için gerekli verilerin toplanması ve çözümlenmesi gerekmektedir (Barry, 2001:3-4).

EYS kapsamında toplanan verilerin en önemli kaynağı, kurumun günlük faaliyetleri sırasında ortaya çıkan ve emniyeti etkileyen olay ve tehlikeli durumlara ilişkin çalışanların raporlardır. Bu raporlar, çoğunlukla süreçlerde görev alan operasyonel personel tarafından hazırlanan olay bildirim raporları, kaza ve olay soruşturmaları, emniyete ilişkin kontrollerden elde edilen veriler ve toplanan verilerin analiziyle üretilen yeni veriler/bilgilerdir. Netice itibariyle bu tarz verilerin toplanması açısından çalışanların bu tarz uygulamaların gerekliliğine yürekten inanması, samimi şekilde süreçlere destek vererek içinde bulunması ve bir bütün olarak yönetime katılım sağlanması gereklidir (Bannard, 2013).

Özellikle sivil havacılık otoriteleri bazı emniyeti etkileyen durumlar/koşulları tanımlamakta ve bunların otoriteye bildirilmesini zorunlu tuttuğu bildirimlerin dışında kalan ve çalışanların genellikle hazard'ları bildikleri ama daha önce bazı emniyeti etkileyen durumları da bildirmesi oldukça önemlidir. Çünkü emniyeti etkileyen bu tarz bildirimler zamanında yapılmış olsa kaza meydana gelmeden önlenecek ve bu suretle emniyet artırılacaktır (SHT-SMS/HAD-18, 2012).

Yine emniyete ilişkin düzenli ve süreç odaklı kontroller (EYS kapsamındaki denetimler) sırasında süreçlerin emniyeti azaltmaya yönelik olumsuz yanları tespit edilmeye çalışılarak, örgüt içi süreçlerinden kaynaklanan emniyeti, etkisizleştiren problemlere ilişkin verileri toplamak mümkündür (Bannard, 2013). Bu veriler ise ancak katılımcılığın tüm süreçlerde yaygınlaşmış olmasıyla mümkündür. Zira aksi takdirde çalışanların birbirilerine iftira atması ya da ispiyonlamış olma gibi nitelenmelere maruz kalacağı aşikârdır.

Son olarak belirtilmelidir ki, kurumda pozitif emniyet kültürünün yeşermesi yerine suçlama kültürünün gelişmesi yani bir anlamda katılımcılığın sağlanamaması durumunda hem EYS etkinliği hem de örgüt iklimi bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir.

5.3.2.4. *Emniyet güvence altına alınmasında ve ölçülmesinde katılımcılık*

Daha önce de söylendiği üzere havacılık işletme ve operayonlarında emniyet güvencesi olarak nitelenen gözlenme süreçleri aslında sürekli ve kesintisiz bir şekilde yapılan risk analiz ve değerlendirme uygulamalarıyla hayata geçirilen bir EYS alt sistemidir (SHT-SMS/HAD-18, 2012).

Emniyet güvencesi alt sistemin varlık sebebi zaten havacılık işletmelerinde işletilen bir EYS'nin performansını sürekli gözlemek, bu sistemin alt bileşenlerini oluşturan tüm yönetsel alt sistemlerin aksamdan faaliyetine devam etmesini sağlamaktır. Katılımcı yönetim anlayış ve uygulamaları sayesinde emniyet güvencesinin sürekli iyileştirme ilkesi üzerine kurulması mümkündür (Bannard, 2013).

Ayrıca bir havacılık işletmesinde ya da operasyonunda yönetilen EYS kapsamındaki emniyet güvencesi, emniyetin zaman içerisinde istenilen seviyelerde tutulabilmesi (istenilen seviyenin güvence altına alınabilmesi) için her şeyden önce emniyetin ne zaman ve nasıl azaldığını tam zamanında tespit etmek ve buna uygun önlemler alınması esası üzerine kurulmuştur (SHT-SMS/HAD, 2015).

İşte katılımcı yönetim anlayışıyla yönetilen bir EYS modelinde tüm çalışanlar 24 saat esasına göre sistem sorun ve tehditlerini hemen fark ederek gerekli müdahalenin yapılması için girişimlerde hızlıca bulunacaktır. Benzer şekilde emniyetin ölçümlenmesinde ve sürekli izlenmesinde kullanılan güvenilir bilgiler, tehlike raporları, emniyetle ilgili sorunlar, denetlemeler, kontroller ve realist değerlendirmeler, ancak tüm personelden gelen güvenilir raporlarla toplanabilir (SHT-SMS/HAD-18, 2012). Bu ise katılımcı yönetim anlayışının ve pozitif emniyet kültürünün geliştiği havacılık işletmelerinde mümkün olabilecektir.

Benzer şekilde emniyetin zaman içerisinde istenilen seviyelerde tutulabilmesi (istenilen seviyenin güvence altına alınabilmesi) için her şeyden önce emniyet ne zaman ve nasıl azaldığını tam zamanında tespit edile bilinmesi, buna uygun önlemlerin alına bilinmesi ve ortaya çıkan yeni gelişmelere EYS'nin etkili bir şekilde tepki verebilmesi ancak katılımcılık ile mümkündür.

EYS kapsamında emniyet düzeyine ölçümlemek ihtiyaç duyulan performans parametlerini hazırlarken, gereğinden fazla parametrenin çalışanları yıldırabileceği ve ölçüm işini güçleştirebileceği unutulmamalıdır (SHT-SMS/HAD-18, 2012). Bu duruma düşmemek adına parametrelerin katılımcı uygulamalarla belirlenmesi önemlidir. Zira tüm çalışanların ikaz ve dikkatleri sayesinde emniyet performans kriterleri en sık, en

küçük ve en gizli emniyet kusurlarını dahi kapsayacak şekilde belirlenebilir. Ayrıca hangi faaliyet alanlarında ya da süreçlerde emniyet performansını ölçülmesi gerektiği şeklindeki bir soruya verilebilecek cevaplar da ancak katılımcı bir anlayışla bu parametrelerinin tespitiyle mümkündür.

Örneğin vardiyalar arası iletişim eksikliği, sıcaklık, bio-ritm uyumsuzluklarının yarattığı dikkat-algı ve durumsal farkındalık sorunları emniyeti tehdit eder bir duruma gelmiş ise bunun etkili bir şekilde tespiti için ve özümlenmesi açısından çalışanların samimi ve özverili katılımı esas olmalıdır (SHT-SMS/HAD-18, 2012).

Çünkü emniyet azaldığında önlem alıp istenilen seviyelere getirmek, gerekli önlemleri zamanında alabilmek ve yaşanan değişimler nedeniyle emniyetin azalmasına izin vermemek ancak katılımcı anlayışla oluşturulan yönetsel stratejilerle mümkündür. Bu yönetsel stratejilerin başında emniyeti katılımcılık anlayışla belirlenmiş en uygun parametrelerle tüm çalışanların katılımı ve desteğiyle sürekli izlemek, gözlemlemek ve ölçümlemekle mümkündür.

Son olarak belirtilenmelidir ki, havacılık işletmelerinde katılımcı anlayış ve uygulamaların yaygınlaşmasıyla hem emniyete ilişkin eğilimleri tespit etmek kolaylaşır hem de emniyet açısından sorunlu alanları ve süreçleri önceden kolayca fark edilir ve böylece başarılı bir EYS işletilebilir.

5.3.2.5. *Emniyetin sürekli teşvik edilmesinde katılımcılık*

Önceki bölümlerde vurgulandığı üzere Havacılık örgütlerinde emniyetin yönetilmesi için birçok faaliyet gerçekleştirilmektedir (Bannard, 2013). Bunun sürdürülebilir olması içinse emniyeti sağlamak konusunda tüm çalışanların sistem ve uygulamalara katılımının sağlanması oldukça önemli ve değerlidir.

Özellikle emniyet eğitimlerine başlamadan önce yapılması gereken eğitim tespit ve planlarında kim, hangi kapsamda, ne kadar süreyle ve ne şekilde eğitime tabi tutulması gerektiği çalışanlara sorularak tespit edilmelidir (Bannard, 2013). Bu ise katılımcılığın yoğun olduğu çalışanların birebir kendini yönetici gibi sorumlu hissettiği örgütlerde daha etkili bir şekilde olacaktır.

Emniyet eğitimlerinde olduğu gibi mesleki içi seminer ve yönetici açıklamalarıyla sürekli olarak tüm çalışanların EYS kapsamında bazı konularda bilgilendirilmesi de hem katılımcılığın yaygınlaşmasını sağlayacak hem de EYS başarısını artıracaktır (McDonald v.d., 2014:153).

Bu anlamda herkesin örgütün EYS çalışmaları hakkında bilgi sahibi olması, örgütün emniyete ilişkin vizyonunu, değerlerini, politikalarını ve prosedürlerini bilmesi, emniyetin sağlanmasına ilişkin kritik görülen bilgilerin tüm personelle paylaşılması kısacası tam bir katılımcı anlayışla EYS'nin yönetilmesiyle mümkündür.

Benzer şekilde EYS uygulamalarından çıkartılan derslerin tüm personele anlatılması, düzeltici işlemlerin neden yapıldığı, neden bazı önlemlerin neden alındığı hakkında personelle bilgi paylaşımı ve emniyete ilişkin politika prosedürlerin neden değiştirildiği tarzındaki açıklamalar personelde katılımcı yönetim kültürü ile pozitif emniyet kültürünü geliştirecektir.

Bilindiği üzere her işletmeden ve her sektörden olduğundan daha fazla oranda ve kalitede, havacılık örgütlerinde çalışanlar arasında etkili iletişime ihtiyaç bulunmaktadır. Özellikle EYS faaliyet ve uygulamalarında kesintisiz iletişim, personelin samimi ve içten duygularını yansıtan yaklaşımları ve tutumları gerek EYS süreçlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesini, gerekse kurumda pozitif emniyet kültürünün gelişmesini sağlar (McDonald v.d., 2014; Collins ve Gadd, 2002).

Sayılan kazanımların tek yolu ise tüm süreçlerin katılımcı bir anlayışla yönetilmesidir. Zira örgüt içerisinden emniyet iletişimini temsil eden ve gösteren emniyet süreçleri ve prosedürleri, emniyet haberleri, notları, bültenleri ve web siteleri veya e-posta yoluyla yapılan tüm iletişim ancak birbirine katılımcılıkla kenetlenmiş örgütlerde yaygın bir şekilde tüm çalışanlar arasında paylaşılabilir.

Sonuç olarak denilebilir ki, çeşitli yollarla gerçekleştirilen emniyet iletişimi, tüm personelin EYS süreç ve uygulamalarından tamamen haberdar olmasını, emniyet için önemli bilgilerin tüm çalışanlara aktarılmasını, bazı önlemlerin neden alındığının tüm personel tarafından bilinmesinin, emniyet prosedürlerin neden kullanılmaya başladıklarını veya değiştirildiklerinin açıklanmasının yolunu açarak katılımcılığı da teşvik edecektir (Collins ve Gadd, 2002).

Bu kapsamda denilebilir ki, emniyetin teşviki uygulamaları katılımcı anlayışla güçlenirken, bu durum pozitif emniyet kültürünü geliştirdikçe katılımcılığın yaygınlaşması da bu sayede sağlanabilecektir.

5.4. Pozitif Emniyet Kültürü ve Katılımcı Yönetim

Farklı bir bakış açısıyla havacılık işletmelerinde pozitif emniyet kültürünün aslındahizmet üretim süreçlerinde, emniyeti tehdit edebilecek nitelikteki çalışan

davranış ve tutumlarını negatif halinden pozitif yöne doğru evirmek ve bu sayede emniyetin sağlanmasını amaçlamaktadır.

Ayrıca bu kültür havacılık işletmesindeki tüm paydaşların emniyete yönelik algılarını, inançlarını, tutumlarını, kurallarını, rollerini ve kurumsal uygulamaları ile sorumluluk hislerini kapsamaktadır (Özkan ve Lajunen, 2003: 3-4). Sayılan unsurlar ve yönetsel alanlar o kadar sınırsızdır ki, havacılık işletmeleri tüm sayılan alanlarda başarılı emniyet yönetimi uygulamalarına ancak emniyete yönelik süreçlerin yönetimine tüm çalışanların katılımıyla ve bu katılımlar aracılığıyla gelişen pozitif emniyet kültürünü zenginleştirmekle ulaşabilir (Reiman ve Oedewald, 2002).

Özellikle emniyeti olumsuz yönde etkileyen hata ve ihlallerden kaçınmak amacıyla tüm örgüt çalışanlarının bireysel deneyim ve tecrübelerinden maksimum seviyede istifade edebilmek ve geçmişte yaşanmış hatalardan bazı yönetsel dersler çıkarmak oldukça önemlidir (Andriessen ve Fahlbruch, 2004). İşte bu noktada katılımcı yönetim uygulamaları devreye girerek, emniyetle ilgili konularda yaşanan tüm deneyim ve tecrübelerin gün yüzüne çıkmasını sağlar. Ayrıca katılımcı yönetim modeli işletmenin genelinde ve tüm çalışanlar tarafından sistemli bir biçimde ele alınıyor olması gerekir. Bu da ancak yaygın katılımcılıkla ve katılımcı bir anlayışla emniyetin yönetilmeye çalışılmasıyla gerekmektedir (Aytaç, 2011).

Emniyetin sağlanması ve korunması açısından havacılıkta emniyet düşüncesinin gelişiminin son aşamasını temsil eden pozitif emniyet kültürü ile yönetime katılımcılığın birbirini destekleyen ve zenginleştiren yönetsel alanları aşağıdaki başlıkla altında kısaca incelenmiştir.

5.4.1. Pozitif emniyet kültürünün oluşumu ve katılımcı yönetim

Öncelikle belirtilmelidir ki, günümüzde sürdürülen şekliyle havacılık işletmelerinde kültür odaklı emniyet yaklaşımlarının temelini örgüt kültürü ile örgüt iklimi alanında geliştirilen model ve yaklaşımlar oluşturmaktadır (Tüzüner ve Özaslan 2011:142).

Ayrıca havacılık çalışanlarının içinde bulundukları sosyal çevrede paylaştıkları değerler, çalışanların birbirinden çok farklı ya da benzeşen tutumları ve davranışları havacılık emniyetini etkilemektedir (Ocaktan, 2009: 17).

Bu yüzden denilebilir ki nasıl yönetime katılım örgüt kültür ve iklimini pozitif yönde etkiliyor ve geliştiriyorsa aynı durum pozitif emniyet kültürü açısından da geçerli

olacaktır. Nitekim literatüre bakıldığında görülmektedir ki, emniyet kültürü örgüt kültürünün emniyete ilişkin davranışlarını yansıtan bir alt kültürü olarak tanımlanmak suretiyle bu ilişkiye açıklık getirmektedir (Şerifoğlu ve Sungur, 2007: 4).

Ayrıca havacılık hizmetlerinde çalışanların tamamının bu sistemin diğer unsurlarını, yolcuları ve toplumu tehlikeli durumlarla en az karşılaştıracak farklı nitelikteki uygulamalar topluluğu içinde organize şekilde istihdamı ancak katılımcı bir anlayışla yönetilen örgütlerde gereceğe dönüşecektir (Cooper, 2000:113).

Bunun yanında, emniyetin kültür olarak benimsenmesinde "yönetimin emniyet konusunda gereken desteği vermesinin" ve "tüm çalışanların emniyetle ilgili süreçlerde etkin rol almasının" gerekli olduğu görüşü yazında destek bulmaktadır (Muniz v.d., 2007:627-641). Dolayısıyla denilebilir ki emniyet yönetilirken tüm uygulamaların, rollerin ve işlerin katılımcı bir anlayışla tesis edilmesi ve sürdürülmesi oldukça önemlidir (Mearns v.d., 2003).

Ayrıca çalışanların emniyete yönelik algı, tutum ve davranışların katılımcılıkla güçlendirilmek suretiyle geliştirilmesi pozitif emniyet kültüründe en önemli esastır (Wiegmann ve Shappell, 2003). Bu esas açısından iki kavram arasındaki ilişkiye bakıldığında katılımcılığın pozitif emniyet kültürünü; pozitif emniyet kültürünün de katılımcılığı olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür (Muniz v.d., 2007).

Amaç ve hedef yönünden konuya bakıldığında pozitif emniyet kültürü ile yönetime katılımcılık uygulamaları arasında yakın ilişki bulunduğunu da söylemek mümkündür (Bergh, 2011:8). Zira her iki kültürün ve yönetim odaklı bakış açısının gelişimi de emniyetin güçlenmesine uygun çalışan davranışını geliştirecektir (Ocaktan, 2009: 21; Bütüner, 2011: 54).

Benzer şekilde pozitif emniyet kültürünün özellikleri ve unsurları da iki kavram arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koyduğunu çok rahatlıkla söylemek mümkündür. Örneğin pozitif emniyet kültürünün en temel özelliklerinden biri bu kültürün tahmin edilebilir fakat beklenmeyen olaylarla şartlandırılmış uygulamalarla şekillenen kült bir kurallar sistemi değil, aksine tüm çalışanların içtenlikle yerine getirdiği tutum ve davranışlara göre şekillenen bir yönetsel alan olmasıdır (Carrillo, 2010:48). Bu tarz bir yönetsel alanın etkin bir şekilde yönetilmesinin yolu ise günümüzde sadece katılımcılığı benimsemiş bir örgüt ve yönetim anlayışla mümkündür.

Havacılıkta işin yerine getirilmesinde sevgi ve saygıya dayalı tutumlarla birbirine destek olunması, emniyeti tehlikeye atan hataların eksikliklerin ve ihlallerin çok

rahatlıkla tüm çalışanlar tarafından konuşulabilmesi ve mevcut emniyet kurallarının gerekliliğine tüm çalışanların inanması ve benzeri özellikler pozitif emniyet kültürünün en temel özelliğidir (Hale, 2000:13). Sayılan özelliklerin ve fonksiyonların tamamı yönetime katılımla doğrudan doğruya ilişkili olduğu için her iki kavram arasında pozitif yönde ilişki olduğu çok rahatlıkla söylenebilir (Lee ve Harrison, 2000:61-97).

Ayrıca bu kültürün diğer bir önemli özelliği de bu tez araştırmasında konu edindiği üzere pozitif emniyet kültürünün emniyetle ilgili çalışmalara tüm seviyelerde çalışanların ve üst yönetimin alınan kararlara katılımının sağlanması temel felsefesini benimsemiş olmasıdır (Hale, 2000:12). Netice itibariyle tüm çalışanların kültür odaklı bir bakış açısıyla yönetime her seviyede katılması sorumluluk ve inisiyatifi almayı örgütsel bir davranış ve alışkanlık haline getirmesi ancak katılımcı yönetim uygulamalarıyla mümkün olacağını söylemek mümkündür (Lee ve Harrison, 2000:63).

Sonuç olarak, pozitif emniyet kültürünün özellikleri ile bu kültürün bir anlamda bir paylaşım ve kolektivizm mantığı üzerine kurgulanmasına bakıldığında, rahatlıkla denilebilir ki, yönetime katılım süreç ve uygulamalarıyla bu kültür arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (Hale, 2000; Lee ve Harrison, 2000; Wiegmann vd. 2002).

5.4.2. Pozitif emniyet kültürünün boyutlarıve katılımcı yönetim

Literatürde emniyet kültürünün temel öğe ve boyutlarının nasıl ele alınacağı konusunda fikir birliği bulunmamakla birlikte, bazı araştırmalarda bu kültürün yönetime bağlılık, emniyet iletişimi, çalışanların yönetime katılımı ve benzeri boyutlarının bulunduğu ifade edilmektedir (Dursun, 2011: 77).

Örneğin Von Thaden vd. (2008) araştırmasında pozitif emniyet kültürünün operasyonlar arası etkileşimden informel emniyet sistemi boyutlarına kadar uzanan bir genişlikte 12 alt boyuttan oluştuğunu vurgulamaktadır.

Benzer şekilde Wiegmann vd. (2002), pozitif emniyet kültürünün varlığına işaret eden temel öğelerin başında çalışanların yönetime katılımının, çalışanların emniyet süreçlerine katılımının, ödüllendirme sistemlerinin ve gönüllü raporlama sistemlerinin bu kültürü oluşturan temel öğeler olduğu vurgulanmaktadır (Wiegmann vd., 2002: 11–12).

Özellikle pozitif emniyet kültürünün yönetime katılım boyutu, çeşitli düzeylerdeki emniyet uygulamalarında bireysel anlamda ve içten bir şekilde katılımlarını öncelemektedir. Tüm çalışanların emniyetle ilgili işlemlerde aktif bir gözlem içerisinde

görevlerini yapmaları, tüm çalışanlar arasında formal ve informal düzeylerde etkili iletişimin varlığı istenilen bir pozitif emniyet kültüründe yönetimin katılımın bizzat kendisini gerekli kılmaktadır. Bu yüzden denilebilir ki pozitif emniyet kültürünün asıl bileşen ve öğelerinin başında zaten katılımcı yönetim anlayışı ve uygulamaları bulunmaktadır (Wigmann vd., 2002).

Zaten örgütlerde çalışanların birbirini sürekli suçlamadığı, herkesi kucaklayan bir güven ortamı sağlanmasına yönelik tüm çalışanların bu tarz uygulamalara özendirilmişse ve ancak kabul edilebilir davranışlarla kabul edilemez davranışlar arasında net bir çizgi daima varsa o örgütte pozitif emniyet kültüründen bahsetmek mümkündür (Dreikorn, 1995:245-247). Sayılan emniyet kültürünün varlığını gösteren tüm temel öğe ve boyutlar, kısaca adil kültür anlayışı ancak ve ancak katılımcı yönetim tarzıyla oluşturulabilir (CANSO, 2012).

Benzer şekilde pozitif emniyet kültürünün diğer bir alt boyutu olan raporlama kültürü de katılımcılık anlayışının benimsendiği örgütlerde ancak tesisi edilebilir. Zira bu tarz bir kültürün var olduğu işletmede çalışanlar, kişisel olarak süründürdüğü tüm operasyon süreçlerinde kimsenin görmediği zamanlarda bile ulaştığı kritik emniyet bilgilerini yöneticilerle rahatça paylaşabilmesine ve raporlayabilmesine göre gelişir. "Haber verme kültürü" olarak da anılan bu alt boyuta göre emniyet kültüründe insanların hataları ve hataya yakın faaliyetleri bildirme iradesine sahip olmaları şarttır (Dreikorn, 1995:245-247).

Katılımcı yönetim anlayışı sayesinde tüm çalışanlar rahatlıkla özel tespit ve tecrübelerini, şahit oldukları çalışan hatalarını, tüm kazasay olayları, tehlikeleri ve riskleri çok rahat bir şekilde raporlayabileceği bir yönetsel alana ulaşacaktır.

Pozitif emniyet kültürünün diğer önemli bir boyutu olan "Bilgi Kültürü" de katılımcılıkla doğrudan doğruya ilişkilidir. Çünkü bilgi kültürü; emniyet yönetim sistemini yöneten ve işletenlerin, sistemin emniyetini bir bütün olarak belirleyen insan, teknik, organizasyonel ve çevresel bilgiler hakkında güncel bilgiye sahip olması esasına dayalıdır ve sayılan esaslar ancak yaygın yönetime katılım uygulamalarıyla istenilen doğrultuda geliştirile bilinecektir.

Diğer bir ifadeyle bir bütün olarak sistemin emniyeti yönetim tarafından tüm çalışanların kendi faaliyet alanlarındaki tehlike ve riskleri anlayacakları şekilde bir bilgi kültürü oluşturmasıyla mümkündür. Bu da ancak örgütte çalışanların tamamının tüm emniyetle ilgili tehditleri tespit etmelerini teşvik edilmesiyle mümkündür ki, bu teşvik

maksimumum seviyede katılımcı bir anlayışla sistemin yönetilmesiyle sağlanabilir (Dreikorn, 1995:245-247).

Pozitif emniyet kültürünün varlığını ifade eden ve bu nedenle literatürde sıklıkla vurgulanan diğer bir öğede örgüt yöneticilerinin emniyetle ilgili konulara birinci derecede öncelik vererek, bütün çalışanların bu konuda inancının tam olmasını sağlamaya yönelik stratejiler geliştirmesidir. Bunun için üst düzey yönetimden birim amirlerine kadar tüm yöneticilerin belirlenecek düzenli aralıklarla çalışanlarla emniyet toplantılarına katılmaları ve emniyet süreçlerini yöneticilerle yönetilenlerin birlikte yönetmeye çalışması gereklidir.

Benzer şekilde yönetim ve çalışanlar arasında etkili bir iletişim sisteminin oluşturularak, bu iletişim sistemi üzerinden çalışanların rahatça emniyetle ilgili konuları yönetim kadrolarına raporlayabilmesi sağlanmalıdır. Şüphesiz pozitif emniyet kültürünün varlığından bahsedebilmek için ön koşul niteliği taşıyan bu öğe yönetime katılımcılıkla kolaylıkla sağlanabilir.

Sonuç olarak denilebilir ki pozitif emniyet kültürünün oluşumu ve varlığını geliştirebilmesi açısından katılımcılık, organizasyon yapısında tüm çalışanların emniyetten sorumlu oldukları bilincinin yerleşmesinde en önemli faktördür.

5.4.3. Pozitif emniyet kültürünün gelişimi ve katılımcı yönetim

Havacılık işletmelerinde başarılı ve etkin bir emniyet kültürüne ulaşmak için, öncelikle işyerinde bütün seviyelerde çalışanlar arasında emniyete yönelik sorumluluk ve duyarlılık duygusunun gelişmesi gerekmektedir.

İşte çalışanların emniyet süreç ve uygulamalarının yönetimine katılması çalışanların genelinde emniyet uygulama ve süreçlerinde sorumluluk sahibi olma ve duyarlı davranışlar sergileme yönünde katkılar sunacaktır. Ayrıca havacılık örgütlerinde tüm çalışanların önceden kabul görmüş evrensel emniyet yönetim standartlarına yönelik davranış tutarlılığı kazanması açısından yönetime katılım ve uygulamaları oldukça önemlidir.

Choundhry vd. göre (2007) bir işletmede pozitif emniyet kültürünü oluşturmak ve geliştirmek için öncelikle çalışanlar arasında emniyetli davranışlar geliştirmek, sözlü talimatlar, eğitim ve uyarı işaretleri gibi araç ve aktivitelerin kullanımını yaygınlaştırmak ve üst yönetimin tüm uygulamalarında ve kararlarında katılımcı anlayışı içselleştiren uygulamalara yer vermesi gerekmektedir.

Bu yüzden denilebilir ki yönetime katılım yaklaşım ve uygulamaları bir örgütte pozitif emniyet kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde anahtar bir rol oynamaktadır. Benzer şekilde havacılık işletmelerinde pozitif emniyet kültürü için emniyeti sağlama konusunda yerine getirilen görev ve işleri tüm çalışanların benimsemesi, sahiplenmesive bu konuda insiyatfi kendiliğinden almasıdır. Bunun için tüm çalışanların emniyet yönetim süreçlerine katılımının sağlanması, emniyete yönelik yönetsel kararların ortaklaşa alınması ve benimsenen örgüt kültüründe katılımcılığın sürekli ön planda tutulması ön koşul niteliğindedir.

Gerçekten de çalışanların emniyetli davranış kalıplarını benimseyerek daha fazla bu konuda bilinçli hareket edebilmesi, emniyet kültürünün katılımcı bir yönetim anlayışla tüm çalışanlara benimsetilmesiyle mümkündür. Çünkü sadece pozitif emniyet kültürüne sahip çalışanlar riskli gördüğü, kendisinin görüş ve kararlarının hiç değerlendirilmediği durumlarda çalışmayı reddederek gerekli önlemin alınmasında ve emniyetin sağlanmasında etkin rol oynamaktadırlar (Şerifoğlu ve Sungur 2007: 6-7).

Havacılık işletmelerde pozitif emniyet kültürünün oluşması için olması gereken en önemli faktörlerden biri de kurumiçi iletişimdir. Yönetime katılımcılık pozitif emniyet kültürünün etkili kurum içi iletişim boyutunun sağlanmasında çok önemli ve değerli fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca emniyetin sağlanması ve sürdürülmesi hakkında çalışanlar ile yönetenler arasında sürekli görüş alışverişinin yapılmasıyla mümkündür. Bu tarz etkili iletişim ise ancak pozitif emniyet kültürünün örgüt içinde gelişmesi ile mümkündür (Şerifoğlu ve Sungur 2007: 14).

Tüm bunlara ek olarak havacılık işletmelerinde hem pozitif bir emniyet kültürünün gelişimi açısından hem de EYS uygulamalarının başarısı açısından bütün kazalar ve kazalara ramak kala önlenen olaylar hakkında çalışanların tamamının yönetime bildirimde bulunması oldukça önemlidir. İşletme yönetimi ise bu veriler ışığında mevcut emniyet yönetim sistemini sürekli değerlendirmesi, izlemesi ve gerekli müdahaleleri vakti kaybetmeden yapması gereklidir (Fung vd. 2005: 505).

Bu ise katılımcı kültürün yaygın ve gelişmiş olduğu işletmelerde sıklıkla görülür. Dolaysıyla emniyeti sağlamaya ve arttırmaya yönelik tüm uygulamalarının katılımcı yönetim uygulama ve anlayışlarından beslenerek pozitif emniyet kültürünün gelişimine pozitif katkı sunduğunu çok rahatlıkla söylemek mümkündür.

5.4.4. Pozitif emniyet kültürünü etkileyen faktörler ve katılımcı yönetim

Pozitif emniyet kültürünün oluşumunda ve gelişiminde etkili olan bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler aynı zamanda bu kültürü olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörlerdir (Choudhry vd., 2007).

Örneğin bir havacılık işletmesinde emniyet konusunda her türlü seviyeden çalışanın görüşlerini rahatlıkla bildirebiliyor olması, herkesin bu konuda içten bir öğrenme tutumunda olması ve paylaşılmış değerlerin, inançların, tutumların üretilen normların ve davranışlarının emniyeti destekleyen nitelikte olması son derece önemli gerekliliklerdir (Furnham ve Gunter, 1993; Glendon ve Stanton, 2000:193-214).

Sayılan gerekliliklerin doğrudan doğruya yönetime katılımla sağlanması durumunda bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden pozitif emniyet kültürünün olumlu etkilenmesi mümkün olacaktır. Zira yönetime katılım sayesinde pozitif emniyet kültürünü oluşturan ve etkileyen bireysel faktörlerin tamamının sistem üzerindeki pozitif yönlü etkisi ve gücü belirgin bir şekilde gelişecektir (Mannan ve Lees, 2005:688-690).

Öncelikle pozitif emniyet kültürünü etkiyen bireysel faktörlere bakıldığında söz konusu kültürün katılımcı yönetim anlayışla ne kadar yakından ilişkili olduğu görülecektir (Ocaktan, 2009: 24).

5.4.4.1. *Bireysel faktörler ve katılımcı yönetim*

Pozitif emniyet kültürünü etkileyen bireysel faktörlerin başında çalışanların emniyete yönelik inanç, değer, tutum ve davranışları gelmektedir. Sayılan öğelerin yönetime katılımcılıkla çok yakından ilişkisi bulunmaktadır.

Zira emniyetinin sağlanması tüm organizasyon çalışanları tarafından sorumluluk üstlenilmesi ve pozitif emniyet kültürünün ortak davranış ve tutumlarla geliştirilmesi ve paylaşılması sayesinde mümkündür (Küçük 2003:43).

Özellikle emniyete ilişkin tüm organizasyon birimlerinden elde edilen bilgiler kullanılarak geçmişteki olaylardan ders çıkartılabilmesi, emniyeti artıracak önlemlerin müşterek akılla ve doğru şekilde alına bilinmesi ancak katılımcı yönetim anlayışıyla mümkündür (Balk ve Bossenbroek, 2010).

Ayrıca emniyet konusunda her türlü seviyeden çalışanın görüşlerini rahatlıkla bildirebiliyor olması, herkesin bu konuda içten bir öğrenme tutumunda olması da emniyet konusunda katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesini zorunlu kılar (Marken, 2005:409).

Bunun yanında tüm çalışanlar tarafından paylaşılmış değerlerin, inançların, tutumların üretilen normların ve davranışlarının emniyeti destekleyen nitelikte olması son derece önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Glendon ve Stanton, 2000:193-214).

Bunların başarılması için emniyetin katılımcı bir anlayışla yönetilmesine ihtiyaç duyulmasından hareketle çalışanların pozitif emniyet kültürüne uygun tutum ve davranışlar geliştirmesinin doğrudan doğruya katılımcılıkla sağlanabileceğini söylemek mümkündür. Özellikle pozitif emniyet kültürünün sağlanmasında ve geliştirilmesinde çalışanların yönetime katılımının sağlanarak, yönetimin sorumluluğunun çalışanlara kontrollü bir şekilde devredilmesi de örgütte pozitif emniyet kültürünü geliştirecektir.

Ayrıca daha önce de belirtildiği üzere havacılıkta sistemler karmaşıktır ve havacılıkta emniyeti sağlayabilmek için tüm bireylerin takım olarak görevlerine tam hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Tam hazırlıklı olabilmenin yolu ise katılımcı yönetimle oluşan bir örgütsel kültür ve iklimle açılacak ve gelişecektir (Martinussen ve Hunter, 2010).

Pozitif emniyet kültürünü etkileyen bireysel faktörlerin başında gelen emniyetsizliğe neden olan örtük koşulların ortaya çıkartılması ve giderilmesi açısından yönetime katılımın anlam ve rolü büyüktür. Çünkü tek tek bakıldığında, bu örtük koşullar, başlangıçta hata olarak algılanmadıklarından, genellikle zararlı olarak görülmezler. Ayrıca örtük koşullar genellikle, olaydan zaman ve mekân bakımından çoktan uzaklaşmış olan kişiler tarafından oluşturulur. Dolayısıyla pozitif emniyet kültürünü benimsemiş çalışan davranışları önemli bir şekilde emniyeti etkileme gücüne sahiptir.

Ayrıca katılımcı yönetim uygulamalarıyla desteklenen ve pozitif emniyet kültürünü benimsemiş çalışanlar tarafından sergilenen samimi ve gönüllü davranış, tutum ve değerleri bu tarz örtük kusurları saklı kalmış ihlalleri de çok yakından raporlama olanağını ortaya çıkartır. Bu durum pozitif emniyet kültürünü etkileyen bireysel faktörlerle yönetime katılımcılık arasındaki yakın ilişkiyi açık bir şekilde ortaya koyar niteliktedir.

5.4.4.2. *Örgütsel faktörler ve katılımcı yönetim*

Pozitif Emniyet Kültürünü etkileyen ve aynı zamanda yönetime katılımcılıkla ancak geliştirilebilen örgütsel faktörlerin başında üst yönetim desteği ve yönetimin baskın olan yönetsel tarzı olduğu söylenebilir (Edkins, 2002: 281).

Her geçen gün değişen ve gelişen havacılık sektöründe yönetimce belirlenen ortak hedef ve amaçlara ulaşmak adına ortaya konulan sistem ve uygulamalara tüm çalışanların gönülden katılması ve bu sayede belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması daha kolay bir şekilde sağlanacaktır (Mercan, 1999:37).

Ayrıca bir örgütte üst yönetim emniyet için gerekli işletme olanaklarının adil bir şekilde operasyonel birimlerde görevli personellere yönlendirilmesi, risklere dair sorumlulukların paylaşılması, emniyetle ilgili konularda ve toplantılarda tüm çalışanların katılımının sağlanması gibi örgütsel faktörler katılımcı yönetim anlayışla mümkündür (Şerifoğlu ve Sungur 2007: 4).

Dolaysıyla denilebilir ki, yönetimin katılımcı yönetim tarzına ve emniyet kültürüne bakış açısı havayolu sektöründe yer alan işletmelerde emniyetin sağlanabilmesi açısından en önemli unsurdur (Edkins, 2002).

Ayrıca üst yönetim örgüt içinde pozitif emniyet kültürünün yaratılmasından da sorumludur. Eğer üst yönetim yeterince destek olmazsa pozitif emniyet kültürü yaratmak mümkün olmaz. Üst yönetimin pozitif emniyet kültürünün gelişimine aktif bir biçimde destek verdiğini gösteren faaliyetlerin başında ise yönetime ve kararlara tüm çalışanların ortak edilmesi ve gönüllü katılımın sağlanması gelmektedir (Guldenmund, 2007).

Pozitif Emniyet kültürünün geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerde, toplantılarda, uygulamalarda çalışan görüş ve katılımına önem verilmesi ve pozitif emniyet kültürünün geliştirilmesi ile katılımcılığın geliştirilmesine verilen önemin, işletmenin misyon, vizyon, hedef, strateji, politika ve değerlerine yansıtılması gerekmektedir (Erdem, 2007).

Böylece katılımcı yönetimin temel ilke ve prensiplerini benimsemiş bir yönetsel tarz ile hem pozitif emniyet kültürü gelişecek hem de katılımcılık sayesinde ortaya çıkan sinerji ile emniyet daha etkin bir şekilde sağlanabilecektir. İşte motivasyonu, özendirmeyi, tutarlılığı ve yönetime/kararlara katılımcılığı esas alarak pozitif emniyet kültürüne uygun çalışan davranışlarını önemseyen yöneticilerin varlığı da bu yüzden önemlidir (ICAO, 2013:15-16).

Günümüzde pozitif emniyet kültürü ve örgüt kültürü ile katılımcı yönetim uygulamaları yakından ilişkilidir. Zira sadece katılımcı yönetsel uygulamalar, örgüt kültürünün tüm çalışanlar arasında benimsenmesinin ve yaygınlaşmasının yolunu açabilir. Dolaysıyla denilebilir ki, insan faktörünün en kritik etmen özelliği taşıdığı havacılık işletmelerinde emniyetin sağlanmasının ve geliştirilmesi açısından kritik

öneme sahip olan örgüt kültürü muhakkak suretle yönetime katılımcılığı önceleyen uygulama ve sistemlerle desteklenmelidir (Erdem, 2007).

Ayrıca emniyete yönelik süreç ve uygulamalara şekil vermek, emniyet yönetiminde başarıyı sağlamak ve kurumda pozitif emniyet kültürünün geliştirmek açısından örgüt kültürüne sahip olmak oldukça önemlidir (Şerifoğlu ve Sungur, 2007: 3). Çünkü örgüt kültürü tüm örgüt içi yönetsel süreçlerde işbirliği durumunu ve örgüt içerisinde yazılı olmayan kuralların, ortak standartların, ast ve ilişkilerine dair davranış şekillerinin en önemli belirleyicisidir. İşte havacılık örgütlerinde en önemli öncelik emniyetin sağlanması çıktısı olduğu için denilebilir ki, bu çıktıya ulaşabilmek açısından örgüt kültürü, pozitif emniyet kültürünü de doğrudan etkileyebilmektedir (Koçel, 2011:26).

Tıpkı örgüt kültüründe olduğu gibi örgüte kimlik kazandıran çalışanların davranışlarını şekillendiren örgüt iklimi de, çalışanların işinde gösterdiği tutum ve davranışlarını etkileyerek pozitif emniyet kültürü üzerinde etkili olur (Acuner, 2010: 30). Özellikle emniyetle alakalı politika ve uygulamaların tüm çalışanlar arasında paylaşımıyla ilişkili ve emniyet kültürüne göre daha somut ve ölçülmesi kolay olan emniyet iklimi katılımcı yönetim tarz ve uygulamalarından da olumlu yönde etkilenmektedir (Ocaktan 2009:27).

Pozitif emniyet kültürünü etkileyen örgütsel faktörlerin başında gelen emniyet iklimi katılımcı yönetsel uygulamalarla güçlendikçe, havacılık işletmesinde gelişmesi istenilen pozitif emniyet kültürü de bundan olumlu yönde etkilenir (Larsson vd, 2008). Çünkü havacılık örgütlerinde katılımcı yönetim uygulamaları, gelişmiş örgüt içi iletişim kanallarının tesisi, çalışanların emniyetin yönetimine katılımını sağlayan olanakların artmasıyla o örgütte hem emniyet iklimi hem de pozitif emniyet kültürü gelişir (Neal vd., 2000).

Pozitif emniyet kültürünü güçlü bir şekilde etkileme potansiyeli olan üst yönetimin işletme içinde bu kültürün gelişmesine yönelik yeterince ve aktif bir biçimde destek verdiğini gösteren faaliyetlerin başında emniyetin sağlanmasına yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerde katılımcı yönetim tarzına ve uygulamalarına aktif bir biçimde yer vermesiyle anlaşılabilir.

Ancak önemle belirtilmelidir ki, pozitif emniyet kültürünün gelişiminin sadece üst yönetimin bu konuda gösterdiği destekle sağlanamaz ve bu nedenle havacılık

kuruluşlarının tüm personeli de emniyete yönelik her türlü yönetsel uygulamanın ve faaliyetin merkezinde yer alması gerekmektedir.

Bunlara ek olarak örgütün yönetim yapısı, örgütlerdeki otorite boşluğu, personelin uzmanlığı ile ilgili işlerde çalıştırılmaması, yönetici-yönetilen arasında güvensizlik hissinin bulunmaması, sorumluluk paylaşımı ve görev dağılımının etkili olmaması gibi katılımcı odaklı yönetsel uygulamalara yer verilmesi gerekmektedir.

Pozitif emniyet kültürünü etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri olan iş yükü faktörünün etkili yönetilmesi açısından katılımcı yönetim anlayışı oldukça önemlidir. Çünkü katılımcı bir tarzla ortaya konulamamış ve adil olmayan bir iş yükü dağılımı, çalışanların emniyete yönelik performansını etkiler, örgütsel stresi arttırır ve çalışanların pozitif emniyet kültürüne uygun tutum ve davranış geliştirmesine de engel olabilir. Bu durumda işlerin iş yükünün zihinsel ve fizyolojik baskısının yoğun olduğu işyerlerinde çalışanlardan beklenilen pozitif emniyet kültürü davranışları pek sergilenmeyebilir.

Bu yüzden kurumsal anlamda emniyet yönetim sisteminden etkili ve verimli çıktılar almak isteyen yöneticiler bu tür örgütsel faktörleri yönetirken, işlerin daha kısa sürede yapılmasını sağlayacak süreçler oluşturmalı ve belirli sayıda çalışanın iş yükünü artırmamak için işlerin başkalarına da dağıtılmasına özen göstermelidirler. Şüphesiz böylesi adil ve dengeli bir dağılım yönetime tüm çalışanların katılımıyla belirlenerek oluşturulur. Aksi durumlarda ise çalışanların hem bireysel performansını hem de pozitif emniyet kültürünün gelişimi etkinliğini azaltacağı ve her şeyden çok insan hatalarını arttırarak emniyet yönetim uygulamalarını etkisiz hale getireceği oldukça açıktır.

Son olarak belirtilmelidir ki, pozitif emniyet kültürünün emniyeti sağlama konusunda sorumluluk dağılımında katılımcı bir anlayışı benimsemiş olmasının önemi ve değeri büyüktür. Dolayısıyla denilebilir ki yönetime ve kararlara katılımcılık sayesinde, baskıcı olmayan yönetici tarzları ve şeffaflık pozitif emniyet kültürüne pozitif etki eder (Wiggins ve Stevens, 2008:149).

5.4.4.3. *Çevresel faktörler ve katılımcı yönetim*

Pozitif emniyet kültürünü etkileyen çevresel faktörlerin katılımcılıkla ilişkisi, en açık bir şekilde faaliyet çevresinde görülmektedir. Çalışma çevresi üzerindeki çalışmalar personelin çalışma ortamının özelliklerinin emniyetin sağlanması ve geliştirilmesi ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Örneğin gürültü, sağlıksız iletişim birçok kazaya sebep olabilecek durumlar ortaya çıkarmakta ve emniyeti etkilemektedir.

Çalışma çevresiyle ilgili yukarıda belirtilen unsurları tüm çalışanların katılımcılığın ve ekip ruhunu benimsediği arkadaşlarının istek ve ricalarına göre hareket etmeye özen gösterdiği işletmelerde elimine etmek daha kolaydır (Helmreich vd.,2001).

Özellikle havacılık faaliyetinin gerçekleştiği çalışma çevresi üzerinde etkili olan tamir, bakım ve benzeri gürültülü çalışmalar yetersiz aydınlatma ve giderilmeyen teknolojik arızalar, katılımcı bir anlayışla planlanan bakım, onarım ve kontrol uygulamalarıyla kolayca giderilebilir çevre etmenleri arasında sayılabilir.

Bu açıdan teknik sebeplerle meydana gelen hataların ve hatta kazaların oranı göz önüne alındığında hava aracı bakımı uygulamaların kullanıcılar, uzmanlar ve yöneticilerin hep birlikte çözümlendiği bir yönetim sisteminde emniyetin daha etkili sağlanacağını söylemek mümkündür. Ortaya çıkan sinerjinin pozitif emniyet kültürünü doğrudan doğruya olumlu yönde etkileyeceği bu tarz katılımcı yönetim uygulamalarının işletme iç çevresinde emniyete ulaşmanın yolunu açacağı da bu yüzden söylenebilir (Küçük, 2012:59).

6. ARAŞTIRMANIN PLANI VE YÖNTEMİ

Nitel araştırma yöntemiyle oluşturulan bu tezin ilk bölümünde; küreselleşen dünyada havacılık işletmelerindeki çalışma ortamıyla ilgili çalışan davranışları ve emniyet gereklilikleri üzerinde durulmuştur. Özellikle tez kapsamında önerilmesi planlanan yeni emniyet yönetim sistemi modelinin uygulanabileceği çalışma ortam ve koşulları hakkında bilgilerin verildiği bu bölümde, havacılığa özgü emniyet düzenlemelerinden de kısaca bahsedilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde sivil havacılıkta emniyet düşüncesinin gelişim süreçleri, emniyeti sağlamaya yönelik model ve yaklaşımlar incelendikten sonra dünyada yaygın bir şekilde ICAO düzenlemelerine göre hayata geçirilen EYS modelleri incelenmiştir. Bu anlamda bölümde sivil havacılıkta emniyet yönetim sistem ve yaklaşımlarının gelişimini, model ve yaklaşımları, uluslararası havacılık otoriteleri tarafından kabul edilen EYS alt sistem ve uygulamaları literatüre uygun şekilde anlatılmıştır. Ayrıca bu bölümde havaalanı çalışanlarının pozitif emniyet kültürü davranışları ve yönetime katılım olanakları emniyet yönetim sistemi uygulamaları özelinde anlatılmaya çalışılmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde havacılık işletmelerinde örgüt kültürünün bir alt disiplini olan pozitif emniyet kültürü, bu kültürü yeşerten ve geliştiren nitelikte çalışan davranışları incelenmeye çalışılmıştır. Bölümde son olarak pozitif emniyet kültürünün oluşumunu ve gelişimini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler detaylı bir şekilde incelenmek suretiyle, bu tarz bir kültürü çalışanlara benimsetmek için gerekli yönetsel stratejiler teorik düzeyde tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tezin dördüncü bölümünde detaylı bir şekilde işletme ve örgüt kültürü yazını çerçevesinde "yönetime katılım" konusunda literatür taraması yapılmıştır. Özellikle yönetime katılım model, yaklaşım ve uygulamalarının kavramsal çerçevesinin tanımlandığı bu bölümde, katılımcı yönetim tarzının pozitif emniyet kültürü ile havacılık EYS arasındaki ilişkiler yine literatür çerçevesinde incelenmiştir.

Böylece tezin ilk dört bölümü kapsamında önerilmesi planlanan, çalışanların yönetimine katılımını önceleyen emniyet yönetim sistemi modelinin temel unsurları ve yapıtaşları teorik düzeyde incelenmiş ve nicel araştırma yöntemiyle yapılması planlanan anket uygulamasının modeli, ölçekleri, evreni ve hipotezleri tespit edilmiştir.

Anlatılan çerçevede tezin bu bölümünde ise öncelikle yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılan bulgulara göre araştırma hipotezleri geliştirildikten sonra araştırmanın kavramsal modeli, yöntemi, evreni ve ölçekleri kısaca anlatılmıştır.

6.1. Literatür Taraması ve Araştırma Hipotezleri

Öncelikle belirtilmelidir ki, yerli ve yabancı literatüre bakıldığında, *"çalışanların yönetime katılımını ve havacılık örgütlerinde pozitif emniyet kültürünü ön planda tutan bir teorik model"* geliştirme konusunda, daha önceden yapılmış bir araştırma ya da tasarlanmış yönetsel bir model bulunmamaktadır.

Ayrıca literatürde yer alan araştırmalarda farklı ulaşım mod ve sektörlerinde uygulanmak üzere tasarlanmış, yönetime katılımcılığı ve pozitif emniyet kültürünü ön planda tutan EYS uygulamalarını, prosedürlerini ve süreçlerini nitel veya nicel yönden ele alan, herhangi bir araştırmaya araştırmacının bilgisi dâhilinde rastlanılmamıştır. Ancak havacılık işletmeciliği alan yazınında, havaalanı işletmeciliği, emniyet yönetim yaklaşımları, EYS modelleri, pozitif emniyet kültürü ve yönetime katılım süreçleri hakkında literatürde yapılmış spesifik ayrı ayrı incelenmek suretiyle, bu tez kapsamında incelenen kavramların birbiriyle ilişkisi teorik düzeyde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Sonuç olarak, literatür taraması sonucunda EYS süreç ve uygulamalarının, pozitif emniyet kültürü ve yönetime katılımcılıkla arasındaki ilişkinin yanı sıra pozitif emniyet kültürünün yönetime katılımcılıkla arasındaki ilişkiyi tanımlayan araştırma hipotezleri aşağıdaki başlıklar altında kısaca anlatılmıştır.

6.1.1. EYS ile pozitif emniyet kültürü ilişkisi

Araştırma kapsamında ilk olarak sivil havacılıkta EYS uygulama ve süreçlerinin pozitif emniyet kültürü ile arasında nasıl bir ilişki olduğunu anlamaya yönelik literatür incelemesi yapılmış, yapılan bu inceleme sonucunda ulaşılan nitel bulgular kısaca özetlenmiştir.

Havacılık literatüründe emniyet (safety) kavramı en basit şekilde; insan yaşamının, fonksiyonelliğinin korunarak hasarların önlenmesinin sağlanması (Yılmaz, 2003:17); "İnsan, malzeme, para ve zaman gibi kaynakların korunması" (Gerede, 2006:26) ya da "Riskin kabul edilebilirliği" (Özkılıç, 2012:18) şekillerinde tanımlanmaktadır.

Tanımlardan anlaşılacağı üzere havacılıkta emniyet kavramı, "sıfır kaza veya ciddi olay yaşanmaması, tehlikelerden uzak olunması, çalışanlarının güvensiz eylem ve koşullara yönelik tavırlardan uzak durması, hatalardan kaçınılması ve emniyete ilişkin

tüm düzenlemelere herkesin uygun hareket etmesi" anlamlarını ifade etmektedir (SMS El Kitabı, 2011:17).

Havacılığın her iş kolunda potansiyel risk ve tehlikelerin grift bir bilmece gibi ayrıntılara gizlenmiş bir şekilde her dönemde ve koşulda mevcut olması bazen tüm yönetsel strateji ve taktiklere rağmen hava kazalarının yaşanmasına neden olmaktadır. Buna bağlı olarak havacılıkta emniyeti sağlama ve geliştirme düşüncesi de sürekli gelişme ve mesafe kat ederek bugünkü insan ve örgüt odaklı, katılımcılığı önceleyen ve insan odaklı yönetsel sistemler seviyesine gelmiştir (Roughton ve Mercurio, 2002: 3-10).

Günümüz havacılığında gelinen son noktada emniyet yönetim sistemleri emniyetin etkili bir şekilde sağlanması ve geliştirilmesi açısından son derece sistematik, geliştirilebilen ve yönetsel bir yaklaşımı ifade etmektedir (Toff, 2010:21-25). Sivil havacılık faaliyetlerinde gelişen teknolojiye paralel olarak tesis edilen, sistem-durumsallık gibi post-modern yönetsel yaklaşımlarla desteklenen ve uluslararası standartlara göre yönetilmesi gereken EYS kavramı, "Kabul edilebilir veya tolere edilebilir emniyetin sağlanması amacıyla organizasyon tarafından yerine getirilen, sistematik ve kesin emniyet yönetim faaliyetleri" olarak tanımlamaktadır (SHT-SMS/HAD, 2011:14).

EYS havacılık sektörünün her faaliyet koluna özgü, süreç odaklı ve tahmine dayalı çeşitli alt sistemler oluşturmak suretiyle emniyeti tehdit eden, emniyet riski oluşturan ya da kazaya neden olabilecek tüm faktörleri analiz ederek elimine etmeye olanak tanıyan yönetsel bir sistemdir (Benligiray, 2006:173).

Havacılıkta emniyetin kabul edilebilir seviyelerde tutulabilmesi amacıyla emniyet standartlarına göre belirlenmiş yönetsel süreç ve uygulamalardan oluşan bu sistem sayesinde kaliteli, emniyetli ve uluslararası standartlara uygun şekilde sivil havacılık faaliyetlerini yürütmek mümkündür (Öztürk ve Afacan, 2011:63).

Ayrıca pro-aktif özelliği sayesinde EYS, emniyet daha tehlikeye girmeden tehlikeyi/tehditleri ortaya çıkararak emniyeti tehdit eden olaya ve uygulamaya anında müdahale eder ve emniyeti tehlikeye atabilecek her türlü faaliyet alanına, sonuçlarla birlikte ilgili tüm süreçlere odaklanır (Gerede, 2005:11). Dolayısıyla denilebilir ki EYS aslında havacılıkta emniyetin gelişim dönemlerinin tüm kazanımlarını bünyesinde barındıran, hem insan hata ve ihlallerine, hem de teknolojik ve organizasyonel süreçlere odaklanan yönetsel bir sistemdir (Balk ve Bossenbroek, 2010).

Öte yandan literatürde örgüt kültürünün bir alt disiplini şeklinde ele alınan "emniyet kültürü" çalışanların iş yerinde sergilemiş oldukları tüm inanç, algı, değer tutum ve davranışlardan oluşan ve işletme çalışanlarının emniyete yönelik tüm uygulama ve önlemlere uyumunu yansıtan soyut kurallar dizini şeklinde tanımlanmaktadır (Aytaç, 2011:144).

Diğer bir tanımlama çerçevesinde emniyet kültürü, aslında çalışan davranışlarının riskini artıran ya da azaltan örgüt kültürüne ait özelliklerin toplamıdır (Guldenmund, 2000:216). Dolayısıyla denilebilir ki, emniyet kültürü havacılık çalışanlarının risk, kaza ve önleme karşı davranışlarını yönlendiren, kazaların önlenmesinde insan faktörünün önemini yansıtan, çalışanlar arasında paylaşılan ve kurumda çalışıldıkça öğrenilerek gelişen sosyal bir yapıdır (Richter ve Koch, 2004:703-722; Dursun, 2011: 26).

Literatürde pozitif emniyet kültürü kavramı ise, *"Kurumun sağlık ve emniyet programlarının yeterliliğine, tarzına ve uygulamadaki ısrarına karar veren birey ve grupların değer, tutum, yetkinlik ve davranış örüntülerinin bir ürünü"* şeklinde tanımlanmaktadır (Terzi ve Gazioğlu, 2014).

Choudhry vd., (2007) araştırmasına göre pozitif emniyet kültürü "bir örgütte emniyeti artırmayı sağlayan çalışan davranışlarını olduğu kadar, iyi bir emniyet yönetimini de içeren ve kurumda emniyete en yüksek önceliği veren normlar, inançlar, davranışlar ve değerler bütünüdür. Bir başka kaynağa göre pozitif emniyet kültürü havacılık işletmelerinde emniyet konusunda örgütün sahip olduğu yerleşik değerler, inançlar, normlardan ve davranışlardan oluşan örgütün bir alt kültürüdür (Bergh, 2011:8).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere, pozitif emniyet kültürü sürdürülen operasyonlarda ya da yürütülen örgütsel işlemlerde emniyeti etkin bir şekilde sağlamaya yönelik çalışan davranışlarını geliştirmeyi hedefleyen kültür odaklı bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür (Reiman ve Oedewald, 2002).

Ocaktan (2009:24)'a göre hem EYS'nin hem de pozitif emniyet kültürünün en temel amacı ve hedefi işletmelerde tüm çalışanların risklerin farkında olduğu bir atmosfer yaratmak, tüm operasyonel süreçlerde her seviyedeki çalışanın emniyetsiz hareketlerden sakınmalarını sağlamak ve böylece kurumda emniyeti arttırmaktır.

Ayrıca pozitif emniyet kültürü havacılık operasyonlarının tüm alanlarında ve tüm paydaşlarının emniyete yönelik algılarını, inançlarını, tutumlarını, kurallarını, rollerini

ve görevlerine yönelik olumlu emniyet davranışlarını geliştirmeyi hedeflemektedir (Özkan ve Lajunen, 2003: 3-4).

Aynı hedef ve amaçla ortaya konulan EYS uygulamalarının da varlık sebebi ve başarılı olabilmesinin yolu havacılıkta başarılı emniyet yönetimi uygulamalarına ulaşabilmektir. Öyleyse denilebilir ki, havacılık işletmelerinde her zaman ve her koşulda emniyet etkinliğini sağlayabilmek için hem EYS eksiksiz bir şekilde kurmak hem de örgüt içinde pozitif emniyet kültürünü zenginleştirmek gerekmektedir (Cooper, 2000; Reiman ve Oedewald, 2002; Ruitenberg, 2003; Andriessen ve Fahlbruch, 2004; EUROCONTROL, 2008; Ocaktan, 2009; Aytaç, 2011). Bu açıdan denilebilir ki havacılıkta emniyeti sağlamanın bedenini EYS uygulamaları oluştururken, havacılık emniyetinin ruhunu ise pozitif emniyet kültürü oluşturmaktadır.

Nitekim havacılıkta EYS standartlarını oluşturan uluslararası ve ulusal emniyet otoritelerinin yayınladığı mevzuatlar çerçevesinde her iki kavram arasındaki ilişkiye bakıldığında EYS ile pozitif emniyet kültürü arasında çok yakın ve güçlü bir ilişki bulunduğunu söylemek mümkündür.

Örneğin ICAO Konseyi tarafından yayınlanan "Annex"ler uluslararası standartlarda EYS uygulamalarını düzenlenmekte olup, bu dokümanlara göre yakın geçmişte yayınlanan tüm mevzuat ve düzenlemelerde, sivil havacılıkta EYS'ne yönelik standartlar ile tavsiye edilen uygulamalar ile sistem yönetimine ilişkin uygulamaların gönüllülük esasına göre tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

ICAO (2009) tarafından yayınlanan "Doc. 9859" içerdiği ve önerdiği tavsiyelerle EYS uygulamalarının başarısında pozitif emniyet kültürünü ön planda tutarak, EYS başarısı açısından kurumsal düzeyde pozitif emniyet kültürü gelişiminin önemine vurgu yapmaktadır. Ayrıca ICAO (2009) "Doküman 9859"da EYS'in gelişmiş olduğu her organizasyonda çalışanların emniyeti ilgilendiren riskleri içtenlikle bildireceği, emniyeti sağlama sorumluluğunun organizasyon içerisinde herkese ve özellikle de en alt kademelerde çalışanlara verildiği belirtilerek pozitif emniyet kültürünün EYS'nin en önemli yapıtaşı olduğu vurgulanmıştır.

Choules (2013) çalışması sonucunda, EASA tarafından önerilen EYS uygulamalarının pozitif emniyet kültürüne uygun düzenlemeler içerdiğinden bahisle, havacılık faaliyetlerinde etkinliği sağlamak amacıyla tüm alt sistemlerde görev

yapanların pozitif emniyet kültürüne uygun davranışlar içerisinde hareket etmesi gerektiği belirtilmiştir.

SHGM (2012) "Emniyet Yönetim Sistemi Temel Esaslar" konulu çalışmada havacılık emniyeti, emniyet riskleri ve tehlikeler irdelenerek, tüm havacılık kurumları için ICAO'nun getirmiş olduğu EYS uygulamalarının ve gerekliliklerinin, ancak pozitif emniyet kültürünün örgüt içinde gelişimiyle sağlanabileceği belirtilmiştir.

Benzer şekilde SHGM-HAD/T-18 (2012)'de havacılık işletmelerinde EYS'nin etkin hale gelmesi için, kurumda pozitif emniyet kültürünün gelişmesi gerektiği belirtildikten sonra, tüm çalışanların emniyeti artıracak önlemleri rahatlıkla düşünebilecek ve yüksek emniyet bilincini gösteren şekilde, tüm çalışanların EYS kurallarını içtenlikle yerine getirmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Ulusal mevzuata bakıldığında yine SHGM tarafından yayınlanan (SHT-SMS/HAD, 2011), "Emniyet Yönetim Sistemi" talimat ile sivil havacılık sektöründe emniyet yönetim sistemine ilişkin usul ve esasları düzenlerken sürekli süreç ve uygulamalara personelin katılımına atıflar yapmaktadır. Ayrıca söz konusu dokümanlarda kurumlarda pozitif emniyet kültürünün gelişmesinin sistemin genel başarısına pozitif etki yapacağı vurgulanmaktadır.

SHGM tarafından yayınlanan, "Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcıları Tarafından Emniyet Yönetim Sistemlerinin Kullanılmasına İlişkin Talimat" (SHT-SMS/HAD, 2012) ile sivil havacılıkta "Emniyet Yönetim Sistemi"nin oluşturulması ve devamlılığının sağlanması konusunda havacılık personelinin tüm operasyonel alanlarda pozitif emniyet kültürüne uygun davranış ve tutumlar geliştirmesi gerektiği vurgulanmaktadır (SHT – SMS, 2015).

SHGM tarafından yayınlanan, (SHT-SMS/HAD, 2014) "Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimat" ise, EYS uygulanmalarının başarısında pozitif emniyet kültürünün önemine ve değerine dikkat çekmektedir.

Uluslararası ve ulusal EYS mevzuatına ek olarak, literatürde de EYS ile pozitif emniyet kültürü arasında varsayılan bu ilişkiyi kanıtlayan sonuçlara ulaşan pek çok araştırma yer almaktadır. Örneğin Von Thaden vd., (2008) araştırmasında pozitif emniyet kültürünün çalışanlarının emniyete ilişkin görev ve birimler arasında pozitif etkileşimi sağladığı, formel emniyet sistemi kurallarının ve çalışanların emniyete yönelik davranışlarının bu kültüre göre olumlu yönde geliştiğinden bahsedilmektedir

Öztürk ve Afacan (2011) araştırmasına göre, havacılıkta EYS uygulamalarının etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için, çalışanların emniyete yönelik bilincinin yükseltilmesi, emniyet sistemine ilişkin uygulama denetimlerde, sıkı kontrol ve cezalandırmacı bir yaklaşım yerine adil kültür çerçevesinde hareket edilmesi ve kurumda pozitif emniyet kültürünün geliştirilmesi önerilmektedir.

Gerede (2005) "Havacılık Emniyetinin Artırılmasında Önemli Bir Araç: Emniyet Yönetim Sistemleri" araştırmasında havacılıkta EYS'den beklenen faydaların sağlanabilmesi için bu sistemin "üst yönetim desteği" ile "pozitif emniyet kültürü" şeklinde sıralanan temel yapıtaşlarından oluşması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca üst yönetim örgüt içinde emniyetin geliştirilmesi konusunda katılımcı yönetimle ancak mümkün olan yönetsel desteği sağlama sorumluluğunda olduğunun aynı araştırmada vurgulandığı da görülmektedir.

Oktal ve Gerede (2002) araştırmasında, havacılık çalışanları içerisinde pozitif emniyet kültürünün yapısal özellikleriyle var olması ve personelin bu kültürün etkisinde kalarak emniyeti artıracak tutum ve davranışlarını geliştirmesi sayesinde kurumda sürdürülen EYS'nin etkinliğinin artacağı belirtilmektedir.

Gerede (2006) ve Nas (2012) çalışmalarında, havacılık açısından "emniyet" ve "güvenlik" kavramları arasındaki farklar tanımlanırken, emniyetin kültür ve örgüt odaklı bir yönetsel alan olduğu vurgulanmaktadır.

Graham vd., (2005) sağlık sektörüne yönelik bir EYS önerdiği araştırması sonucunda, önerilen EYS'nin başarıya ulaşabilmesi için çalışanların sistem yönetimi süreç ve uygulamalarına desteğinin sağlanmasının gerekli olduğu, bunun da ancak pozitif emniyet kültürünün tesis edilmesi ile başarılabildiği vurgulanmaktadır.

Muniz vd. (2007) araştırmasının sonucunda, pozitif emniyet kültürü bilhassa havacılık örgütlerinde sürdürülen operasyonların tümünü kapsayan çizgide gelişmiş olması, mevcut EYS uygulamalarının başarısını arttıracak ve çalışanların emniyet risklerini daha kolay fark ederek emniyetli olmayan davranışlardan sakınmasına son derece yardımcı olan yönetsel bir anlayış olduğu belirtilmektedir.

Ocaktan, (2009) ve Bütüner (2011) araştırmalarına göre pozitif emniyet kültürünün varlığının ve gelişiminin temel hedefleri arasında, risk, tehdit ve kazalar hakkında bilinçlendirmek suretiyle kurumda emniyete dair gerçekleştirilen tüm sistem uygulamalarının etkinliğini arttırmanın mümkün olduğu belirtilmektedir.

Battles vd., (2006) araştırmasına göre sağlık sektöründe emniyet kültürünün planlanması, uygulanması ve değerlemesi süreçlerinde hem yöneticilerin hem de çalışanların pozitif emniyet kültürünün önerdiği yönetsel tarz ve tutumları geliştirmedikçe sistemin başarılı performans sergileyemeyeceği vurgulanmaktadır.

Benzer şekilde Halligan ve Zecevic (2011) Emniyet kültürünün gelişimi, boyutları ve ölçüm yöntemleri üzerinde literatür taraması şeklinde yaptığı araştırma sonucunda EYS uygulamalarının başarısı için tüm çalışanların pozitif emniyet kültürünün önerdiği davranışları geliştirmesi gerektiğin sonucuna ulaşmıştır.

Dekker (2009) pozitif emniyet kültürünün aslında kurumdaki EYS yönetim tarzı ile çalışan davranışlarının kesiştiği bir noktayı "denge noktası" şeklinde niteldiği araştırması sonucunda örgütteki "kabul edilebilir" ve "kabul edilemez" çalışan davranışlarının ancak pozitif emniyet kültürünün kurum içerisinde gelişmesiyle adil bir şekilde tespit edileceğini belirtmiştir.

Marx (2009) araştırması sonucunda pozitif emniyet kültürünün yeterince gelişmemiş olmasının, EYS sistem ve uygulamalarının başarısını azalttığı vurgulanarak, emniyeti tehlikeye düşüren olay ve durumlarla ilgili tüm çalışanların gönüllü katılımlarıyla raporlama yapılmasının da ancak kurumda pozitif emniyet kültürünün gelişmesi ile mümkün olduğu belirtilmektedir.

Yine Von Thaden ve Hoppes (2005) araştırmasına göre pozitif emniyet kültürünün özellikle adalet ve sürekli örgütsel öğrenme boyutlarında gelişme olması gerektiğinden bahisle, işletmelerin EYS uygulamalarının başarısında pozitif emniyet kültürünün sayılan boyutlarının daha fazla önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Literatürde yer alan başka bir araştırmada Speirs ve Johnson (2002) araştırması sonucunda pozitif emniyet kültürünün aslında bir sonuçtan çok süreç olduğu vurguladıktan sonra, pozitif emniyet kültürüne yönelik yönetsel yaklaşımların aynı zamanda demiryolu ulaşım modunda uygulanan EYS başarısını da doğrudan doğruya etkilediği belirtilmektedir.

Steiner (2006) araştırması sonucunda örgütlerin sahip oldukları örgüt kültürüne, iklimine ve yönetim yapılarına uygun EYS uygulamalarının daha etkili olacağı, böylece uygulanan EYS kültür odaklı yaklaşımla kazalara neden olan insan hatalarını ve ihlallerini daha hızlı tanımlanacağı ve bu tür emniyeti tehlikeye atan sorunlara hızlı çözümler üretebileceğini ortaya koymuştur.

Literatürde yer alan diğer bir araştırma olan Leape vd. (2012) araştırmasına göre pozitif emniyet kültürünün kuruma sadece yeni EYS kuralları getirmekten ibaret olmadığı, söz konusu anlayışın aynı zamanda kurumda örgütsel dönüşüm sürecini gerektirdiği belirtilmektedir. Bu araştırmanın sonucunda pozitif emniyet kültürünü gerçekleştirmek için çalışanların birbirine saygı göstermesi, yöneticilerin çalışanlarıyla birlikte EYS uygulamalarını geliştirme konusunda müşterek politikalar geliştirmesi gerektiği bunun da ancak pozitif emniyet kültürüyle mümkün olacağı vurgulanmaktadır.

Yukarıda anlatılan literatür taraması bulgularına göre EYS ile pozitif emniyet kültürü arasında olumlu yönde etkileşime dayanan bir ilişki bulunduğunu söylemek mümkündür. Özellikle pozitif emniyet kültürünü benimseyen ve bu kültüre uygun davranışlar sergileyen havacılık çalışanlarının emniyete ilişkin tüm yönetsel uygulamalarda ve görevlerde daha fazla sorumluluk duygusuyla hareket ederek, sisteme pozitif katkı sağlayacağı oldukça açıktır.

6.1.2. EYS ile katılımcı yönetim ilişkisi

Araştırma kapsamında ikinci olarak EYS uygulama ve alt boyutlarıyla katılımcı yönetim tarzı arasında nasıl bir ilişki ve etkileşim olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun için öncelikle literatür taranarak iki kavram arasındaki ilişki teorik düzeyde ortaya koyulmuştur.

Literatürde "katılımcılık" kavramı sözcük anlamı ile "idare gerektiren grup faaliyetlerine iştirak etme anlamında kullanılmaktadır (Şişman, 2007:296). Başka bir tanımlamaya göre katılma, bir grup veya bir çalışma ekibi tarafından amaçların gerçekleştirilmesine bireysel olarak katılmaktır (Koçel, 2011:47).

Çok yönlü değerlendirilebilen bir kavram olan yönetim kavramı ise mevcut kaynakların örgütün amaçları doğrultusunda etkin olarak kullanılmasıyla ilgili kararlar alma, alınan bu kararları yerine getirme süreçleri (Yozgat, 1994:7) ya da "grupsal faaliyetlerde işbirliği etmek" anlamına gelmektedir (Peker ve Aytürk, 2000:122).

Tanımlar da anlaşılacağı üzere yönetime katılma, aslında yönetici pozisyonu olmayan ve sadece yönetilen olarak emirler alan tüm alt seviyedeki çalışanların sanki birer yöneticiymiş gibi yönetsel konularda fikirleri alınarak, yönetim kararlarına iştiraklerinin gerçekleştirilmesidir (Ulutaş, 2003:29). Yönetsel ve örgütsel anlamda "yönetime katılım" kavramı astların üstler gibi örgüt içinde bazı yönetsel kararlara ve süreçlere katılımlarını ifade etmektedir (Koçel, 2011:72). Yönetime katılımın başka bir

tanımına göre, bir işletme ya da örgütte "astlarla üstlerin yönetsel kararlara birlikte karar vermeleri, üst ile ast arasında yönetim yetkisinin paylaşımı veya çalışanların tüm yönetsel ve örgütsel karar verme süreçlerine katılma olasılığı" şeklindedir (Tremplay ve Roger, 2004:999).

Literatürde yönetime katılım süreç ve uygulamalarını etkileyen faktörlerin oldukça fazla ve geniş olmasının yönetime katılımın yarar, önem ve fonksiyonlarının çok geniş olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (Bursalıoğlu, 2002; Wang, 2003; Balcı ve Aydın, 2003; Tremplay ve Roger, 2004; Demir, 2007; Sökmen, 2011; Eren, 2011).

Örneğin Eren'e göre (2011:447) bazı bireysel ve toplumsal psikoloji ilkeleri ve koşulları, yönetime katılmanın başarısını etkilemektedir. Bu koşullar yöneticilerin ve tüm çalışanlar bu eyleme (faaliyete) karşı istekli ve arzulu, yönetime katılmanın bilincinde olmalarıyla yakından ilişkilidir.

Çetin (2002)'in araştırmasına göre, işletmelerin yönetiminde yüzde yüzlük bir katılımcılığın olması demek işletmedeki tüm yönetsel işlemlerde (ki havacılık işletmelerinde belki de en önemli olan EYS uygulama ve alt sistemleridir) yöneticilerle çalışanlar arasında yatay ve çapraz iletişimin her zaman kurulmasının mümkün olması halinde mümkündür. Şüphesiz özellikle havacılık işletmelerinde sayılan şekilde iletişimin gelişmesi en fazla EYS etkinliğinin arttırılması açısından gerekli ve önemlidir. Bu yüzden denilebilir ki, örgüt içinde iletişimi geliştiren katılımcı yönetim anlayışı aynı zamanda EYS uygulamalarının başarısını da etkili iletişim sağlamak suretiyle pozitif yönde etkileyebilecektir.

Yine Wang (2003:541-544)'e göre yönetime ve kararlara katılımcılığın kapsamını oluşturan konulardan ilki önceden kurala bağlanmış insan kaynakları yönetimi uygulamaları, ikincisi işletme içinde sürdürülen iş araç, vasıta ve gereklilikleri ile ilgili kararlar; üçüncüsü işletme içindeki fiziksel çalışma şartları ilgili kararlar ve dördüncüsü işletmenin vizyon, misyon ve temel politikalarını belirlemek üzere alınan kararlar şeklinde dört kategoriye ayrılabilir.

Sayılan kategoriler doğrudan doğruya havacılık işletmelerinde EYS etkinliğinin sağlanması ve hayata geçirilmesi açısından hayati öneme sahip sistem bileşenleri ve öğeleridir. Dolayısıyla denilebilir ki, katılımcı yönetim tarzı EYS alt boyutlarını (organizasyon yapısı, politikalar, emniyet güvencesi ve yönetim süreçleri gibi) pozitif

yönde etkileyecek niteliktedir (Wang, 2003:541-544; Tremplay ve Roger, 2004; Demir, 2007; Sökmen, 2011).

Ayrıca Uras'a (1995) göre yönetime katılma süreçleri bir anlamda çalışanlara bilgi ve deneyimine önem ve değer verildiğini gösterir ve bu durum çalışanların moral ve motivasyonunu yükselterek işine ve iş çevresine karşı olumlu duygu, tutum ve davranışlar geliştirmesini sağlar. Şüphesiz bu tespit havacılık örgütlerinde hayata geçirilen EYS için de söz konusu olacaktır. Çünkü yönetime katılım tarz ve uygulamaları çalışanların emniyeti arttırmaya yönelik güdülenme düzeylerinin yükselmesini sağlayarak bu sayede EYS başarısını etkileyecektir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008:27).

Literatürde yer alan yönetime katılma ile ilgili yapılan araştırmalarda genellikle katılımcı yönetimin yüksek gönül gücü ve doyuma, olumlu çalışan-iş veren ilişkilerine ve örgütlerde verimliliğin artmasına yol açtığı (Sezen, 2003) ve çeşitli alanlarda verilen yönetsel kararların örgüt çalışanlarının tümü tarafından anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulamaya konulmasında önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Aydın, 2005).

Koçel'e (2011: 337) göre, katılımcılık uygulamalarının yaygınlaşmasıyla gözle görülür ve çeşitli parametrelerle ölçülebilir düzeyde çalışanların motivasyonları artarak pozitif çalışan davranışlarında pozitif yönde gelişmeler görülür. Yine yönetime katılımın yoğun yaşandığı örgütlerde çalışanların daha düşük psikolojik gerginlik, işe ilişkin tehdit, yabancılaşma ve rol belirsizliği yaptığı, buna karşılık yüksek iş doyumu, örgütte iyi ilişkiler kurulduğu, çalışanların işe karşı olumlu tutumlar takınarak daha fazla iş yaptığı ve örgütsel bağlılığının arttığı rapor edilmektedir (Öztürk ve Dündar, 2003).

Daha önce de belirtildiği üzere havacılık işletmelerinde sürdürülen hemen hemen tüm operasyonlarda emniyet uygulamaları, havacılığın doğası gereği ön plandadır. Havaalanı işletmelerinde, uçuş ve yer hizmetlerinden kule ve seyrüsefer hizmetlerine kadar geniş bir alanda emniyetin başarılı bir şekilde yönetilmesi, emniyeti tehlikeye düşüren ya da düşürmesi öngörülen tehditlerin hızlı bir şekilde elimine edilmesi gereklidir (Helander, 2006:3).

Özellikle kurumda EYS aracılığıyla emniyetin sağlanmasında üst yönetimin desteği oldukça önemlidir. Ancak üst yönetimin kurumda emniyetin sağlanmasındaki

sorumluluğu sadece finansal imkânları sağlayarak, insan kaynağı temin ederek yeni emniyet kuralları yayınlayarak EYS hayata geçirmekten ibaret değildir (Hale, 2000:12).

Üst yönetimin EYS başarısı için desteği her şeyden önce tüm çalışanların bu yönetsel süreçlere içten ve samimi katılımını sağlamak amacıyla teşvik ve aktif destekler sergileyerek, tüm personelin süreçlerin yönetimine katılımı esas almaktır (Patankar ve Taylor 2009: 96-98). Bu ise ancak etkili bir katılımcı yönetim tarzıyla ortaya konulabilecektir. Ayrıca katılımcı yönetim tarzı sayesinde tüm emniyet yönetim süreç ve uygulamalarında örgütsel düzeyde emniyeti arttırmak mümkündür (Cox ve Cheyne, 2000:128).

Benzer şekilde EYS kapsamında ortaya konulan emniyet güvencesinin sürekli revize edilmesi, güncellenerek güçlendirilmesi açısından da katılımcı uygulamalar önemli bir role sahiptir. Çünkü değişen operasyonel gereklilikleri altında EYS uygulamalarının devamını sağlayabilmek için sürekli izleme, değerlendirme, raporlama ve benzeri geri bildirim uygulanmalarıyla katılımcı yönetim uygulama ve anlayışla sistemin yönetilmesi mümkün olacaktır (Öztürk ve Afacan, 2011:64).

EYS'nin etkili yönetilmesi açısından örgüt içinde emniyeti ilgilendiren tüm olay ve uygulamalarla ilgili sistematik bir şekilde bilgi akışının devamı esastır. Bu da ancak katılımcı yönetimle mümkündür. Zira havacılık örgütlerinde genel olarak prosedürel ve zorunlu raporlama zaten cezai yaptırımlar ile kontrol altında tutulmaktadır. Oysa herhangi bir hukuki ya da idari zorunluluğu olmamasına rağmen, sorumlu ve görevli olduğu faaliyet çevresindeki her tür olay ve tehlikelerin raporlanması ancak katılımcı yönetimle daha sık gerçekleşebilecektir (Bhattacharya, 2011).

Ayrıca gelişen ve yaygınlaşan katılımcı yönetim tarzı sayesinde tüm çalışanların emniyete ilişkin her tür olay ve gelişmeyi gönüllü raporlaması, herhangi bir ceza ve utanç korkusunu yaşamadan sorumlu davranması da mümkün olabilecektir (Roughton ve Mercurio, 2002:21). Öyleyse emniyetin gerek bireysel gerekse örgütsel olarak teşvik edilmesi için tüm EYS süreç ve uygulamalarında katılımcılığın öncelenmesi oldukça önemli ve değerlidir. EYS'nin başarılı bir şekilde işletilmesi için örgütün tüm işlevsel alt bölümlerinde ve yönetsel seviyelerinde emniyete ilişkin yetkiler ve sorumlulukların birbiriyle koordineli bir şekilde yönetilmesi sağlanmalıdır (Yılmaz 2003:19). Bu ise ancak katılımcılıkla mümkündür.

Yine literatürde EYS'den beklenen faydaların sağlanabilmesi için bu sistemin "üst yönetim desteği" ve "pozitif emniyet kültürü" şeklinde sıralanabilen temel

yapıtaşlarından oluşması gerektiği belirtilmektedir (Gerede, 2005:19). Anılan bileşenlerden ilki olan üst yönetim desteği havacılıkta emniyetin sağlanmasına yönelik gerekli önlemlerin alınması konusunda üst yönetimin en önemli sorumluluğu olarak değerlendirmesi ve bu değerlendirmeden yola çıkarak sistemin yönetilme süreçlerine tüm çalışanları dahil edecek bir yönetim tarzı belirlemesiyle mümkün olacaktır (Yılmaz 2003:16).

Yönetime katılımcılık emniyetin yönetilmesinde her seviyedeki çalışanın ortak aklından, tecrübelerinden ve bilgi birikimlerden istifade edilmesine olanak tanıyan bir yönetsel yaklaşımdır. Bu fırsatı iyi değerlendiren havacılık işletmeleri başarılı emniyet yönetim sistemine de kavuşacakları söylenebilir. Ayrıca emniyet yönetim sistemi uygulamalarının tüm havacılık operasyonel süreçlerini kapsadığı göz önünde tutulduğunda, yönetime katılımın aslında kurumda emniyetin etkili bir şekilde yönetilmesi açısından en etkili yönetim anlayışı olduğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır (Oktal ve Gerede, 2002: 108).

O yüzden denilebilir ki günümüz havacılık işletmelerinde emniyetin etkili bir şekilde sağlanması ve sürdürülmesi uygulanan EYS'nin pro-aktif olmasına, işletme içinde pozitif emniyet kültürünün gelişmiş olmasına ve aynı zamanda katılımcı yönetim anlayışının tepeden tırnağa tüm örgütsel ve yönetsel süreçlere hâkim olmasına bağlıdır. Ayrıca havacılık işletmesinin sahip olduğu örgütsel iklimi ve kültürü pozitif yönde gelişmesine katkı sağlayan katılımcı yönetim tarzının aynı şekilde kurumda sürdürülen ve yönetilen EYS model ve uygulamalarına pozitif katkı sunacağı söylenebilir (Roughton ve Mercurio, 2002: 9-10).

Gerçekten de literatüre bakıldığında özellikle havacılık işletmelerinde EYS'lerin doğuşu ve gelişiminin doğrudan doğruya katılımcılığın emniyet yönetiminde temel kriter yapılmasıyla ortaya çıktığının vurgulandığı rahatlıkla görülmektedir:

Toff (2010)'a göre havacılıkta emniyetin etkili bir şekilde sağlanması ve geliştirilmesi gerekesinimi; sistematik ve geliştirilebilen EYS'lerin ortaya çıkmasının önemli bir nedeni olarak gösterilmektedir.

Öztürk ve Afacan (2011)'e göre, havacılıkta emniyetin gelişim dönemlerinin tüm kazanımlarını bünyesinde barındıran EYS hem insan hata ve ihlallerine, hem de teknolojik ve organizasyonel süreçlerde yönetime katılımcılığı önceleyen bir yaklaşımdır.

Bhattacharya (2011)'e göre EYS iç ve dış çevrede, teknolojide ve örgüt kültüründeki değişimleri katılımcı uygulamalar sayesinde yakından gözlemleme olanağı kazanarak, sistemin yaşanan değişimlere anında ve kolayca ayak uydurmasının yolunu açacaktır.

Roughton ve Mercurio, (2002)'e göre farklı seviyelerde çalışan havacılık personelinin konu emniyet olduğunda ortak bilinç ve anlayış birliğine sahip olması iş yerlerinde benzer davranış ve düşünce sistematiğini gönüllü takip etmeleri de bu kazanımın tüm organizasyona yayılarak sinerji elde edilmesine vesile olmaktadır. Şüphesiz sayılan türde uygulamalar günümüzde sadece katılımcı bir yönetim anlayışıyla yönetilen EYS modeli sayesinde ortaya çıkabilecek niteliktedir.

Shappell vd., (2007) EYS'nin ulusal ve uluslararası sivil havacılık otoritesinin beklentilerini karşılayacak şekilde uygulamaya koyulması aşamasında tüm çalışanların hedeflenen amaçlara göre sistemin tüm uygulama ve süreçlerine yani EYS yönetimine katılımının sağlanmasının bu sistemin başarısını olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir.

Roughton ve Mercurio, (2002) yönetime katılımla iş yönelik moral ve motivasyonu yükselmiş, daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almaya hazır hale gelmiş çalışanlar bu sayede EYS uygulamalarının ve kurulumunun bu aşamasında sisteme daha fazla katkı sunacaktır.

Wiegmann ve diğerlerine (2002)'e göre çalışanların tüm emniyete ilişkin eğitim ve seminerlerde sıklıkla yer alması, verilecek eğitimlerin içeriklerinin belirlenmesine katkıda bulunması, emniyetle ilgili önemli işlemlerde aktif gözetimde bulunmaları, örgütsel yapı içinde üstten aşağı veya aşağıdan yukarıya emniyet konularında etkin bir iletişimin varlığı, o örgütteki EYS'nin katılımcı yönetim tazıyla sürdürüldüğünü ortaya koyan en önemli faktörlerdir.

6.1.3. Pozitif emniyet kültürü ile katılımcı yönetim ilişkisi

Araştırma kapsamında literatür taraması pozitif emniyet kültürü ile katılımcı yönetim tarzı arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik yapılmıştır. Bu çerçevede havacılık işletmelerinde örgütlerin sahip olduğu, çalışanların benimsediği pozitif emniyet kültürünün katılımcı yönetim anlayışı ile arasındaki ilişkiye literatür çerçevesinde bakılmış olup ulaşılan nitel bulgular kısaca özetlenmiştir.

Literatürde emniyet kültürü havacılık işletmesindeki tüm paydaşların emniyete yönelik algılarını, inançlarını, tutumlarını, kurallarını, rollerini ve kurumsal uygulamaları ile sorumluluk hislerini kapsamaktadır (Özkan ve Lajunen, 2003: 3-4). Sayılan unsurlar ve yönetsel alanlar o kadar sınırsızdır ki, havacılık işletmeleri tüm sayılan alanlarda başarılı emniyet yönetimi uygulamalarına ancak emniyete yönelik süreçlerin yönetimine tüm çalışanların katılımıyla ve bu katılımlar aracılığıyla gelişen pozitif emniyet kültürünü zenginleştirmekle ulaşabilir (Reiman ve Oedewald, 2002).

Özellikle emniyeti olumsuz yönde etkileyen hata ve ihlallerden kaçınmak amacıyla tüm örgüt çalışanlarının bireysel deneyim ve tecrübelerinden maksimum seviyede istifade edebilmek ve geçmişte yaşanmış hatalardan bazı yönetsel dersler çıkarmak oldukça önemlidir (Andriessen ve Fahlbruch, 2004). İşte bu noktada katılımcı yönetim uygulamaları devreye girerek, emniyetle ilgili konularda yaşanan tüm deneyim ve tecrübelerin gün yüzüne çıkmasını sağlar. Ayrıca katılımcı yönetim modeli işletmenin genelinde ve tüm çalışanlar tarafından sistemli bir biçimde ele alınıyor olması gerekir. Bu da ancak yaygın katılımcılıkla ve katılımcı bir anlayışla emniyetin yönetilmeye çalışılmasıyla gerekmektedir (Aytaç, 2011).

Literatüre bakıldığında görülmektedir ki, emniyet kültürü örgüt kültürünün emniyete ilişkin davranışlarını yansıtan bir alt boyutu olarak tanımlanmak suretiyle bu ilişkiye açıklık getirildiği görülmektedir (Şerifoğlu ve Sungur, 2007: 4). Emniyetin kültür olarak benimsenmesinde "yönetimin emniyet konusunda gereken desteği vermesinin" ve "tüm çalışanların emniyetle ilgili süreçlerde etkin rol almasının" gerekli olduğu görüşü literatürde oldukça fazla destek bulmaktadır (Muniz vd., 2007:627-641). Dolayısıyla denilebilir ki emniyet yönetilirken tüm uygulamaların, rollerin ve işlerin katılımcı bir anlayışla tesis edilmesi ve sürdürülmesi beraberinde pozitif emniyet kültürünün gelişimini olanaklı kılacaktır (Mearns vd., 2003).

Ayrıca çalışanların emniyete yönelik algı, tutum ve davranışların katılımcılıkla güçlendirilmek suretiyle geliştirilmesi pozitif emniyet kültüründe en önemli esastır (Wiegmann vd. 2002: 7–8). Bu esas açısından iki kavram arasındaki ilişkiye bakıldığında katılımcılığın pozitif emniyet kültürünü; pozitif emniyet kültürünün de katılımcılığı olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür (Muniz vd. 2007).

Amaç ve hedef yönünden konuya bakıldığında pozitif emniyet kültürü ile yönetime katılımcılık uygulamaları arasında yakın ilişki bulunduğunu da söylemek mümkündür (Bergh, 2011:8). Zira her iki kültürün ve yönetim odaklı bakış açısının

gelişimi de emniyetin güçlenmesine uygun çalışan davranışını geliştirecektir (Ocaktan, 2009: 21; Bütüner, 2011: 54).

Pozitif emniyet kültürünün özellikleri ve unsurları da iki kavram arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koyduğunu çok rahatlıkla söylemek mümkündür. Örneğin pozitif emniyet kültürünün en temel özelliklerinden biri bu kültürün tahmin edilebilir fakat beklenmeyen olaylarla şartlandırılmış uygulamalarla şekillenen kült bir kurallar sistemi değil, aksine tüm çalışanların içtenlikle yerine getirdiği tutum ve davranışlara göre şekillenen bir yönetsel alan olmasıdır (Carrillo, 2010:48). Bu tarz bir yönetsel alanın etkin bir şekilde yönetilmesinin yolu ise günümüzde sadece katılımcılığı benimsemiş bir örgüt ve yönetim anlayışla mümkündür.

Görüldüğü üzere havacılık işletmelerinde başarılı ve etkin bir emniyet kültürüne ulaşmak için, öncelikle işyerinde bütün seviyelerde çalışanlar arasında emniyete yönelik sorumluluk ve duyarlılık duygusunun gelişmesi gerekmektedir. İşte çalışanların emniyet süreç ve uygulamalarının yönetimine katılması çalışanların genelinde emniyet uygulama ve süreçlerinde sorumluluk sahibi olma ve duyarlı davranışlar sergileme yönünde katkılar sunacaktır. Ayrıca havacılık örgütlerinde tüm çalışanların önceden kabul görmüş evrensel emniyet yönetim standartlarına yönelik davranış tutarlılığı kazanması açısından yönetime katılım ve uygulamaları oldukça önemlidir.

Havacılıkta işin yerine getirilmesinde sevgi ve saygıya dayalı tutumlarla birbirine destek olunması, emniyeti tehlikeye atan hataların eksikliklerin ve ihlallerin çok rahatlıkla tüm çalışanlar tarafından konuşulabilmesi ve mevcut emniyet kurallarının gerekliliğine tüm çalışanların inanması ve benzeri özellikler pozitif emniyet kültürünün en temel özelliğidir (Hale, 2000:13). Sayılan özelliklerin ve fonksiyonların tamamı yönetime katılımla doğrudan doğruya ilişkili olduğu için her iki kavram arasında pozitif yönde ilişki olduğu çok rahatlıkla söylenebilir (Lee ve Harrison, 2000:61-97).

Pozitif emniyet kültürünün diğer bir önemli özelliği de bu tez araştırmasında konu edindiği üzere pozitif emniyet kültürünün emniyetle ilgili çalışmalara tüm seviyelerde çalışanların ve üst yönetimin alınan kararlara katılımının sağlanması temel felsefesini benimsemiş olmasıdır (Hale, 2000:12).

Bu kapsamda tüm çalışanların kültür odaklı bir bakış açısıyla yönetime her seviyede katılması sorumluluk ve inisiyatifi almayı örgütsel bir davranış ve alışkanlık haline getirmesi ancak katılımcı yönetim uygulamalarıyla mümkün olacağını söylemek mümkündür (Lee ve Harrison, 2000:63). Zira yönetime katılım sayesinde pozitif

emniyet kültürünü oluşturan ve etkileyen bireysel faktörlerin tamamının sistem üzerindeki pozitif yönlü etkisi ve gücü belirgin bir şekilde gelişecektir (Mannan ve Lees, 2005:688-690).

Pozitif emniyet kültürünü etkileyen bireysel faktörlerin başında çalışanların emniyete yönelik inanç, değer, tutum ve davranışları gelmektedir. Sayılan öğelerin yönetime katılımcılıkla çok yakından ilişkisi bulunmaktadır. Zira emniyetinin sağlanması tüm organizasyon çalışanları tarafından sorumluluk üstlenilmesi ve pozitif emniyet kültürünün ortak davranış ve tutumlarla geliştirilmesi ve paylaşılması sayesinde mümkündür (Küçük 2003:43). Özellikle emniyete ilişkin tüm organizasyon birimlerinden elde edilen bilgiler kullanılarak geçmişteki olaylardan ders çıkartılabilmesi, emniyeti artıracak önlemlerin müşterek akılla ve doğru şekilde alına bilinmesi ancak katılımcı yönetim anlayışıyla mümkündür (Balk ve Bossenbroek, 2010).

Ayrıca emniyet konusunda her türlü seviyeden çalışanın görüşlerini rahatlıkla bildirebiliyor olması, herkesin bu konuda içten bir öğrenme tutumunda olması da emniyet konusunda katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesini zorunlu kılar (Marken, 2005:409). Bunun yanında tüm çalışanlar tarafından paylaşılmış değerlerin, inançların, tutumların üretilen normların ve davranışlarının emniyeti destekleyen nitelikte olması son derece önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Glendon ve Stanton, 2000:193-214). Bunların başarılması için emniyetin katılımcı bir anlayışla yönetilmesine ihtiyaç duyulmasından hareketle çalışanların pozitif emniyet kültürüne uygun tutum ve davranışlar geliştirmesinin doğrudan doğruya katılımcılıkla sağlanabileceğini söylemek mümkündür. Özellikle pozitif emniyet kültürünün sağlanmasında ve geliştirilmesinde çalışanların yönetime katılımının sağlanarak, yönetimin sorumluluğunun çalışanlara kontrollü bir şekilde devredilmesi de örgütte pozitif emniyet kültürünü geliştirecektir.

Sonuç olarak lietaratüre bakılarak denilebilir ki, pozitif emniyet kültürü ile bu kültürün bir anlamda bir paylaşım ve kolektivizm mantığı üzerine kurgulanmasına bakıldığında, rahatlıkla denilebilir ki, yönetime katılım süreç ve uygulamalarıyla bu kültür arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (Hale, 2000; Lee ve Harrison, 2000; Wiegmann vd. 2002:3-5).

Nitekim pozitif emniyet kültürü ile yönetime katılımcılık anlayışı arasında karşılıklı etkileşime dayanan olumlu yönde etkileşimin bulunduğuna işaret eden pek çok araştırmaya rastlamak mümkündür.

Von Thaden vd. (2008) pozitif emniyet kültürünün operasyonlar arası etkileşimden informel emniyet sistemi boyutlarına kadar uzanan bir genişlikteki 12 alt boyutunu tespit ettiği araştırmasında, çalışanların bu kültürü benimsemesinin yolunun yönetimde katılımcılığın, gönüllülüğün ve pozitif çalışan davranışlarının gelişmesine bağlı olarak önemli roller üstleneceğini vurgulamaktadır.

Choundhry vd. (2007) araştırmasına göre emniyetle ilgili uygulamaları çalışanların sahiplenmesi, emniyet kurallarına içtenlikle ilgi göstermesi ve bu konuda sorumluluk almasının bir anlamda yolunu açara nitelikde yaklaşımlar içeren, yönetime katılım yaklaşım ve uygulamalarının bir örgütte pozitif emniyet kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde anahtar rol üstlendiği belirtilmektedir.

Fung vd. (2005) araştırmasına göre, örgütlerde pozitif emniyet kültürünün gelişmesi için, çalışanların görünür bağlılık, üst yönetimin liderliğinde işyerinde bütün seviyelerde çalışanların emniyet sorumluluğunu sahiplenmesi ve süreçlerin yönetimine çalışanların katılımı gerekmektedir.

Hale (2000)'ye göre pozitif bir emniyet kültürü; bütün çalışanların ilgisi, emniyet personelinin süreçlerde etkin rol üstlenmesi, iletişimde açıklık, emniyet uygulamalarında tüm çalışanların yüksek inanç, kararlılık ve örgüt içinde emniyet entegrasyonunu içermesi gereklidir. Sayılan unsurların yönetime katılımla kolayca sağlanabileceği söz konusu araştırmada vurgulanmaktadır.

McDonald vd., (2010) araştırması sonucunda, kurumda pozitif emniyet kültürünün gelişmiş olduğunun en önemli göstergelerinden birisi olarak görülen, "Emniyet olaylarının raporlanmasında artışların" katılımcılığı, şeffaflığı ve içtenliği önceleyen yönetim tarzıyla çok daha kolay bir şekilde sağlanabileceği belirtilmektedir.

Benzer şekilde Jones vd., (2008) araştırmasında, emniyet kültürünü güçlendiren değerlerin örgütte geliştirilmesinde önemli bir rolü olan raporlama ve adalet kültürünün tesisinde, katılımcı yönetim anlayışına uygun yaklaşımların ve uygulamamaların oldukça yararlı olacağı belirtilmektedir.

Shaw, (2004) araştırmasının sonucunda ise hem hata hem de ihlal davranışlarının kök nedenlerine inile bilinmesi için pozitif emniyet kültürünün alt boyutlarıyla kurumda gelişmesi gerektiği belirtildikten sonra, çoğunlukla yönetim kararlarına çalışanların katılımının sağlanmadığı ve emniyet faaliyetleri yürütülürken uygulanan usullerin çalışanların önerileriyle şekillenmediği kurumlarda kazaların kaçınılmaz olacağı belirtilmektedir.

Benzer görüşte olan Cox v.d., (2006) araştırmasına göre örgütlerde pozitif emniyet kültürünün tesis edilmesi ve sürdürülebilmesi için hem çalışanlar arasında hem de yöneticilerle yönetilenler arasında örgütsel güven ilişkilerinin güçlendirilmesinin gerekli olduğu ve bununda yönetime katılımın sağlanmasıyla güçlenen kurum içi iletişimle mümkün olabileceği belirtilmiştir.

Sungur (2008) araştırmasına göre emniyet kültürünün pozitif yönde gelişmesi açısından oldukça stratejik öneme ve değere sahip olan üst yönetimin görünür taahhüdünün tüm çalışanlara verilen etkili emniyet eğitimleriyle mümkün olduğunu belirtmektedir. Ayrıca anlatılan türde eğitimlerin yanı sıra üst yönetim tarafından emniyet yönetim süreç ve uygulamalarına tüm çalışanların katılımının aktif olarak sağlanması durumunda, kurumda örgütsel iletişimin etkinleşeceği, çalışanların daha fazla emniyet konusunda sorumluluk almaya hazır hale geleceği ve böylece kurumda pozitif emniyet kültürünün gelişeceği belirtilmektedir.

Dursun (2011) çalışmasında emniyete yönelik çalışanlar arasındaki iletişimin, emniyet eğitimlerinin, emniyet farkındalığının ve emniyet yetkinliğinin, çalışanların emniyet yönetimine katılımının, kaderciliğin terk edilmesinin ve raporlama kültürünün gelişmesinin kurumda pozitif emniyet kültürünün gelişmesinde etkili olan faktörler olduğu belirtilmektedir.

Akalp ve Yamankaradeniz (2013) araştırması sonucunda çalışanların emniyete yönelik faaliyetlerde pozitif emniyet davranışlarının yönetici olup olmamaya göre farklılaştığı vurgulanarak, çalışanların pozitif emniyet kültürü davranışları ile yönetimin tutum ve davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Benzer şekilde Demirbilek (2005) ve Dursun (2013) araştırmaları sonucunda emniyet kültürüne özgü çalışan algı ve davranışlarıyla, yönetime katılım arasında oldukça kuvvetli ve pozitif bir ilişki bulmuştur. Özellikle Dursun (2013) araştırması sonucunda, pozitif emniyet kültürünün alt boyutları olan emniyet farkındalığı, raporlama kültürü ve çalışanların yönetime katılımının kurumda emniyete yönelik sürdürülen faaliyetlerde başarının anahtarı olduğu belirtilmektedir.

Çınar ve Doğan'ın (2013) araştırması sonucunda emniyet kültürünün kurumda ancak etkili yönetim desteği ve iletişimle gelişeceği vurgulanarak, emniyet yönetim süreçlerinde her düzeyde çalışan katılımın sağlanmasının kurum yönetiminin emniyet yönetimi yeteneklerini attıracağı sonucuna ulaşılmıştır.

Yine literatürde yer alan Külekçi (2012) araştırmasına göre pozitif emniyet kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesinde ve geliştirilmesinde yönetimin, sistemli bir şekilde emniyete yaklaşımı ve destek sağlaması oldukça önemlidir. Ocaktan (2009) çalışması sonucunda çalışanların eğitim düzeyi ve kurum içi etkili iletişim ile emniyete katılım arasında güçlü bir ilişki gözlemlenmiştir.

Altınel (2009) araştırması ise çalışması sonucunda, kurum personelinin eğitim düzeyleri yükseldikçe pozitif emniyet kültürüne yönelik algılarının da anlamlı biçimde geliştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda her üç araştırmanın sonucuna göre denilebilir ki, kurum içinde iletişimin ve eğitimin gelişimini olumlu yönde etkilediği literatürde sıklıkla vurgulanan katılımcı yönetim anlayışı ile pozitif emniyet kültürü arasında iletişim-eğitim alt boyutları üzerinden anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

6.2. Araştırmanın Planı

Aşağıdaki başlıklar altında bu tez çalışmasının amacı hedefleri, kapsamı ve problemi tanımlandıktan sonra, yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular ışığında araştırmanın kavramsal modeli önerilmiştir.

6.2.1. Araştırmanın amacı ve kapsamı

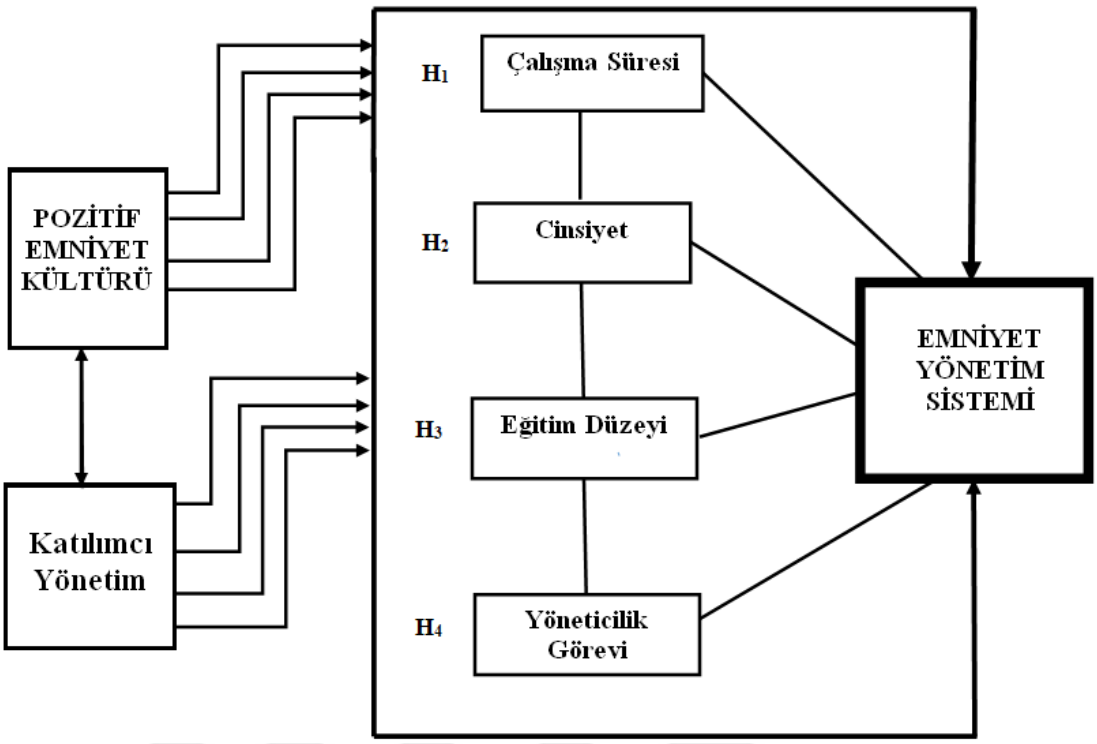
Bu tez çalışmasının temel amacı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü çalışanların yönetime katılımını ve pozitif emniyet kültürünü önceleyen pro-aktif bir yönetim modeli geliştirmektir.

Bu temel amacın yanı sıra yapılan bu araştırmanın, pozitif emniyet kültürü ile katılımcı yönetim tarzı uygulamaların birbirleriyle ilişkisini tespit etmek; kamu kesimi havacılık hizmetlerinde emniyetin etkinliğini arttıracak nitelikte yönetsel uygulamalar geliştirmek ve Türkiye'de sürdürülen sivil havacılık hizmetlerinin daha emniyetli hale gelmesine katkı sunmak şeklinde sıralanabilen alt hedefleri de bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü çalışanları, kamu kesimi havacılık hizmetlerindeki emniyet yönetim sistem ve uygulamaları, bu sistemde hizmet üreten tüm çalışanların emniyete yönelik davranışları ile katılımcı yönetimi oluşturan konular incelenmiştir.

6.2.2. Araştırmanın kavramsal modeli

Kamu kesimi havacılık hizmetlerinde sürdürülen EYS hizmet ve uygulamaları ile pozitif emniyet kültürü ve katılımcı yönetim tarzı arasındaki ilişkiyi ölçümlemek üzere araştırma kapsamında aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmişidir:



Şekil 6.1. *Araştırmanın Modeli.*

Öncelikle belirtilmelidir ki, yukarıda görülen kavramsal model aynı zamanda bu tez araştırması kapsamında geliştirilen yeni EYS modelinin omurgasını oluşturmaktadır. Bu anlamda önerilen hipotezler modelde yer alması planlanan değişkenlerin yeni EYS boyutlarına sunacağı katkıyı teyit etmek üzere geliştirildiklerini söylemek mümkündür.

Ayrıca modelde gösterilen oklarla işaretlenen çizgiler, EYS'yi oluşturan alt bileşenlerle, "pozitif emniyet kültürü" ve "katılımcı yönetim" değişkenleri arasında, araştırma kapsamında olduğu varsayılan ilişkileri ve bu ilişkiler aracılığıyla ortaya çıkan etkileşimin varsayılan yönünü göstermektedir. Yine modelde görüldüğü üzere bu araştırmadaki bağımlı değişkenini oluşturan "katılımcı yönetim" ve bağımsız değişken ise "pozitif emniyet kültürü ve "emniyet yönetim sistemi" şeklinde sıralanan alt boyutlarda analizlere dâhil edilmiştir.

Kavramsal model bağlamında, literatüre bağlı kalınarak araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi tespit etmek üzere önerilen araştırma hipotezleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6.1. *Araştırma Hipotezleri*

KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞI (KATILIMCILIK)	
H_1.	Farklı çalışma süresine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, katılımcı yönetim anlayışı hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_2.	Farklı cinsiyete sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, katılımcı yönetim anlayışı hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_3.	Farklı eğitim düzeyine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, katılımcı yönetim anlayışı hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_4.	Yönetsel pozisyonda çalışan kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, katılımcı yönetim anlayışı hakkındaki görüşleri benzerdir.

POZİTİF EMNİYET KÜLTÜRÜ	
H_1.	Farklı çalışma süresine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, pozitif emniyet kültürü hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_2.	Farklı cinsiyete sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, pozitif emniyet kültürü hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_3.	Farklı eğitim düzeyine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, pozitif emniyet kültürü hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_4.	Yönetsel pozisyonda çalışan kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, pozitif emniyet kültürü hakkındaki görüşleri benzerdir.

EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİ	
H_1.	Farklı çalışma süresine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, EYS hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_2.	Farklı cinsiyete sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, EYS hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_3.	Farklı eğitim düzeyine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, EYS hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_4.	Yönetsel pozisyonda çalışan kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, EYS hakkındaki görüşleri benzerdir.

6.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu tez araştırması kapsamında hem nitel hem de nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Teorik kapsamda literatür taranmış ve tezin temel kavramlarına ilişkin detaylı bir şekilde inceleme yapılmıştır. Nicel araştırma kapsamında yapılan anket çalışması aracılığıyla veriler toplanmış olup, toplanan veriler SPSS 26.0 programında analiz edilerek ulaşan bulgular değerlendirilmeye çalışılmıştır. Aşağıdaki başlıklar altında bu araştırmanın yöntemi evreni, kısıtlılıkları, örneklemi ve verilerin analizinde kullanılan ölçekler kısaca anlatılmıştır.

6.3.1. Araştırmanın evreni ve örneklemi

Araştırmanın evrenini Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde çalışan personel oluşturmaktadır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünde,

Daire Başkanı, Şube Müdürü, Koordinatör, Uzman, Uzman Yardımcısı, Pilot, Mühendis, Uçuş Teknisyeni, Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni ve Memur statüsünde çalışanlar olmak üzere kolaydan örneklem yöntemiyle tüm birimlerde çalışan 105 kişi araştırmaya dâhil edilmiştir. Söz konusu evrende yaklaşık, 315 personel görev yapmakla birlikte, anketin yapıldığı dönemde fiilen çalışan 105 çalışana anket formu doldurtulmuştur. Örneklem evrenin yaklaşık %30'una tekabül etmektedir.

6.3.2. Araştırma verilerinin toplanması ve anket bölümleri

Daha önce belirtildiği üzere araştırma kapsamında üç bölümden oluşan bir anket uygulaması yapılmıştır. Siz konusu anketin ilk bölümünde, ankete katılan örneklemin yaş, cinsiyet, medeni hali, eğitim durumları, çalışma süreleri ve varsa yöneticilik düzeylerinden oluşan demografik değişkenlerini tespit etmeye yönelik, örneklem kitlesine açık uçlu 6 soru yöneltilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde, "havacılıkta EYS" ve "pozitif emniyet kültürü" değişkenlerini ölçümleyen nitelikte 26 gösterge/soru ve anketin son bölümünde "katılımcılık" değişkenini tanımlar nitelikte 25 gösterge/soru katılımcılara yöneltilmiştir.

Anketin gösterge/soru yöneltilen bu bölümlerinde 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış kapalı uçlu sorular yer almıştır. Bu bölümlerde katılımcılardan kendilerine yöneltilen ifadelerin her birisi hakkındaki görüşünü; *"1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum"* şeklinde belirtmeleri istenilmiştir.

6.3.3. Araştırma ölçeklerinin hazırlanması

Literatüre bakıldığında, daha önce kavramsal bir model çerçevesinde EYS, pozitif emniyet kültürü ve katılımcı yönetim değişkenlerini ölçümlemek amacıyla geliştirilmiş herhangi bir ulusal/uluslararası literatürde ölçek bulunmadığı görülmüştür.

Bunun üzerine, araştırma kapsamında analizlere dahil edilen değişkenleri ölçümlemek için yine literatüre bağlı kalınarak araştırma modeli çerçevesinde değişkenleri ölçümleyecek nitelikte, güvenilir ölçekler geliştirilmesine karar verilmiştir. Anlatılan çerçevede, EYS ölçeği hazırlanırken; ICAO (2006, 2009 ve 2013) Doküman 9859; SHGM tarafından yayınlanan; SHT-SMS/HAD, (2011), SHT-HES/SDED, (2014), SHT-SMS/HAD, (2012), SHT-SMS/HAD, 2014) ve SHT – SMS (2015), Ocaktan, (2009), Bütüner (2011), Öztürk ve Afacan (2011), Bhattacharya (2011) ve Yalçın, (2016) çalışmalarından yararlanılmıştır. Ölçekte 9 gösterge (soru/ifade) yer almıştır.

Pozitif emniyet kültürü ölçeği hazırlanırken, Muniz vd. (2007), Halligan ve Zecevic (2011), Dekker (2009), Leape vd. (2012), Uslu, (2014), Terzi ve Gazioğlu (2014) ve Aytaç (2011) Bükeç (2015) çalışmalarından yararlanılmıştır ve bu ölçekte toplam 17 gösterge yer almıştır.

Son olarak katılımcı yönetim ölçeği hazırlanırken, Başaran (2004), Uyar (2007) ve Gürel (2010) araştırmalarından yararlanılmıştır ve bu ölçekte toplam 25 gösterge yer almıştır.

6.3.4. Ölçeklerin güvenilirliği ve geçerlilik testi

Daha önce belirtildiği üzere, literatürde bu tez çalışmasıyla aynı konuda ve içerikte hazırlanmış bir anket formu bulunmadığı için araştırma ölçeklerini literatürdeki kaynaklardan yararlanarak hazırlanmıştır.

Ancak bu çalışmada ilk defa kullanılan EYS, pozitif emniyet kültürü ve katılımcı yönetim ölçeklerinin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek üzere hazırlanan anket formunun gerekli testleri yapılmıştır. Hazırlanan anket formları online platformda Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde çalışan 305 kişiye dağıtılmış ve anketi dolduran 105 kişiye ait formlardan elde edilen veriler SPSS 26.0 programında güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine tabi tutulmuştur.

Bu kapsamda yapılan KMO Örneklem, Barlett Yeterlilik Testi, Cronbach Alfa Katsayı testleri ile Faktör yükleri testlerinin sonucunda anket ölçeğinde yer alan tüm ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek ve değişkenlere ilişkin ölçümlerin güvenilirliğini anlamak amacıyla, incelenen tüm değişkenlerin ayrı ayrı Cronbach Alfa Katsayı değerleri, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerleri, Barlett Testi değerleri ve Faktör yükü değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 6.2. *Cronbach's Alpha Güvenilirlik Testi Sonuç Tablosu*

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excludeda	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	Cronbach's Alpha	N of Items
	,982	51

(Coşkun vd., 2017., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayınları.)

Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri kapasamında gerekli Cronbach Alfa Katsayı değerleri hesaplanmıştır. Literatürde belirtildiği üzere, bir anket ölçeğini oluşturan ifadelerin "homojen yapıya sahip olup olmadıklarını" test etmek için de kullanılan Cronbach Alfa Katsayısı, 0 ile 1 arasında değişen değerler alır ve eğer anket sorularının güvenilirlik değeri ,700 ve üzerinde ise o ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3'de görüldüğü üzere geçersiz anket formlarının elenmesinden sonra geriye kalan ve araştırmaya dâhil edilen 100 adet anket formuna uygulanan Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach's Alpha değeri %95 anlam düzeyine göre 0,954 olarak belirlenmiştir. Bu değer, uygulanan anket formunun, araştırmanın gerekliliklerine yerine getirmede güvenilir bir anket formu olduğunu ispatlamaktadır. Geçerliliği olmayan formlar SPSS analizi öncesinde elenmiş olduğundan, geçerliliği olan hiçbir anket formu analiz sürecinden çıkartılmamıştır.

Tablo 6.3. *Anket Formundaki Soruların Cronbach's Alpha Güvenilirlik Testi Değerleri*

Anket Sorularındaki İfadeler	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
[B1. İşimdeki EYS, çalışanlar tarafından kabul edilebilir seviyede faaliyet gösterir.]	160,69	1412,418	,711	**,981**
[B2. İşimde, tüm çalışanların EYS ile ilgili görev ve sorumlulukları belirlidir.]	160,86	1402,808	,761	**,981**
[B3. İşimde, EYS'nin uygulanmasından sorumlu personel belirlidir.]	160,73	1405,936	,697	**,981**
[B4. İşimde, EYS kapsamında düzeltici faaliyetlerin uygulanmasında gerekli kurumiçi koordinasyon sağlanır.]	160,86	1404,223	,728	**,981**
[B5. İşimde, EYS kapsamında tüm risk ve tehlikeler önceden tanımlanmıştır.]	160,85	1407,179	,710	**,981**
[B6. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet kontrolleri gerçekleştirilir.]	161,06	1402,582	,761	**,981**
[B7. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet denetlemeleri gerçekleştirilir.]	161,03	1400,050	,786	**,981**
[B8. İşimde, EYS'nin performansı sürekli izlenir.]	161,08	1397,064	,823	**,981**
[B9. İşimde, EYS'nin performansı sürekli gözden geçirilir.]	161,05	1399,038	,775	**,981**
[B10. İşimde tüm çalışanlar emniyet hatalarının neler olduğunu bilirler.]	161,06	1399,855	,782	**,981**
[B11. İşimde tüm çalışanlar emniyet ihlallerinin neler olduğunu bilirler.]	161,08	1401,933	,768	**,981**
[B12. İşimde tüm çalışanların en önemli önceliği emniyetin sağlanmasıdır.]	160,72	1414,325	,614	**,982**
[B13. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeniliklere hızla uyum sağlanır.]	160,68	1404,806	,784	**,981**
[B14. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeni fikir üretimi cesaretlendirilir.]	160,90	1403,101	,786	**,981**
[B15. İşimde tüm çalışanlar emniyet konusunda kendilerini geliştirmeye çalışırlar.]	160,83	1406,324	,773	**,981**
[B16. İşimde emniyet yönetiminde sürekli olarak iyileştirme amaçlanır.]	160,83	1398,506	,846	**,981**
[B17. İşimde çalışanlar emniyete yönelik kural ve prosedürlere her zaman uyarlar.]	160,76	1401,417	,808	**,981**
[B18. İşimde emniyet, yöneticiler aracılığıyla her zaman teşvik edilir.]	160,87	1390,943	,855	**,981**
[B19. İşimde emniyet uygulamaları, yöneticiler aracılığıyla her zaman denetlenir.]	161,02	1395,111	,847	**,981**
[B20. İşimde emniyete aykırı bir durumda yanlış bilgiler ortaya çıkar.]	160,94	1424,582	,497	**,982**
[B21. İşimde emniyete aykırı bir durumda, çalışanlar korumacı davranışlar sergilerler.]	161,11	1453,574	,113	**,983**
[B22. İşimde emniyete aykırı durumlar farklı görüşlere neden olur.]	161,09	1464,224	-,024	**,983**
[B23. İşimde emniyete aykırı bir durumda raporlama sistemi işletilmez.]	161,43	1461,803	,008	**,983**
[B24. İşimde emniyeti tehlikeye atan durumlar bazen gözardı edilir.]	161,62	1470,319	-,098	**,983**
[B25. İşimde emniyete ilişkin bilgilerin paylaşılmasına çok önem verilir.]	160,79	1409,865	,682	**,982**
[B26. İşimde etkili emniyet raporlaması, adil şekilde yönetilir.]	160,80	1403,636	,766	**,981**
[C1. İşimde emniyet konusunda demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.]	160,84	1396,499	,849	**,981**
[C2. İşimde tüm çalışanlar emniyete ilişkin önerilerini kolaylıkla yönetime bildirir.]	160,76	1401,962	,777	**,981**
[C3. İşimde her zaman çalışanların önerilerine göre emniyeti arttıracak önlemler alınır.]	160,98	1396,181	,855	**,981**
[C4. İşimde emniyet konusunda çalışanlarla yöneticiler arasında etkin iletişim bulunur.]	160,98	1395,616	,831	**,981**
[C5. İşimde emniyetin artırılmasına yönelik vizyon, çalışanlar tarafından paylaşılır.]	160,88	1394,753	,838	**,981**
[C6. İşimde emniyeti sağlamaya ve arttırmaya yönelik sorumluluklar hep paylaşılır.]	160,92	1395,509	,867	**,981**
[C7. İşimde tüm emniyet planları; katılım odaklıdır.]	161,00	1394,202	,853	**,981**
[C8. İşimde tüm emniyet kararları; katılım odaklıdır.]	161,00	1395,737	,834	**,981**
[C9. İşimde tüm emniyet uygulamaları; katılım odaklıdır.]	160,97	1398,474	,839	**,981**
[C10. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda isteklidir.]	161,05	1399,967	,808	**,981**
[C11. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda beceri sahibidir.]	161,02	1413,899	,722	**,981**
[C12. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda cesaretlendirilir.]	161,04	1397,473	,863	**,981**
[C13. İşimde çalışanların hazırladığı emniyet raporları sürekli olarak değerlendirilir.]	161,00	1401,778	,819	**,981**
[C14. İşimde tüm emniyet raporları, yalnızca emniyeti tesis etmede kullanılır.]	160,94	1412,138	,745	**,981**
[C15. İşimde tüm çalışanların emniyetle ilgili hesap verme sorumlulukları vardır.]	160,65	1414,654	,687	**,982**
[C16. İşimde çalışanlar, emniyete yönelik prosedürleri sorgulayarak uygular.]	160,92	1424,660	,561	**,982**
[C17. İşimde tüm çalışanlar, emniyet konusunda kendilerini sorumlu hisseder.]	160,83	1412,284	,714	**,981**
[C18. İşimdeki emniyet konusunda çalışanlarla yönetim arasında güven vardır.]	160,97	1396,433	,841	**,981**
[C19. İşimde emniyeti azaltan uygulamalara müsamaha gösterilmez.]	160,73	1403,593	,762	**,981**
[C20. İşimde emniyetle ilgili tüm kararlar çalışanların katılımı ile alınır.]	161,09	1395,861	,819	**,981**
[C21. İşimde emniyet performansı göstergeleri çalışanlarla birlikte belirlenir.]	161,04	1393,271	,831	**,981**
[C22. İşimde tüm çalışanların emniyet yönetimine tam katılımına imkân verilir.]	161,07	1392,813	,804	**,981**
[C23. İşimde çalışanların emniyet uygulamalarına gönüllü katılımı desteklenir.]	161,04	1392,221	,844	**,981**
[C24. İşimde tüm çalışanlar yalnızca becerilerine uygun görevlerde çalıştırılır.]	161,34	1404,227	,626	**,982**
[C25. İşimde, emniyet konusunda yöneticilerle çalışanlar sürekli toplantılara katılır.]	161,20	1399,657	,695	**,982**

Herhangi bir sorunun anketten çıkartılması halinde güvenilirlik değerinde anlamlı yükselişler söz konusu değildir. Güvenilirlik düzeyinin 0,98 gibi çok yüksek bir değere sahip olmasından dolayı sorularda herhangi bir çıkarma yapılmasına gerek görülmemiştir.

Literatürde faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirmek suretiyle; az sayıdaki kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulunmak istendiğinde kullanılabileceği belirtilmektedir (Ho, 2006:217). Ayrıca faktör analizi araştırma aracılığıyla toplanan verilerin hipotezlerde kullanılan kavramların (değişkenlerin) varlığının ortaya konulması ve değişkenlerin hangi ifadelere/göstergelere göre gruplandırıldığını anlamaya yardımcı olmaktadır (Ho, 2006:217).

Tablo 6.4. *Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity Test Sonuçları*

TEST VE ANALİZLER		**DEĞERLER**
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6175,744
	df	1275
	Sig.	0,000

Uygulanan anket çalışması için araştırma evreninden seçilen örneklemin yeterli büyüklükte olup olmadığının, bir diğer deyişle yeterli sayıda katılımcıya anket formu uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesi için KMO (Kaiser Meyer Olkin) testi uygulanmıştır. Testin sonucu 0,907 olarak belirlenmiş olup, 0,8 değerinden büyük olan bu değer, yeterli sayıda katılımcıya anket uygulanmış olduğunu ispatlamaktadır. Hesaplanan KMO örneklem yeterlilik değerlerinin literatürde önerilen ,500'den yüksek olduğu böylece anlaşılmıştır (Stoel ve Muhanna, 2009:184).

Tablo 6.5. *Communalities Değerleri**

Yöneltilen Sorular	Initial	Extraction
[B1. İşimdeki EYS, çalışanlar tarafından kabul edilebilir seviyede faaliyet gösterir.]	1,000	,668
[B2. İşimde, tüm çalışanların EYS ile ilgili görev ve sorumlulukları belirlidir.]	1,000	,800
[B3. İşimde, EYS'nin uygulanmasından sorumlu personel belirlidir.]	1,000	,694
[B4. İşimde, EYS kapsamında düzeltici faaliyetlerin uygulanmasında gerekli kurumiçi koordinasyon sağlanır.]	1,000	,726
[B5. İşimde, EYS kapsamında tüm risk ve tehlikeler önceden tanımlanmıştır.]	1,000	,686
[B6. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet kontrolleri gerçekleştirilir.]	1,000	,819
[B7. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet denetlemeleri gerçekleştirilir.]	1,000	,767
[B8. İşimde, EYS'nin performansı sürekli izlenir.]	1,000	,843
[B9. İşimde, EYS'nin performansı sürekli gözden geçirilir.]	1,000	,783
[B10. İşimde tüm çalışanlar emniyet hatalarının neler olduğunu bilirler.]	1,000	,785
[B11. İşimde tüm çalışanlar emniyet ihlallerinin neler olduğunu bilirler.]	1,000	,828
[B12. İşimde tüm çalışanların en önemli önceliği emniyetin sağlanmasıdır.]	1,000	,746
[B13. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeniliklere hızla uyum sağlanır.]	1,000	,785
[B14. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeni fikir üretimi cesaretlendirilir.]	1,000	,779
[B15. İşimde tüm çalışanlar emniyet konusunda kendilerini geliştirmeye çalışırlar.]	1,000	,714
[B16. İşimde emniyet yönetiminde sürekli olarak iyileştirme amaçlanır.]	1,000	,821
[B17. İşimde çalışanlar emniyete yönelik kural ve prosedürlere her zaman uyarlar.]	1,000	,759
[B18. İşimde emniyet, yöneticiler aracılığıyla her zaman teşvik edilir.]	1,000	,762
[B19. İşimde emniyet uygulamaları, yöneticiler aracılığıyla her zaman denetlenir.]	1,000	,776
[B20. İşimde emniyete aykırı bir durumda yanlış bilgiler ortaya çıkar.]	1,000	,564
[B21. İşimde emniyete aykırı bir durumda, çalışanlar korumacı davranışlar sergilerler.]	1,000	,783
[B22. İşimde emniyete aykırı durumlar farklı görüşlere neden olur.]	1,000	,649
[B23. İşimde emniyete aykırı bir durumda raporlama sistemi işletilmez.]	1,000	,671
[B24. İşimde emniyeti tehlikeye atan durumlar bazen gözardı edilir.]	1,000	,782
[B25. İşimde emniyete ilişkin bilgilerin paylaşılmasına çok önem verilir.]	1,000	,593
[B26. İşimde etkili emniyet raporlaması, adil şekilde yönetilir.]	1,000	,632
[C1. İşimde emniyet konusunda demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.]	1,000	,821
[C2. İşimde tüm çalışanlar emniyete ilişkin önerilerini kolaylıkla yönetime bildirir.]	1,000	,805
[C3. İşimde her zaman çalışanların önerilerine göre emniyeti arttıracak önlemler alınır.]	1,000	,861
[C4. İşimde emniyet konusunda çalışanlarla yöneticiler arasında etkin iletişim bulunur.]	1,000	,833
[C5. İşimde emniyetin artırılmasına yönelik vizyon, çalışanlar tarafından paylaşılır.]	1,000	,835
[C6. İşimde emniyeti sağlamaya ve arttırmaya yönelik sorumluluklar hep paylaşılır.]	1,000	,846
[C7. İşimde tüm emniyet planları; katılım odaklıdır.]	1,000	,842
[C8. İşimde tüm emniyet kararları; katılım odaklıdır.]	1,000	,801
[C9. İşimde tüm emniyet uygulamaları; katılım odaklıdır.]	1,000	,824
[C10. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda isteklidir.]	1,000	,732
[C11. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda beceri sahibidir.]	1,000	,643
[C12. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda cesaretlendirilir.]	1,000	,832
[C13. İşimde çalışanların hazırladığı emniyet raporları sürekli olarak değerlendirilir.]	1,000	,770
[C14. İşimde tüm emniyet raporları, yalnızca emniyeti tesis etmede kullanılır.]	1,000	,645
[C15. İşimde tüm çalışanların emniyetle ilgili hesap verme sorumlulukları vardır.]	1,000	,739
[C16. İşimde çalışanlar, emniyete yönelik prosedürleri sorgulayarak uygular.]	1,000	,612
[C17. İşimde tüm çalışanlar, emniyet konusunda kendilerini sorumlu hisseder.]	1,000	,735
[C18. İşimdeki emniyet konusunda çalışanlarla yönetim arasında güven vardır.]	1,000	,807
[C19. İşimde emniyeti azaltan uygulamalara müsamaha gösterilmez.]	1,000	,673
[C20. İşimde emniyetle ilgili tüm kararlar çalışanların katılımı ile alınır.]	1,000	,835
[C21. İşimde emniyet performansı göstergeleri çalışanlarla birlikte belirlenir.]	1,000	,787
[C22. İşimde tüm çalışanların emniyet yönetimine tam katılımına imkân verilir.]	1,000	,839
[C23. İşimde çalışanların emniyet uygulamalarına gönüllü katılımı desteklenir.]	1,000	,822
[C24. İşimde tüm çalışanlar yalnızca becerilerine uygun görevlerde çalıştırılır.]	1,000	,663
[C25. İşimde, emniyet konusunda yöneticilerle çalışanlar sürekli toplantılara katılır.]	1,000	,727

* *Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Bartlett's Küresellik Testi ise varyansların normalden sapmasını, bir diğer deyişle varyansların homojenliğini ölçen ve bu şekilde araştırmanın faktör analizine uygun olup

olmadığını ortaya koyan bir testtir. Bu test, değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Testin sonucunda Bartlett's küresellik testi değeri 0,000 olarak belirlenmiş ve p<0,05 olduğu görülmüştür.

Tablo 6.6. *Değikenlere Göre Faktör Analizi Sonuçları*[*,**]

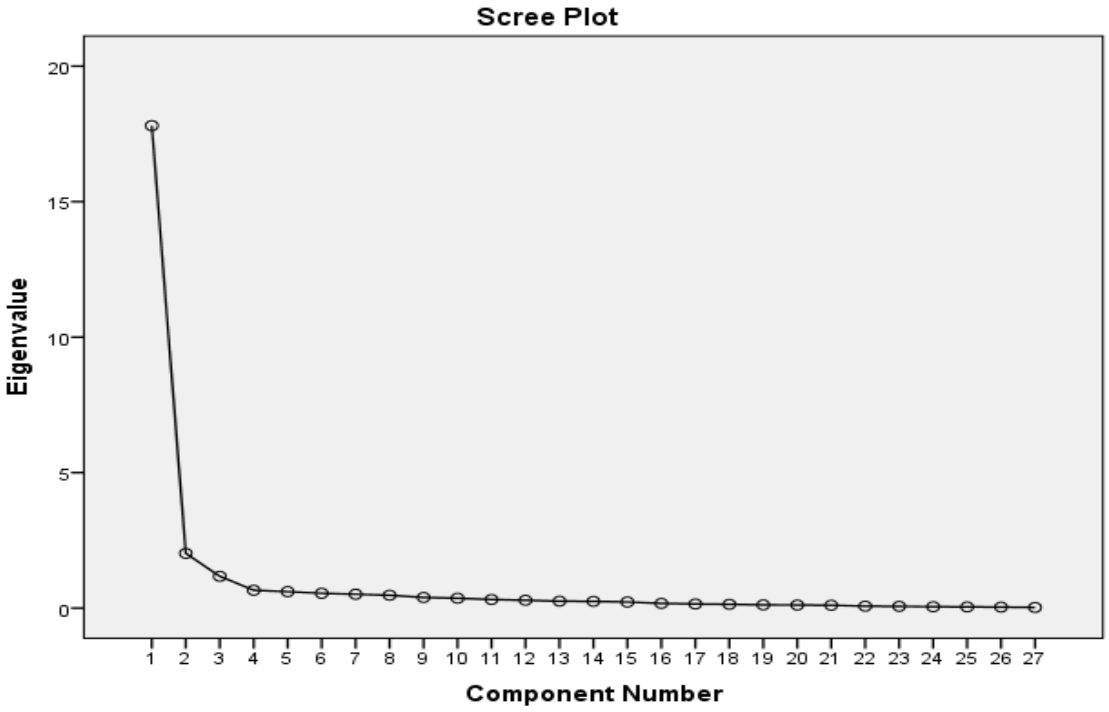
Değişken	Yönetilen Soru İçeriği ve Tannımlama Kodu	Component		
		1	2	3
Katılımcılık	[C7. İşimde tüm emniyet planları; katılım odaklıdır.]	,824		
	[C4. İşimde emniyet konusunda çalışanlarla yöneticiler arasında etkin iletişim bulunur.]	,822		
	[C2. İşimde tüm çalışanlar emniyete ilişkin önerilerini kolaylıkla yönetime bildirir.]	,812		
	[C8. İşimde tüm emniyet kararları; katılım odaklıdır.]	,809		
	[C9. İşimde tüm emniyet uygulamaları; katılım odaklıdır.]	,806		
	[C6. İşimde emniyeti sağlamaya ve arttırmaya yönelik sorumluluklar hep paylaşılır.]	,804		
	[C3. İşimde her zaman çalışanların önerilerine göre emniyeti arttıracak önlemler alınır.]	,803		
	[C5. İşimde emniyetin artırılmasına yönelik vizyon, çalışanlar tarafından paylaşılır.]	,792		
	[C20. İşimde emniyetle ilgili tüm kararlar çalışanların katılımı ile alınır.]	,762		
	[C1. İşimde emniyet konusunda demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.]	,757		
	[C12. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda cesaretlendirilir.]	,757		
	[C18. İşimdeki emniyet konusunda çalışanlarla yönetim arasında güven vardır.]	,754		
	[C10. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda isteklidir.]	,734		
	[C19. İşimde emniyeti azaltan uygulamalara müsamaha gösterilmez.]	,621		
Emniyet Yönetim Sistemi	[B6. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet kontrolleri gerçekleştirilir.]		,801	
	[B8. İşimde, EYS'nin performansı sürekli izlenir.]		,794	
	[B9. İşimde, EYS'nin performansı sürekli gözden geçirilir.]		,788	
	[B2. İşimde, tüm çalışanların EYS ile ilgili görev ve sorumlulukları belirlidir.]		,779	
	[B3. İşimde, EYS'nin uygulanmasından sorumlu personel belirlidir.]		,776	
	[B7. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet denetlemeleri gerçekleştirilir.]		,755	
	[B4. İşimde, EYS kapsamında düzeltici faaliyetlerin uygulanmasında gerekli kurumiçi koordinasyon sağlanır.]		,689	
	[B5. İşimde, EYS kapsamında tüm risk ve tehlikeler önceden tanımlanmıştır.]		,604	
Pozitif Emniyet Kültürü	[B12. İşimde tüm çalışanların en önemli önceliği emniyetin sağlanmasıdır.]			,827
	[B11. İşimde tüm çalışanlar emniyet ihlallerinin neler olduğunu bilirler.]			,744
	[B13. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeniliklere hızla uyum sağlanır.]			,697
	[B10. İşimde tüm çalışanlar emniyet hatalarının neler olduğunu bilirler.]			,655
	[B15. İşimde tüm çalışanlar emniyet konusunda kendilerini geliştirmeye çalışırlar.]			,547

* Extraction Method: Principal Component Analysis.
** Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Total Variance Explained*

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	17,802	65,934	65,934	17,802	65,934	65,934	10,114	37,461	37,461
2	2,021	7,486	73,419	2,021	7,486	73,419	6,872	25,451	62,912
3	1,175	4,350	77,770	1,175	4,350	**77,770**	4,012	14,857	77,770
4	,658	2,437	80,206						
5	,607	2,249	82,456						
6	,548	2,029	84,485						
7	,512	1,895	86,380						
8	,475	1,761	88,141						
9	,394	1,458	89,598						
10	,364	1,348	90,946						
11	,319	1,180	92,126						
12	,290	1,074	93,200						
13	,257	,951	94,150						
14	,250	,926	95,077						
15	,226	,836	95,913						
16	,172	,639	96,551						
17	,154	,569	97,120						
18	,141	,522	97,642						
19	,119	,441	98,083						
20	,114	,423	98,506						
21	,106	,392	98,898						
22	,074	,273	99,171						
23	,066	,246	99,417						
24	,050	,186	99,603						
25	,043	,161	99,763						
26	,038	,141	99,904						
27	,026	,096	100,000						

** Extraction Method: Principal Component Analysis.*



Araştırma kapsamında pozitif emniyet kültürü değişkenini ölçümlemek üzere anket ölçeğinde yer alan göstergelerin/ifadelerin sayısının yeterli düzeyde olduğu değerlendirilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere EYS faktörünü ölçümlemek amacıyla ankette kullanılan göstergelerin faktör yükleri faktör yükleri eşik değer olan ,500'ün üzerindedir. Sonuç olarak, yapılan faktör analizi bulgularına göre katılımcılara yöneltilen hangi sorunun, "pozitif emniyet kültürü" değişkenine ait olduğu anlaşılarak, bu değişkeni açıklama konusunda kullanılan göstergelerin güvenilir ve değişkenler arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi tespit edebilecek nitelikte olduğu anlaşılmıştır.

Yine tabloda görüldüğü üzere katılımcı yönetim değişkeninin KMO örneklem yeterlilik değeri ,875 olarak bulunmuştur. Hesaplanan KMO örneklem yeterlilik değerlerinin literatürde önerilen ,500'den yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca Bartlet Küresellik testi bulgularının %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu, KMO ve Bartlett birliktelik değerleri (communalities) 0.30'un üzerindedir ve bu durum her bir göstergenin diğer göstergelerle ortak değişkenliği (common variance) paylaştığını göstermektedir. Araştırma kapsamında incelenen "katılımcı yönetim" değişkenine yönelik yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükleri literatürde önerilen eşik değerin üstünde olduğu tespit edilmiştir.

Ölçekte yer alan ilgili ifadelerin faktörler yükleri, 500'den büyük olanlarının yapı geçerliliği bulunmakta olup; çapraz yüklerinin ise (cross-loadings) ,300'un altında olduğunu söylemek mümkündür. Bu bulgulara göre anket formunda yer alan ilgili ifadelerin, araştırma kapsamında incelenen katılımcı yönetim faktörünü ve bu faktörün alt bileşenlerine uygun ölçeklere yüklendiği için güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir. Sonuç olarak denilebilir ki, eldeki verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular, araştırma ölçeklerinin güvenilir ve geçerli olduğunu göstermiştir.

6.3.5. Araştırma verilerinin analizinde kullanılan yöntemler

Anket verileri SPSS 26.0 programına yüklenilerek analiz edilmiştir. İlk olarak verilerin ve ankette kullanılan ölçeklerin geçerliliğini anlamak amacıyla KMO Örneklem Yeterlilik değerlerine, Barllett Küresellik testi değerlerine ve Cronabcah Alfa katsayı değerlerine yüklerine bakılmıştır. Böylece literatüre uygun şekilde anket verilerinin güvenilir olup olmadığı tespit edilmiştir. Analizlerin son aşamasında ise; ilgili analizler yapılarak, araştırma hipotezleri test edilmiş, ulaşılan bulgular yorumlanarak bilimsel yönde geçerli sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

7. ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMLANMASI

Araştırmanın bu bölümünde toplanan nicel veriler analiz edilerek, elde edilen bulgular teorik bölümde incelenen konular kapsamında yorumlanmaya çalışılmıştır.

7.1. Demografik Analiz Bulguları

Öncelikle ankete katılan örneklemin kişisel ve mesleki özelliklerini tespit etmek amacıyla anket formunun ilk bölümünde yer alan sorulara katılımcıların verdikleri cevapların analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda kişi sayılarıyla birlikte gösterilmiştir:

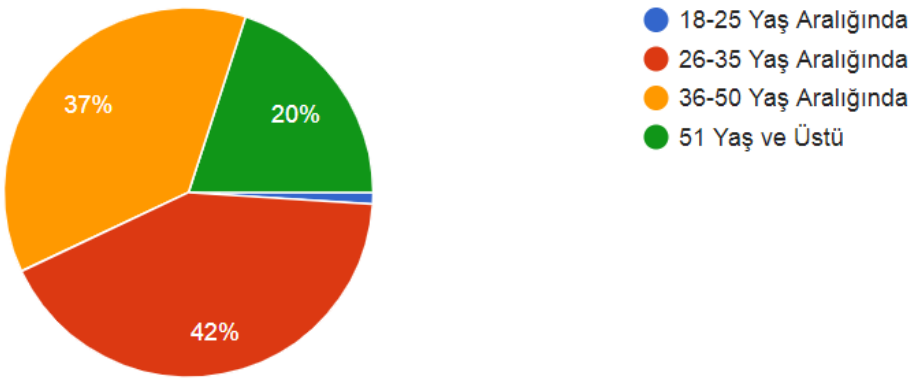
Tablo 7.1. *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

S/N	Demografik Özellikler	Seçenekler	Kişi Sayısı
1	Cinsiyet	Erkek	81
		Kadın	19
2	Medeni durum	Bekâr	20
		Evli	76
		Diğer	4
3	Eğitim durumu	Lise	6
		Ön lisans	10
		Lisans	59
		Yüksek Lisans	21
		Doktora	4
4	Yaş	18-25	1
		26-35	42
		36-50	37
		51 yaş ve üzeri	20
5	Sivil havacılık faaliyetleri kapsamındaki toplam çalışma süresi	1 ay- 1 yıl aralığında	1
		2-4 yıl aralığında	18
		5-10 yıl aralığında	43
		11 yıl ve üstü	38
6	Görevi	Yönetici değilim	81
		Yöneticiyim	19

Tabloda gösterilen değerler ve satırlar her bir soru kalıbı cevapları olarak grafik haline getirilerek aşağıdaki başlıklar altında kısaca yorumlanmaya çalışılmıştır.

7.1.1. Katılımcıların yaşları

Ankete katılan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde görevli toplam 100 çalışanın 42 tanesinin 26-35 yaş grubunda olduğu, onu sırasıyla, 37 kişiyle 36-50 yaş arasındakilerin, 20 kişinin 51 yaş üstünde ve son sırada 1 kişiyle 18-25 yaş gurubundaki personelden oluştuğu aşağıdaki grafikte görülmektedir:



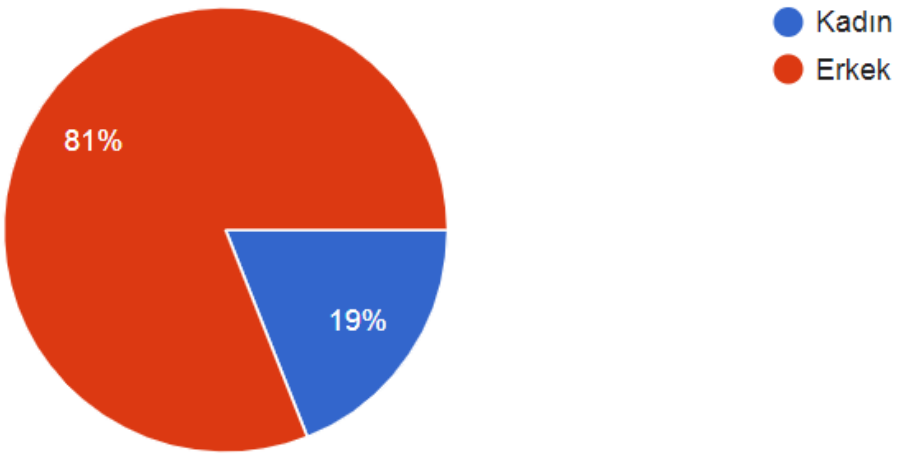
Şekil 7.1. *Katılımcıların Yaşları*

Grafikte gösterilen bulgulara göre Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde istihdam edilen personelin ağırlıkla orta yaş grubunda toplandığını söylemek mümkündür. Belirlenen yaş gurubu itibariyle araştırmaya katılan kamu kesimi çalışanların, kurumun kültürel yapısı ile emniyete yönelik uygulamaları hakkında anlamlı değerlendirmeler yapabileceği söylenebilir.

İşe giriş koşulları bir hayli zor ve kademeli olan kamu çalışanların orta yaş grubunda toplanmış olmasından hareketle denilebilir ki, örgütsel anlamda emniyete yönelik tehdit algılarının raporlanmasında ve özellikle pozitif emniyet kültürünün geliştirilmesinde üst yönetimin çok etkili stratejiler hayata geçirmesi gereklidir. Zira bu yaş grubundaki çalışanlar yeni çalışanlara göre daha bilinçli ve kolaylıkla yargılarını değiştirmeyecek nitelikteki çalışanlardır.

7.1.2. Katılımcıların cinsiyeti

Katılımcılardan %81'lik ezici bir oranla erkek olduğu, kadınların sayısının ise %19 oranında kaldığı aşağıdaki grafikte görülmektedir:

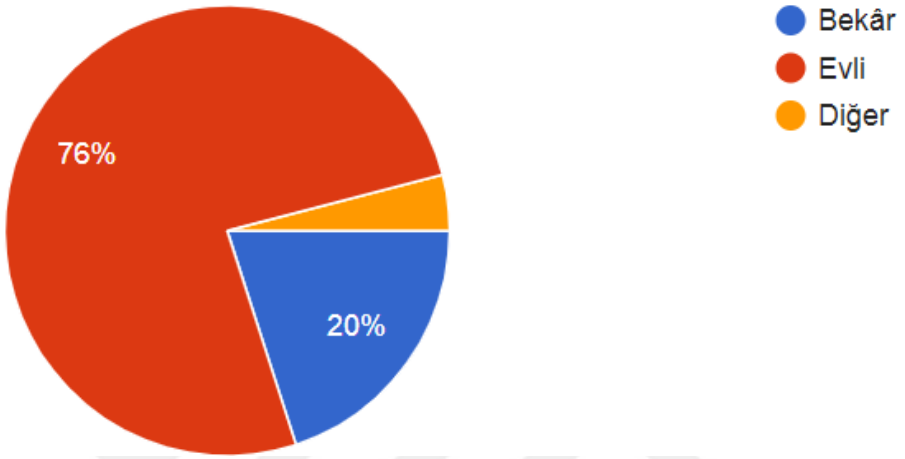


Şekil 7.2. *Katılımcıların Cinsiyeti*

Grafikte gösterilen bu sonucun Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü genelinde çalışan personel sayılarıyla uyumlu olduğu söylenebilir.

7.1.3. Katılımcıların medeni durumu

Ankete katılanlardan %76'lık oranla evli; buna karşılık %20'lik oranla bekârken, %4'lük oranla boşanmış olduğu anlaşılmıştır:

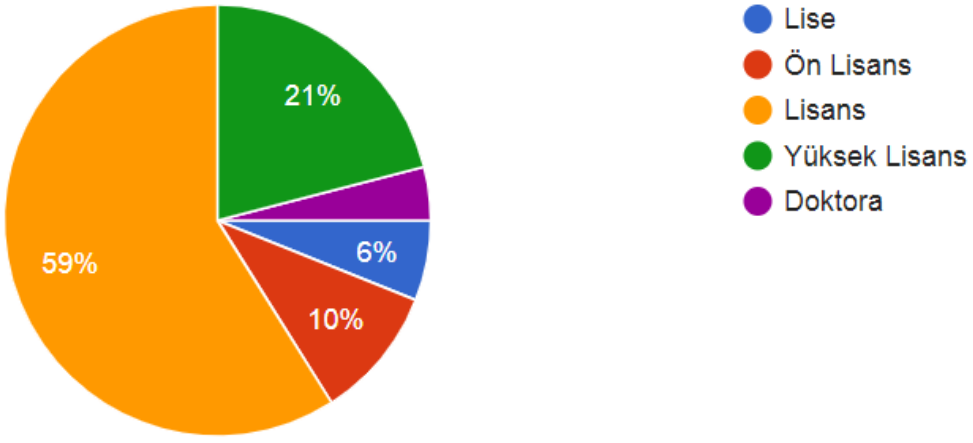


Şekil 7.3. *Katılımcıların Medeni Durumu*

Katılımcıların medeni durumlarıyla ilgili sonuçlar yaş gruplarıyla uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

7.1.4. Katılımcıların eğitim durumu

Ankete katılan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü personelinin %6 oranında lise, %10 oranında ön lisans, %59 oranında lisans, %21 oranında yüksek lisans ve son olarak %4 oranında doktora düzeyinde eğitim aldıkları anlaşılmıştır:



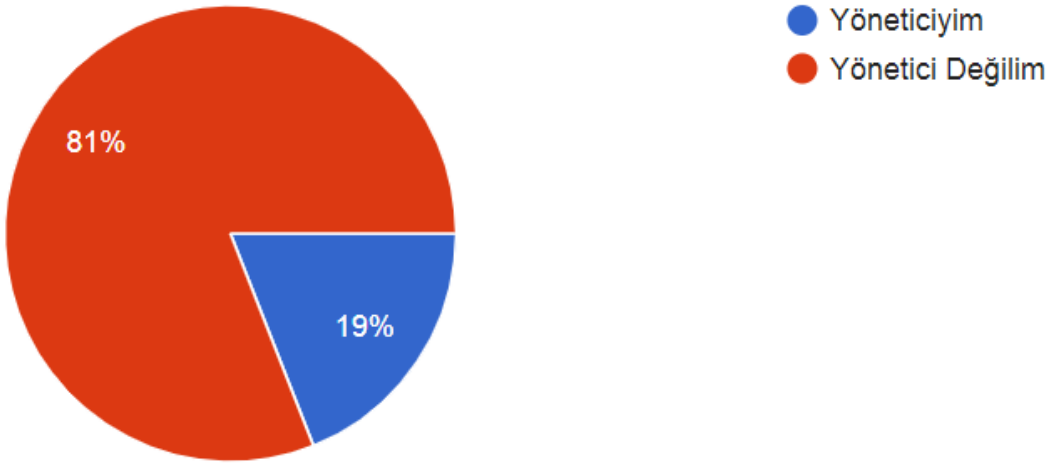
Şekil 7.4. *Katılımcıların Eğitim Durumu*

Bu durumda ankete katılan katılımcının çoğunlukla üniversite mezunu oldukları söylenebilir. Özellikle kurumun uçuş emniyeti, seyrüsefer, yönetim ve diğer teknik birimlerinde görev alan çalışanlarının lisans eğitimi alma gerekliliği olduğu gözönünde bulundurulduğunda, lise ve ön lisans (meslek yüksekokulu) eğitimi alan personelin genellikle memur olarak çalıştığı değerlendirilmektedir.

Genel olarak eğitim seviyesinin yüksek çıkması olumlu karşılanmakla birlikte, pozitif emniyet kültürünün ve yönetime katılımcılık uygulamalarının bu denli yüksek eğitim almış personele benimsetilmesinde etkili stratejilerle konuya yaklaşılması gerektiği hatırlatılmalıdır.

7.1.5. Katılımcıların yöneticilik düzeyleri

Katılımcılardan yönetici konumu olan personelin yeni önerilecek katılımcı yönetim modeli hakkında daha kapsamlı ve objektif değerlendirmeler yapacağı öngörüsüyle, anket kapsamında katılımcılara mesleki yöneticilik konumları olup olmadığı sorulmuştur:



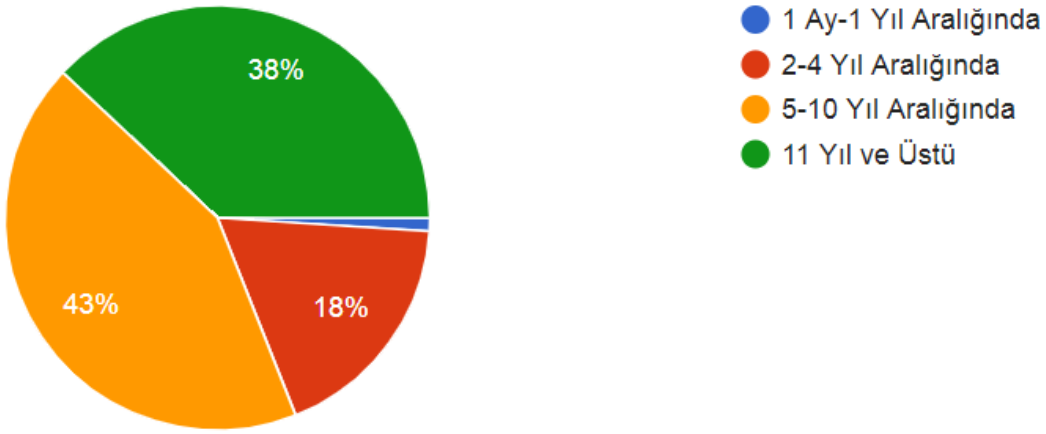
Şekil 7.5. *Katılımcıların Mesleki Yöneticilik Düzeyi*

Ankete katılanların %81'lik oranla yönetici kademesinde olmadığını; %19'luk oranla yönetici olduğu görülmektedir. Çalışanların yönetici kademelerine göre dağılımı araştırma evreniyle uyumlu ve araştırmanın amaç ve hedefe ulaşması açısından olumlu bir bulgu olarak değerlendirilmiştir.

7.1.6. Katılımcıların mesleki kıdemleri (çalışma süreleri)

Alınan cevaplara bakıldığında katılımcılardan %43'lük oranla 5-10 yıldır, %38'lik oranla 11 yıl ve üstü süreden beri bu birimlerde çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Buna

karşılık %18'lik oranla 2-4 yıldır ve %1'lik oranla 1ay - 1 yıldır kurumda çalıştığını belirtmiştir:



Şekil14 7.6. *Katılımcıların Çalışma Süreleri*

Bu durumda 100 katılımcıdan %43'lük bir oranla 5 yıldan fazla bir süredir Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde çalıştığı, o nedenle kurumdaki kamu hizmetleri üretim süreç ve uygulamalarını yakından tanıdıkları söylenebilir. Bu sonucu olumcu karşılamak mümkündür. Bulgulara göre örneklem seçiminde güvenilir sonuçlara ulaşılması açısından katılımcılar havacılık sektörü hizmet üretim süreç ve uygulamaları ile EYS uygulamaları hakkında doğru yönlendirici bilgi verecek konumda oldukları anlaşılmıştır.

7.2. Aritmetik Analiz Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü bünyesindeki havacılıkta emniyet yönetim sistemi ve pozitif emniyet kültürü ile katılımcılık kavramları hakkındaki görüşleri değerlendirilmiştir. Söz konusu ifadeler hakkında katılımcıların verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları hesaplanarak aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 7.2. *"1. Cinsiyetiniz nedir?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama*

"1. Cinsiyetiniz nedir?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama	**Erkek**	**Kadın**
Baz (Kişi Sayısı)	81	19
Yöneltilen İfadelere Göre Değerler	**Ort.**	**Ort.**
[B1. İşimdeki EYS, çalışanlar tarafından kabul edilebilir seviyede faaliyet gösterir.]	3,5	3,4
[B2. İşimde, tüm çalışanların EYS ile ilgili görev ve sorumlulukları belirlidir.]	3,3	3,2
[B3. İşimde, EYS'nin uygulanmasından sorumlu personel belirlidir.]	3,5	3,2
[B4. İşimde, EYS kapsamında düzeltici faaliyetlerin uygulanmasında gerekli kurumiçi koordinasyon sağlanır.]	3,3	3,4
[B5. İşimde, EYS kapsamında tüm risk ve tehlikeler önceden tanımlanmıştır.]	3,3	3,4
[B6. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet kontrolleri gerçekleştirilir.]	3,1	3,2
[B7. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet denetlemeleri gerçekleştirilir.]	3,2	3,0
[B8. İşimde, EYS'nin performansı sürekli izlenir.]	3,1	3,0
[B9. İşimde, EYS'nin performansı sürekli gözden geçirilir.]	3,1	3,1
[B10. İşimde tüm çalışanlar emniyet hatalarının neler olduğunu bilirler.]	3,2	2,9
[B11. İşimde tüm çalışanlar emniyet ihlallerinin neler olduğunu bilirler.]	3,2	2,8
[B12. İşimde tüm çalışanların en önemli önceliği emniyetin sağlanmasıdır.]	3,5	3,3
[B13. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeniliklere hızla uyum sağlanır.]	3,6	3,3
[B14. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeni fikir üretimi cesaretlendirilir.]	3,3	3,1
[B15. İşimde tüm çalışanlar emniyet konusunda kendilerini geliştirmeye çalışırlar.]	3,4	3,2
[B16. İşimde emniyet yönetiminde sürekli olarak iyileştirme amaçlanır.]	3,4	3,2
[B17. İşimde çalışanlar emniyete yönelik kural ve prosedürlere her zaman uyarlar.]	3,5	3,2
[B18. İşimde emniyet, yöneticiler aracılığıyla her zaman teşvik edilir.]	3,4	3,1
[B19. İşimde emniyet uygulamaları, yöneticiler aracılığıyla her zaman denetlenir.]	3,2	3,2
[B20. İşimde emniyete aykırı bir durumda yanlış bilgiler ortaya çıkar.]	3,2	3,3
[B21. İşimde emniyete aykırı bir durumda, çalışanlar korumacı davranışlar sergilerler.]	3,0	3,4
[B22. İşimde emniyete aykırı durumlar farklı görüşlere neden olur.]	3,1	3,2
[B23. İşimde emniyete aykırı bir durumda raporlama sistemi işletilmez.]	2,7	2,9
[B24. İşimde emniyeti tehlikeye atan durumlar bazen gözardı edilir.]	2,5	2,7
[B25. İşimde emniyete ilişkin bilgilerin paylaşılmasına çok önem verilir.]	3,4	3,4
[B26. İşimde etkili emniyet raporlaması, adil şekilde yönetilir.]	3,4	3,3
[C1. İşimde emniyet konusunda demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.]	3,4	3,1
[C2. İşimde tüm çalışanlar emniyete ilişkin önerilerini kolaylıkla yönetime bildirir.]	3,5	3,3
[C3. İşimde her zaman çalışanların önerilerine göre emniyeti arttıracak önlemler alınır.]	3,2	3,1
[C4. İşimde emniyet konusunda çalışanlarla yöneticiler arasında etkin iletişim bulunur.]	3,3	2,9
[C5. İşimde emniyetin artırılmasına yönelik vizyon, çalışanlar tarafından paylaşılır.]	3,3	3,1
[C6. İşimde emniyeti sağlamaya ve arttırmaya yönelik sorumluluklar hep paylaşılır.]	3,3	3,2
[C7. İşimde tüm emniyet planları; katılım odaklıdır.]	3,2	3,1
[C8. İşimde tüm emniyet kararları; katılım odaklıdır.]	3,2	3,1
[C9. İşimde tüm emniyet uygulamaları; katılım odaklıdır.]	3,3	2,9
[C10. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda isteklidir.]	3,2	3,0
[C11. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda beceri sahibidir.]	3,2	3,0
[C12. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda cesaretlendirilir.]	3,2	3,0
[C13. İşimde çalışanların hazırladığı emniyet raporları sürekli olarak değerlendirilir.]	3,2	2,9
[C14. İşimde tüm emniyet raporları, yalnızca emniyeti tesis etmede kullanılır.]	3,2	3,3
[C15. İşimde tüm çalışanların emniyetle ilgili hesap verme sorumlulukları vardır.]	3,5	3,5
[C16. İşimde çalışanlar, emniyete yönelik prosedürleri sorgulayarak uygular.]	3,2	3,4
[C17. İşimde tüm çalışanlar, emniyet konusunda kendilerini sorumlu hisseder.]	3,3	3,4
[C18. İşimdeki emniyet konusunda çalışanlarla yönetim arasında güven vardır.]	3,2	3,3
[C19. İşimde emniyeti azaltan uygulamalara müsamaha gösterilmez.]	3,4	3,5
[C20. İşimde emniyetle ilgili tüm kararlar çalışanların katılımı ile alınır.]	3,1	3,1
[C21. İşimde emniyet performansı göstergeleri çalışanlarla birlikte belirlenir.]	3,2	3,1
[C22. İşimde tüm çalışanların emniyet yönetimine tam katılımına imkân verilir.]	3,1	3,1
[C23. İşimde çalışanların emniyet uygulamalarına gönüllü katılımı desteklenir.]	3,2	3,0
[C24. İşimde tüm çalışanlar yalnızca becerilerine uygun görevlerde çalıştırılır.]	2,8	2,9
[C25. İşimde, emniyet konusunda yöneticilerle çalışanlar sürekli toplantılara katılır.]	3,0	3,1

Tablo 7.3. *"2. Medeni durumunuz nedir?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama*

"2. Medeni durumunuz nedir?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama	**Bekâr**	**Evli**	**Diğer**
Baz (Kişi Sayısı)	20	76	4
Yöneltilen İfadelere Göre Değerler	**Ort.**	**Ort.**	**Ort.**
[B1. İşimdeki EYS, çalışanlar tarafından kabul edilebilir seviyede faaliyet gösterir.]	3,5	3,5	4,0
[B2. İşimde, tüm çalışanların EYS ile ilgili görev ve sorumlulukları belirlidir.]	3,4	3,3	3,3
[B3. İşimde, EYS'nin uygulanmasından sorumlu personel belirlidir.]	3,6	3,4	3,0
[B4. İşimde, EYS kapsamında düzeltici faaliyetlerin uygulanmasında gerekli kurumiçi koordinasyon sağlanır.]	3,3	3,3	3,3
[B5. İşimde, EYS kapsamında tüm risk ve tehlikeler önceden tanımlanmıştır.]	3,3	3,3	3,5
[B6. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet kontrolleri gerçekleştirilir.]	3,1	3,1	3,3
[B7. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet denetlemeleri gerçekleştirilir.]	3,0	3,2	3,3
[B8. İşimde, EYS'nin performansı sürekli izlenir.]	3,1	3,1	2,5
[B9. İşimde, EYS'nin performansı sürekli gözden geçirilir.]	3,2	3,1	2,8
[B10. İşimde tüm çalışanlar emniyet hatalarının neler olduğunu bilirler.]	3,2	3,1	3,3
[B11. İşimde tüm çalışanlar emniyet ihlallerinin neler olduğunu bilirler.]	3,1	3,1	3,8
[B12. İşimde tüm çalışanların en önemli önceliği emniyetin sağlanmasıdır.]	3,6	3,4	4,3
[B13. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeniliklere hızla uyum sağlanır.]	3,5	3,5	4,3
[B14. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeni fikir üretimi cesaretlendirilir.]	3,2	3,3	3,0
[B15. İşimde tüm çalışanlar emniyet konusunda kendilerini geliştirmeye çalışırlar.]	3,2	3,4	3,8
[B16. İşimde emniyet yönetiminde sürekli olarak iyileştirme amaçlanır.]	3,3	3,4	3,8
[B17. İşimde çalışanlar emniyete yönelik kural ve prosedürlere her zaman uyarlar.]	3,4	3,4	3,8
[B18. İşimde emniyet, yöneticiler aracılığıyla her zaman teşvik edilir.]	3,2	3,4	3,0
[B19. İşimde emniyet uygulamaları, yöneticiler aracılığıyla her zaman denetlenir.]	3,2	3,2	3,0
[B20. İşimde emniyete aykırı bir durumda yanlış bilgiler ortaya çıkar.]	2,8	3,3	3,5
[B21. İşimde emniyete aykırı bir durumda, çalışanlar korumacı davranışlar sergilerler.]	2,7	3,2	2,5
[B22. İşimde emniyete aykırı durumlar farklı görüşlere neden olur.]	3,0	3,1	3,8
[B23. İşimde emniyete aykırı bir durumda raporlama sistemi işletilmez.]	2,9	2,7	3,0
[B24. İşimde emniyeti tehlikeye atan durumlar bazen gözardı edilir.]	2,7	2,5	2,5
[B25. İşimde emniyete ilişkin bilgilerin paylaşılmasına çok önem verilir.]	3,4	3,4	3,8
[B26. İşimde etkili emniyet raporlaması, adil şekilde yönetilir.]	3,4	3,4	3,5
[C1. İşimde emniyet konusunda demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.]	3,2	3,4	3,0
[C2. İşimde tüm çalışanlar emniyete ilişkin önerilerini kolaylıkla yönetime bildirir.]	3,4	3,5	3,0
[C3. İşimde her zaman çalışanların önerilerine göre emniyeti arttıracak önlemler alınır.]	3,0	3,3	3,0
[C4. İşimde emniyet konusunda çalışanlarla yöneticiler arasında etkin iletişim bulunur.]	3,0	3,3	3,0
[C5. İşimde emniyetin artırılmasına yönelik vizyon, çalışanlar tarafından paylaşılır.]	3,1	3,4	3,3
[C6. İşimde emniyeti sağlamaya ve arttırmaya yönelik sorumluluklar hep paylaşılır.]	3,2	3,3	3,5
[C7. İşimde tüm emniyet planları; katılım odaklıdır.]	3,1	3,3	2,3
[C8. İşimde tüm emniyet kararları; katılım odaklıdır.]	3,2	3,2	2,5
[C9. İşimde tüm emniyet uygulamaları; katılım odaklıdır.]	3,1	3,2	3,8
[C10. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda isteklidir.]	3,0	3,2	2,8
[C11. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda beceri sahibidir.]	3,0	3,2	3,3
[C12. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda cesaretlendirilir.]	3,0	3,2	3,0
[C13. İşimde çalışanların hazırladığı emniyet raporları sürekli olarak değerlendirilir.]	3,2	3,2	2,8
[C14. İşimde tüm emniyet raporları, yalnızca emniyeti tesis etmede kullanılır.]	3,2	3,3	3,3
[C15. İşimde tüm çalışanların emniyetle ilgili hesap verme sorumlulukları vardır.]	3,3	3,6	4,0
[C16. İşimde çalışanlar, emniyete yönelik prosedürleri sorgulayarak uygular.]	3,1	3,3	3,5
[C17. İşimde tüm çalışanlar, emniyet konusunda kendilerini sorumlu hisseder.]	3,4	3,3	3,5
[C18. İşimdeki emniyet konusunda çalışanlarla yönetim arasında güven vardır.]	3,3	3,2	3,3
[C19. İşimde emniyeti azaltan uygulamalara müsamaha gösterilmez.]	3,4	3,4	3,8
[C20. İşimde emniyetle ilgili tüm kararlar çalışanların katılımı ile alınır.]	3,0	3,2	2,0
[C21. İşimde emniyet performansı göstergeleri çalışanlarla birlikte belirlenir.]	3,1	3,2	2,5
[C22. İşimde tüm çalışanların emniyet yönetimine tam katılımına imkân verilir.]	3,1	3,1	2,5
[C23. İşimde çalışanların emniyet uygulamalarına gönüllü katılımı desteklenir.]	3,0	3,2	3,0
[C24. İşimde tüm çalışanlar yalnızca becerilerine uygun görevlerde çalıştırılır.]	2,5	2,9	2,5
[C25. İşimde, emniyet konusunda yöneticilerle çalışanlar sürekli toplantılara katılır.]	3,0	3,0	2,5

Tablo 7.4. *"3. Eğitim durumunuz nedir?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama*

"3. Eğitim durumunuz nedir?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama	**Lise**	**Ön lisans**	**Lisans**	**Yüksek Lisans**	**Doktora**
Baz (Kişi Sayısı)	6	10	59	21	4
Yöneltilen İfadelere Göre Değerler	**Ort.**	**Ort.**	**Ort.**	**Ort.**	**Ort.**
[B1. İşimdeki EYS, çalışanlar tarafından kabul edilebilir seviyede faaliyet gösterir.]	3,7	3,5	3,4	3,6	4,0
[B2. İşimde, tüm çalışanların EYS ile ilgili görev ve sorumlulukları belirlidir.]	3,2	3,4	3,3	3,3	3,8
[B3. İşimde, EYS'nin uygulanmasından sorumlu personel belirlidir.]	3,3	3,3	3,4	3,4	4,3
[B4. İşimde, EYS kapsamında düzeltici faaliyetlerin uygulanmasında gerekli kurumiçi koordinasyon sağlanır.]	3,8	3,1	3,3	3,3	4,0
[B5. İşimde, EYS kapsamında tüm risk ve tehlikeler önceden tanımlanmıştır.]	2,8	3,2	3,3	3,4	4,0
[B6. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet kontrolleri gerçekleştirilir.]	3,2	2,9	3,1	3,0	3,8
[B7. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet denetlemeleri gerçekleştirilir.]	2,7	2,8	3,3	3,0	3,8
[B8. İşimde, EYS'nin performansı sürekli izlenir.]	2,8	2,9	3,2	3,0	3,5
[B9. İşimde, EYS'nin performansı sürekli gözden geçirilir.]	3,0	2,9	3,2	3,0	3,5
[B10. İşimde tüm çalışanlar emniyet hatalarının neler olduğunu bilirler.]	3,5	3,0	3,1	3,0	3,5
[B11. İşimde tüm çalışanlar emniyet ihlallerinin neler olduğunu bilirler.]	3,3	2,8	3,1	3,1	3,5
[B12. İşimde tüm çalışanların en önemli önceliği emniyetin sağlanmasıdır.]	3,0	2,9	3,6	3,5	3,3
[B13. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeniliklere hızla uyum sağlanır.]	3,5	3,2	3,5	3,6	3,8
[B14. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeni fikir üretimi cesaretlendirilir.]	3,3	3,3	3,3	3,2	3,8
[B15. İşimde tüm çalışanlar emniyet konusunda kendilerini geliştirmeye çalışırlar.]	3,5	3,6	3,3	3,2	3,5
[B16. İşimde emniyet yönetiminde sürekli olarak iyileştirme amaçlanır.]	3,7	3,4	3,3	3,3	3,8
[B17. İşimde çalışanlar emniyete yönelik kural ve prosedürlere her zaman uyarlar.]	3,7	3,2	3,5	3,3	3,5
[B18. İşimde emniyet, yöneticiler aracılığıyla her zaman teşvik edilir.]	3,7	3,3	3,3	3,2	3,5
[B19. İşimde emniyet uygulamaları, yöneticiler aracılığıyla her zaman denetlenir.]	2,8	3,1	3,2	3,0	4,0
[B20. İşimde emniyete aykırı bir durumda yanlış bilgiler ortaya çıkar.]	3,2	2,9	3,3	3,2	3,5
[B21. İşimde emniyete aykırı bir durumda, çalışanlar korumacı davranışlar sergilerler.]	3,2	3,0	3,2	2,7	3,3
[B22. İşimde emniyete aykırı durumlar farklı görüşlere neden olur.]	3,3	3,1	3,0	3,1	3,5
[B23. İşimde emniyete aykırı bir durumda raporlama sistemi işletilmez.]	2,5	3,1	2,8	2,4	2,5
[B24. İşimde emniyeti tehlikeye atan durumlar bazen gözardı edilir.]	2,0	2,9	2,7	2,2	2,5
[B25. İşimde emniyete ilişkin bilgilerin paylaşılmasına çok önem verilir.]	4,0	3,4	3,3	3,4	4,0
[B26. İşimde etkili emniyet raporlaması, adil şekilde yönetilir.]	3,7	3,6	3,3	3,2	3,8
[C1. İşimde emniyet konusunda demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.]	3,3	3,4	3,3	3,2	3,8
[C2. İşimde tüm çalışanlar emniyete ilişkin önerilerini kolaylıkla yönetime bildirir.]	3,3	3,1	3,5	3,2	3,8
[C3. İşimde her zaman çalışanların önerilerine göre emniyeti arttıracak önlemler alınır.]	3,5	3,2	3,2	3,1	3,8
[C4. İşimde emniyet konusunda çalışanlarla yöneticiler arasında etkin iletişim bulunur.]	3,2	3,2	3,2	3,1	3,5
[C5. İşimde emniyetin artırılmasına yönelik vizyon, çalışanlar tarafından paylaşılır.]	3,2	3,4	3,3	3,2	4,0
[C6. İşimde emniyeti sağlamaya ve arttırmaya yönelik sorumluluklar hep paylaşılır.]	3,5	3,4	3,2	3,2	3,5
[C7. İşimde tüm emniyet planları; katılım odaklıdır.]	3,3	3,1	3,3	2,8	3,8
[C8. İşimde tüm emniyet kararları; katılım odaklıdır.]	3,3	3,3	3,2	2,9	3,5
[C9. İşimde tüm emniyet uygulamaları; katılım odaklıdır.]	3,0	3,2	3,2	3,1	3,5
[C10. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda isteklidir.]	3,0	3,3	3,2	2,9	3,3
[C11. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda beceri sahibidir.]	3,5	3,1	3,2	2,9	3,3
[C12. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda cesaretlendirilir.]	3,5	3,3	3,1	3,0	3,5
[C13. İşimde çalışanların hazırladığı emniyet raporları sürekli olarak değerlendirilir.]	3,2	3,2	3,2	3,1	3,8
[C14. İşimde tüm emniyet raporları, yalnızca emniyeti tesis etmede kullanılır.]	3,5	3,2	3,2	3,1	3,8
[C15. İşimde tüm çalışanların emniyetle ilgili hesap verme sorumlulukları vardır.]	3,8	3,2	3,5	3,5	4,3
[C16. İşimde çalışanlar, emniyete yönelik prosedürleri sorgulayarak uygular.]	2,8	3,2	3,3	3,2	3,5
[C17. İşimde tüm çalışanlar, emniyet konusunda kendilerini sorumlu hisseder.]	3,0	3,4	3,4	3,2	3,5
[C18. İşimdeki emniyet konusunda çalışanlarla yönetim arasında güven vardır.]	3,0	3,4	3,2	3,1	3,8
[C19. İşimde emniyeti azaltan uygulamalara müsamaha gösterilmez.]	3,5	3,5	3,4	3,4	4,3
[C20. İşimde emniyetle ilgili tüm kararlar çalışanların katılımı ile alınır.]	3,2	3,1	3,2	2,7	3,5
[C21. İşimde emniyet performansı göstergeleri çalışanlarla birlikte belirlenir.]	2,8	3,1	3,2	3,0	3,5
[C22. İşimde tüm çalışanların emniyet yönetimine tam katılımına imkân verilir.]	3,2	3,0	3,2	2,9	3,5
[C23. İşimde çalışanların emniyet uygulamalarına gönüllü katılımı desteklenir.]	3,3	3,4	3,1	3,0	3,5
[C24. İşimde tüm çalışanlar yalnızca becerilerine uygun görevlerde çalıştırılır.]	3,2	3,0	2,8	2,6	3,5
[C25. İşimde, emniyet konusunda yöneticilerle çalışanlar sürekli toplantılara katılır.]	3,3	3,1	2,9	2,9	3,5

Tablo 7.5. *"4. Yaşınız kaçtır?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama*

"4. Yaşınız kaçtır?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama	**18-25**	**26-35**	**36-50**	**51 yaş ve üzeri**
Baz (Kişi Sayısı)	1	42	37	20
Yöneltilen İfadelere Göre Değerler	**Ort.**	**Ort.**	**Ort.**	**Ort.**
[B1. İşimdeki EYS, çalışanlar tarafından kabul edilebilir seviyede faaliyet gösterir.]	4,0	3,3	3,7	3,6
[B2. İşimde, tüm çalışanların EYS ile ilgili görev ve sorumlulukları belirlidir.]	4,0	3,2	3,5	3,4
[B3. İşimde, EYS'nin uygulanmasından sorumlu personel belirlidir.]	4,0	3,3	3,8	3,1
[B4. İşimde, EYS kapsamında düzeltici faaliyetlerin uygulanmasında gerekli kurumiçi koordinasyon sağlanır.]	3,0	3,0	3,6	3,4
[B5. İşimde, EYS kapsamında tüm risk ve tehlikeler önceden tanımlanmıştır.]	3,0	3,2	3,5	3,2
[B6. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet kontrolleri gerçekleştirilir.]	2,0	3,0	3,2	3,2
[B7. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet denetlemeleri gerçekleştirilir.]	2,0	3,1	3,4	2,8
[B8. İşimde, EYS'nin performansı sürekli izlenir.]	3,0	2,9	3,5	2,8
[B9. İşimde, EYS'nin performansı sürekli gözden geçirilir.]	3,0	3,0	3,5	2,7
[B10. İşimde tüm çalışanlar emniyet hatalarının neler olduğunu bilirler.]	1,0	2,9	3,4	3,2
[B11. İşimde tüm çalışanlar emniyet ihlallerinin neler olduğunu bilirler.]	1,0	2,9	3,3	3,2
[B12. İşimde tüm çalışanların en önemli önceliği emniyetin sağlanmasıdır.]	2,0	3,5	3,7	3,2
[B13. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeniliklere hızla uyum sağlanır.]	2,0	3,3	3,8	3,3
[B14. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeni fikir üretimi cesaretlendirilir.]	2,0	3,0	3,5	3,4
[B15. İşimde tüm çalışanlar emniyet konusunda kendilerini geliştirmeye çalışırlar.]	3,0	3,1	3,6	3,5
[B16. İşimde emniyet yönetiminde sürekli olarak iyileştirme amaçlanır.]	3,0	3,2	3,5	3,5
[B17. İşimde çalışanlar emniyete yönelik kural ve prosedürlere her zaman uyarlar.]	2,0	3,2	3,7	3,5
[B18. İşimde emniyet, yöneticiler aracılığıyla her zaman teşvik edilir.]	3,0	2,9	3,6	3,6
[B19. İşimde emniyet uygulamaları, yöneticiler aracılığıyla her zaman denetlenir.]	2,0	2,9	3,5	3,2
[B20. İşimde emniyete aykırı bir durumda yanlış bilgiler ortaya çıkar.]	3,0	3,1	3,4	3,3
[B21. İşimde emniyete aykırı bir durumda, çalışanlar korumacı davranışlar sergilerler.]	3,0	3,2	3,1	2,8
[B22. İşimde emniyete aykırı durumlar farklı görüşlere neden olur.]	3,0	3,3	2,9	3,1
[B23. İşimde emniyete aykırı bir durumda raporlama sistemi işletilmez.]	3,0	2,9	2,6	2,7
[B24. İşimde emniyeti tehlikeye atan durumlar bazen gözardı edilir.]	3,0	2,8	2,3	2,4
[B25. İşimde emniyete ilişkin bilgilerin paylaşılmasına çok önem verilir.]	3,0	3,3	3,5	3,4
[B26. İşimde etkili emniyet raporlaması, adil şekilde yönetilir.]	3,0	3,2	3,6	3,5
[C1. İşimde emniyet konusunda demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.]	2,0	3,1	3,6	3,4
[C2. İşimde tüm çalışanlar emniyete ilişkin önerilerini kolaylıkla yönetime bildirir.]	2,0	3,2	3,8	3,3
[C3. İşimde her zaman çalışanların önerilerine göre emniyeti arttıracak önlemler alınır.]	2,0	3,0	3,5	3,3
[C4. İşimde emniyet konusunda çalışanlarla yöneticiler arasında etkin iletişim bulunur.]	2,0	3,0	3,5	3,2
[C5. İşimde emniyetin artırılmasına yönelik vizyon, çalışanlar tarafından paylaşılır.]	2,0	3,1	3,6	3,3
[C6. İşimde emniyeti sağlamaya ve arttırmaya yönelik sorumluluklar hep paylaşılır.]	2,0	3,0	3,6	3,3
[C7. İşimde tüm emniyet planları; katılım odaklıdır.]	2,0	2,9	3,6	3,1
[C8. İşimde tüm emniyet kararları; katılım odaklıdır.]	3,0	2,9	3,6	3,1
[C9. İşimde tüm emniyet uygulamaları; katılım odaklıdır.]	2,0	3,0	3,5	3,1
[C10. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda isteklidir.]	2,0	2,9	3,5	3,0
[C11. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda beceri sahibidir.]	2,0	3,0	3,3	3,2
[C12. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda cesaretlendirilir.]	2,0	2,9	3,4	3,2
[C13. İşimde çalışanların hazırladığı emniyet raporları sürekli olarak değerlendirilir.]	2,0	3,0	3,5	3,1
[C14. İşimde tüm emniyet raporları, yalnızca emniyeti tesis etmede kullanılır.]	2,0	3,0	3,6	3,1
[C15. İşimde tüm çalışanların emniyetle ilgili hesap verme sorumlulukları vardır.]	2,0	3,3	3,9	3,4
[C16. İşimde çalışanlar, emniyete yönelik prosedürleri sorgulayarak uygular.]	3,0	3,1	3,6	3,0
[C17. İşimde tüm çalışanlar, emniyet konusunda kendilerini sorumlu hisseder.]	3,0	3,2	3,6	3,3
[C18. İşimdeki emniyet konusunda çalışanlarla yönetim arasında güven vardır.]	3,0	3,0	3,5	3,1
[C19. İşimde emniyeti azaltan uygulamalara müsamaha gösterilmez.]	2,0	3,2	3,8	3,3
[C20. İşimde emniyetle ilgili tüm kararlar çalışanların katılımı ile alınır.]	2,0	2,9	3,4	2,9
[C21. İşimde emniyet performansı göstergeleri çalışanlarla birlikte belirlenir.]	3,0	3,0	3,5	3,0
[C22. İşimde tüm çalışanların emniyet yönetimine tam katılımına imkân verilir.]	2,0	2,8	3,6	2,9
[C23. İşimde çalışanların emniyet uygulamalarına gönüllü katılımı desteklenir.]	3,0	2,8	3,5	3,2
[C24. İşimde tüm çalışanlar yalnızca becerilerine uygun görevlerde çalıştırılır.]	2,0	2,5	3,2	2,9
[C25. İşimde, emniyet konusunda yöneticilerle çalışanlar sürekli toplantılara katılır.]	2,0	2,7	3,3	3,0

Tablo 7.6. *"5. Sivil havacılık faaliyetleri kapsamındaki toplam çalışma süreniz kaç yıldır?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama*

"5. Sivil havacılık faaliyetleri kapsamındaki toplam çalışma süreniz kaç yıldır?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama	**1 ay- 1 yıl aralığında**	**2-4 yıl aralığında**	**5-10 yıl aralığında**	**11 yıl ve üstü**
Baz (Kişi Sayısı)	1	18	43	38
Yöneltilen İfadelere Göre Değerler	**Ort.**	**Ort.**	**Ort.**	**Ort.**
[B1. İşimdeki EYS, çalışanlar tarafından kabul edilebilir seviyede faaliyet gösterir.]	4,0	3,2	3,4	3,8
[B2. İşimde, tüm çalışanların EYS ile ilgili görev ve sorumlulukları belirlidir.]	3,0	3,1	3,3	3,5
[B3. İşimde, EYS'nin uygulanmasından sorumlu personel belirlidir.]	3,0	3,4	3,3	3,7
[B4. İşimde, EYS kapsamında düzeltici faaliyetlerin uygulanmasında gerekli kurumiçi koordinasyon sağlanır.]	3,0	3,2	3,1	3,6
[B5. İşimde, EYS kapsamında tüm risk ve tehlikeler önceden tanımlanmıştır.]	3,0	3,0	3,3	3,5
[B6. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet kontrolleri gerçekleştirilir.]	2,0	3,1	3,1	3,2
[B7. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet denetlemeleri gerçekleştirilir.]	3,0	3,1	3,2	3,1
[B8. İşimde, EYS'nin performansı sürekli izlenir.]	3,0	2,9	3,1	3,2
[B9. İşimde, EYS'nin performansı sürekli gözden geçirilir.]	3,0	3,1	3,2	3,1
[B10. İşimde tüm çalışanlar emniyet hatalarının neler olduğunu bilirler.]	3,0	3,1	3,0	3,3
[B11. İşimde tüm çalışanlar emniyet ihlallerinin neler olduğunu bilirler.]	3,0	2,9	3,0	3,2
[B12. İşimde tüm çalışanların en önemli önceliği emniyetin sağlanmasıdır.]	2,0	3,2	3,6	3,4
[B13. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeniliklere hızla uyum sağlanır.]	3,0	3,4	3,4	3,6
[B14. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeni fikir üretimi cesaretlendirilir.]	2,0	3,3	3,0	3,6
[B15. İşimde tüm çalışanlar emniyet konusunda kendilerini geliştirmeye çalışırlar.]	2,0	3,3	3,2	3,6
[B16. İşimde emniyet yönetiminde sürekli olarak iyileştirme amaçlanır.]	2,0	3,3	3,3	3,5
[B17. İşimde çalışanlar emniyete yönelik kural ve prosedürlere her zaman uyarlar.]	3,0	3,2	3,4	3,6
[B18. İşimde emniyet, yöneticiler aracılığıyla her zaman teşvik edilir.]	3,0	3,3	3,1	3,6
[B19. İşimde emniyet uygulamaları, yöneticiler aracılığıyla her zaman denetlenir.]	2,0	3,1	3,0	3,4
[B20. İşimde emniyete aykırı bir durumda yanlış bilgiler ortaya çıkar.]	3,0	3,1	3,1	3,5
[B21. İşimde emniyete aykırı bir durumda, çalışanlar korumacı davranışlar sergilerler.]	4,0	3,2	3,0	3,0
[B22. İşimde emniyete aykırı durumlar farklı görüşlere neden olur.]	4,0	3,2	3,0	3,1
[B23. İşimde emniyete aykırı bir durumda raporlama sistemi işletilmez.]	3,0	3,1	2,8	2,5
[B24. İşimde emniyeti tehlikeye atan durumlar bazen gözardı edilir.]	2,0	2,9	2,6	2,4
[B25. İşimde emniyete ilişkin bilgilerin paylaşılmasına çok önem verilir.]	3,0	3,4	3,3	3,5
[B26. İşimde etkili emniyet raporlaması, adil şekilde yönetilir.]	4,0	3,5	3,2	3,6
[C1. İşimde emniyet konusunda demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.]	4,0	3,2	3,1	3,7
[C2. İşimde tüm çalışanlar emniyete ilişkin önerilerini kolaylıkla yönetime bildirir.]	4,0	3,2	3,2	3,7
[C3. İşimde her zaman çalışanların önerilerine göre emniyeti arttıracak önlemler alınır.]	3,0	2,9	3,0	3,5
[C4. İşimde emniyet konusunda çalışanlarla yöneticiler arasında etkin iletişim bulunur.]	3,0	3,1	3,0	3,4
[C5. İşimde emniyetin artırılmasına yönelik vizyon, çalışanlar tarafından paylaşılır.]	3,0	3,1	3,1	3,6
[C6. İşimde emniyeti sağlamaya ve arttırmaya yönelik sorumluluklar hep paylaşılır.]	3,0	3,2	3,0	3,5
[C7. İşimde tüm emniyet planları; katılım odaklıdır.]	3,0	3,1	3,0	3,4
[C8. İşimde tüm emniyet kararları; katılım odaklıdır.]	3,0	3,2	3,0	3,4
[C9. İşimde tüm emniyet uygulamaları; katılım odaklıdır.]	3,0	3,0	3,2	3,4
[C10. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda isteklidir.]	3,0	3,3	2,9	3,3
[C11. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda beceri sahibidir.]	3,0	3,2	3,0	3,3
[C12. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda cesaretlendirilir.]	3,0	3,1	3,0	3,4
[C13. İşimde çalışanların hazırladığı emniyet raporları sürekli olarak değerlendirilir.]	3,0	3,1	3,1	3,4
[C14. İşimde tüm emniyet raporları, yalnızca emniyeti tesis etmede kullanılır.]	4,0	3,3	3,1	3,4
[C15. İşimde tüm çalışanların emniyetle ilgili hesap verme sorumlulukları vardır.]	4,0	3,5	3,3	3,8
[C16. İşimde çalışanlar, emniyete yönelik prosedürleri sorgulayarak uygular.]	3,0	3,3	3,1	3,4
[C17. İşimde tüm çalışanlar, emniyet konusunda kendilerini sorumlu hisseder.]	3,0	3,4	3,2	3,5
[C18. İşimdeki emniyet konusunda çalışanlarla yönetim arasında güven vardır.]	3,0	3,0	3,1	3,4
[C19. İşimde emniyeti azaltan uygulamalara müsamaha gösterilmez.]	3,0	3,0	3,3	3,8
[C20. İşimde emniyetle ilgili tüm kararlar çalışanların katılımı ile alınır.]	3,0	3,2	2,9	3,2
[C21. İşimde emniyet performansı göstergeleri çalışanlarla birlikte belirlenir.]	4,0	3,2	2,9	3,3
[C22. İşimde tüm çalışanların emniyet yönetimine tam katılımına imkân verilir.]	3,0	3,3	2,9	3,3
[C23. İşimde çalışanların emniyet uygulamalarına gönüllü katılımı desteklenir.]	3,0	3,2	2,9	3,4
[C24. İşimde tüm çalışanlar yalnızca becerilerine uygun görevlerde çalıştırılır.]	2,0	3,1	2,4	3,2
[C25. İşimde, emniyet konusunda yöneticilerle çalışanlar sürekli toplantılara katılır.]	3,0	3,2	2,7	3,2

Tablo 7.7. *"6. Çalıştığınız işyerinde yönetici misiniz?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama*

" 6. Çalıştığınız işyerinde yönetici misiniz?" Sorusuna Göre Hesaplanan Aritmetik Ortalama	**Yönetici değilim**	**Yöneticiyim**
Baz (Kişi Sayısı)	81	19
Yöneltilen İfadelere Göre Değerler	**Ort.**	**Ort.**
[B1. İşimdeki EYS, çalışanlar tarafından kabul edilebilir seviyede faaliyet gösterir.]	3,4	3,9
[B2. İşimde, tüm çalışanların EYS ile ilgili görev ve sorumlulukları belirlidir.]	3,2	3,7
[B3. İşimde, EYS'nin uygulanmasından sorumlu personel belirlidir.]	3,3	3,9
[B4. İşimde, EYS kapsamında düzeltici faaliyetlerin uygulanmasında gerekli kurumiçi koordinasyon sağlanır.]	3,2	3,8
[B5. İşimde, EYS kapsamında tüm risk ve tehlikeler önceden tanımlanmıştır.]	3,3	3,6
[B6. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet kontrolleri gerçekleştirilir.]	3,1	3,4
[B7. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet denetlemeleri gerçekleştirilir.]	3,1	3,3
[B8. İşimde, EYS'nin performansı sürekli izlenir.]	3,0	3,5
[B9. İşimde, EYS'nin performansı sürekli gözden geçirilir.]	3,1	3,4
[B10. İşimde tüm çalışanlar emniyet hatalarının neler olduğunu bilirler.]	3,0	3,5
[B11. İşimde tüm çalışanlar emniyet ihlallerinin neler olduğunu bilirler.]	3,0	3,4
[B12. İşimde tüm çalışanların en önemli önceliği emniyetin sağlanmasıdır.]	3,4	3,5
[B13. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeniliklere hızla uyum sağlanır.]	3,4	3,8
[B14. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeni fikir üretimi cesaretlendirilir.]	3,2	3,6
[B15. İşimde tüm çalışanlar emniyet konusunda kendilerini geliştirmeye çalışırlar.]	3,3	3,5
[B16. İşimde emniyet yönetiminde sürekli olarak iyileştirme amaçlanır.]	3,3	3,7
[B17. İşimde çalışanlar emniyete yönelik kural ve prosedürlere her zaman uyarlar.]	3,3	3,8
[B18. İşimde emniyet, yöneticiler aracılığıyla her zaman teşvik edilir.]	3,2	3,8
[B19. İşimde emniyet uygulamaları, yöneticiler aracılığıyla her zaman denetlenir.]	3,1	3,5
[B20. İşimde emniyete aykırı bir durumda yanlış bilgiler ortaya çıkar.]	3,1	3,7
[B21. İşimde emniyete aykırı bir durumda, çalışanlar korumacı davranışlar sergilerler.]	3,1	3,1
[B22. İşimde emniyete aykırı durumlar farklı görüşlere neden olur.]	3,1	2,9
[B23. İşimde emniyete aykırı bir durumda raporlama sistemi işletilmez.]	2,8	2,5
[B24. İşimde emniyeti tehlikeye atan durumlar bazen gözardı edilir.]	2,6	2,3
[B25. İşimde emniyete ilişkin bilgilerin paylaşılmasına çok önem verilir.]	3,4	3,5
[B26. İşimde etkili emniyet raporlaması, adil şekilde yönetilir.]	3,3	3,6
[C1. İşimde emniyet konusunda demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.]	3,2	3,8
[C2. İşimde tüm çalışanlar emniyete ilişkin önerilerini kolaylıkla yönetime bildirir.]	3,3	3,8
[C3. İşimde her zaman çalışanların önerilerine göre emniyeti arttıracak önlemler alınır.]	3,1	3,6
[C4. İşimde emniyet konusunda çalışanlarla yöneticiler arasında etkin iletişim bulunur.]	3,1	3,7
[C5. İşimde emniyetin artırılmasına yönelik vizyon, çalışanlar tarafından paylaşılır.]	3,2	3,8
[C6. İşimde emniyeti sağlamaya ve arttırmaya yönelik sorumluluklar hep paylaşılır.]	3,1	3,7
[C7. İşimde tüm emniyet planları; katılım odaklıdır.]	3,0	3,8
[C8. İşimde tüm emniyet kararları; katılım odaklıdır.]	3,0	3,8
[C9. İşimde tüm emniyet uygulamaları; katılım odaklıdır.]	3,1	3,7
[C10. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda isteklidir.]	3,0	3,6
[C11. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda beceri sahibidir.]	3,1	3,4
[C12. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda cesaretlendirilir.]	3,0	3,6
[C13. İşimde çalışanların hazırladığı emniyet raporları sürekli olarak değerlendirilir.]	3,1	3,7
[C14. İşimde tüm emniyet raporları, yalnızca emniyeti tesis etmede kullanılır.]	3,2	3,5
[C15. İşimde tüm çalışanların emniyetle ilgili hesap verme sorumlulukları vardır.]	3,4	4,1
[C16. İşimde çalışanlar, emniyete yönelik prosedürleri sorgulayarak uygular.]	3,2	3,6
[C17. İşimde tüm çalışanlar, emniyet konusunda kendilerini sorumlu hisseder.]	3,3	3,7
[C18. İşimdeki emniyet konusunda çalışanlarla yönetim arasında güven vardır.]	3,1	3,8
[C19. İşimde emniyeti azaltan uygulamalara müsamaha gösterilmez.]	3,3	4,1
[C20. İşimde emniyetle ilgili tüm kararlar çalışanların katılımı ile alınır.]	3,0	3,5
[C21. İşimde emniyet performansı göstergeleri çalışanlarla birlikte belirlenir.]	3,0	3,8
[C22. İşimde tüm çalışanların emniyet yönetimine tam katılımına imkân verilir.]	3,0	3,8
[C23. İşimde çalışanların emniyet uygulamalarına gönüllü katılımı desteklenir.]	3,0	3,7
[C24. İşimde tüm çalışanlar yalnızca becerilerine uygun görevlerde çalıştırılır.]	2,7	3,3
[C25. İşimde, emniyet konusunda yöneticilerle çalışanlar sürekli toplantılara katılır.]	2,9	3,5

Tablo 7.8. *Genel Ağırlıklı Aritmetik Ortalama Tablosu*

GENEL AĞIRLIKLI ARİTMETİK ORTALAMA TABLOSU	
Baz (Toplam Kişi Sayısı)	**100**
Yöneltilen İfadelere Göre Değerler	**Gen.Art.Ort.**
[B1. İşimdeki EYS, çalışanlar tarafından kabul edilebilir seviyede faaliyet gösterir.]	3,5
[B2. İşimde, tüm çalışanların EYS ile ilgili görev ve sorumlulukları belirlidir.]	3,3
[B3. İşimde, EYS'nin uygulanmasından sorumlu personel belirlidir.]	3,5
[B4. İşimde, EYS kapsamında düzeltici faaliyetlerin uygulanmasında gerekli kurumiçi koordinasyon sağlanır.]	3,3
[B5. İşimde, EYS kapsamında tüm risk ve tehlikeler önceden tanımlanmıştır.]	3,3
[B6. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet kontrolleri gerçekleştirilir.]	3,1
[B7. İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet denetlemeleri gerçekleştirilir.]	3,2
[B8. İşimde, EYS'nin performansı sürekli izlenir.]	3,1
[B9. İşimde, EYS'nin performansı sürekli gözden geçirilir.]	3,1
[B10. İşimde tüm çalışanlar emniyet hatalarının neler olduğunu bilirler.]	3,1
[B11. İşimde tüm çalışanlar emniyet ihlallerinin neler olduğunu bilirler.]	3,1
[B12. İşimde tüm çalışanların en önemli önceliği emniyetin sağlanmasıdır.]	3,5
[B13. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeniliklere hızla uyum sağlanır.]	3,5
[B14. İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeni fikir üretimi cesaretlendirilir.]	3,3
[B15. İşimde tüm çalışanlar emniyet konusunda kendilerini geliştirmeye çalışırlar.]	3,4
[B16. İşimde emniyet yönetiminde sürekli olarak iyileştirme amaçlanır.]	3,4
[B17. İşimde çalışanlar emniyete yönelik kural ve prosedürlere her zaman uyarlar.]	3,4
[B18. İşimde emniyet, yöneticiler aracılığıyla her zaman teşvik edilir.]	3,3
[B19. İşimde emniyet uygulamaları, yöneticiler aracılığıyla her zaman denetlenir.]	3,2
[B20. İşimde emniyete aykırı bir durumda yanlış bilgiler ortaya çıkar.]	3,2
[B21. İşimde emniyete aykırı bir durumda, çalışanlar korumacı davranışlar sergilerler.]	3,1
[B22. İşimde emniyete aykırı durumlar farklı görüşlere neden olur.]	3,1
[B23. İşimde emniyete aykırı bir durumda raporlama sistemi işletilmez.]	2,8
[B24. İşimde emniyeti tehlikeye atan durumlar bazen gözardı edilir.]	2,6
[B25. İşimde emniyete ilişkin bilgilerin paylaşılmasına çok önem verilir.]	3,4
[B26. İşimde etkili emniyet raporlaması, adil şekilde yönetilir.]	3,4
[C1. İşimde emniyet konusunda demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.]	3,3
[C2. İşimde tüm çalışanlar emniyete ilişkin önerilerini kolaylıkla yönetime bildirir.]	3,4
[C3. İşimde her zaman çalışanların önerilerine göre emniyeti arttıracak önlemler alınır.]	3,2
[C4. İşimde emniyet konusunda çalışanlarla yöneticiler arasında etkin iletişim bulunur.]	3,2
[C5. İşimde emniyetin artırılmasına yönelik vizyon, çalışanlar tarafından paylaşılır.]	3,3
[C6. İşimde emniyeti sağlamaya ve arttırmaya yönelik sorumluluklar hep paylaşılır.]	3,3
[C7. İşimde tüm emniyet planları; katılım odaklıdır.]	3,2
[C8. İşimde tüm emniyet kararları; katılım odaklıdır.]	3,2
[C9. İşimde tüm emniyet uygulamaları; katılım odaklıdır.]	3,2
[C10. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda isteklidir.]	3,1
[C11. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda beceri sahibidir.]	3,2
[C12. İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda cesaretlendirilir.]	3,1
[C13. İşimde çalışanların hazırladığı emniyet raporları sürekli olarak değerlendirilir.]	3,2
[C14. İşimde tüm emniyet raporları, yalnızca emniyeti tesis etmede kullanılır.]	3,2
[C15. İşimde tüm çalışanların emniyetle ilgili hesap verme sorumlulukları vardır.]	3,5
[C16. İşimde çalışanlar, emniyete yönelik prosedürleri sorgulayarak uygular.]	3,3
[C17. İşimde tüm çalışanlar, emniyet konusunda kendilerini sorumlu hisseder.]	3,4
[C18. İşimdeki emniyet konusunda çalışanlarla yönetim arasında güven vardır.]	3,2
[C19. İşimde emniyeti azaltan uygulamalara müsamaha gösterilmez.]	3,5
[C20. İşimde emniyetle ilgili tüm kararlar çalışanların katılımı ile alınır.]	3,1
[C21. İşimde emniyet performansı göstergeleri çalışanlarla birlikte belirlenir.]	3,1
[C22. İşimde tüm çalışanların emniyet yönetimine tam katılımına imkân verilir.]	3,1
[C23. İşimde çalışanların emniyet uygulamalarına gönüllü katılımı desteklenir.]	3,1
[C24. İşimde tüm çalışanlar yalnızca becerilerine uygun görevlerde çalıştırılır.]	2,8
[C25. İşimde, emniyet konusunda yöneticilerle çalışanlar sürekli toplantılara katılır.]	3,0

Araştırma kapsamında öncelikle Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü personelinin mevcut EYS ve pozitif emniyet kültürü hakkındaki görüşlerini tespit etmek amacıyla,

katılımcılara toplam 26 ifade yöneltilmiştir. Bunlardan ilk 9 ifade EYS ve diğer 17 ifade ise pozitif emniyet kültürünü ölçümlemeye yöneliktir. Bu ifadelere katılımcıların verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları hesaplanmak suretiyle saptanan bulgular anlatılmaya çalışılmıştır.

Anketin ilk kısmında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü çalışanlarının kurumda var olan EYS organizasyon yapısı hakkındaki görüşlerini tespit etmeye yönelik olarak 7 adet soru sorulmuş, alınan yanıtların aritmetik ortalaması 3,31 skorla güçlü bir şekilde "katılıyorum" şıkkını işaret etmiştir. Ulaşılan bulguya göre, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü çalışanlarının, kurumda var olan EYS'nin organizasyon yapısı hakkında olumlu görüşlere sahip olduğu söylenebilir.

Her ne kadar sayılan ifadeler karşısında katılımcılar olumlu yönde cevap vermiş gözükse de pek çok çalışanın, özellikle mevcut EYS'nin üst yönetim desteğinin varlığını, emniyet risk ve tehlikeleri erken uyarıp çözümleme kabiliyetini ve sürekli gelişme arayışı içinde olma özelliğini tanımlayan bu ifadeler karşısında kararsız kalması, bazı sorunların varlığına işaret etmektedir. İşte bu yüzden Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü sayılan konularda EYS yönetim süreçlerini yeniden gözden geçirerek, oluşan sorun ve aksaklıkları çalışan gözüyle yeniden değerlendirmek suretiyle tespit etmeli ve çözümler geliştirmelidir.

Katılımcıların "EYS Çalışan Davranışı" hakkındaki görüşlerine bakıldığında, ölçeğin genel ortalamasının 3.81'lik skorla "katılıyorum" şıkkını gösterdiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla denilebilir ki Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü çalışanları iş yerlerindeki mevcut EYS faaliyet ve uygulamalarına yönelik istendik davranışlar gösterme konusunda pozitif algı ve tutum içersindedirler.

İlgili tablodan görüldüğü üzere katılımcıların "pozitif emniyet kültürü" ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması 3,20'lik skorla, "katılıyorum" şıkkını işaret etmiştir. Katılımcıların gerek "pozitif emniyet kültürü" hakkında olumlu yönde görüş, bilgi ve deneyime sahip olmaları açısından, gerekse kurumda pozitif emniyet kültürünün oldukça görünür hale gelmiş olması açısından ulaşılan bu bulgu olumlu karşılanmıştır. Zira ancak pozitif emniyet kültürünün geliştiği kurumlarda emniyete yönelik anılan tarzda çalışan görüşleri yaygınlaşır ve benimsenir.

Yine ilgili tabloda görüldüğü üzere, çalışanların emniyeti artıracak önlemleri çok rahatlıkla düşünerek uygulayabilir olması, emniyet konusunda kendilerini sürekli geliştirmeye çalışmaları, emniyet kapsamındaki kural ve prosedürlere her zaman uygun

hareket etmeleri katılımcıların pozitif emniyet kültürüne uygun davranış ve tutumları benimsediklerini göstermektedir.

Özellikle ankette yar alan, "*Çalışanlar emniyete ilişkin önerilerini kolaylıkla yönetime bildirir.*" ve "*Çalışanlar, emniyet konusunda kendilerini sorumlu hisseder*." ifadelerine katılımcıların büyük çoğunluğunun destek vermesi oldukça olumlu bulunmuştur.

Benzer şekilde katılımcıların büyük çoğunluğu;

> *"Emniyet konusunda demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.*", "*Çalışanların önerilerine göre emniyeti arttıracak önlemler alınır.*", "*Emniyet konusunda çalışanlarla yöneticiler arasında etkin iletişim bulunur*.", "*Emniyetin artırılmasına yönelik vizyon, çalışanlar tarafından paylaşılır*", "*Çalışanlar, emniyete yönelik prosedürleri sorgulayarak uygular."*

şeklindeki emniyet konusunda katılımcı yönetim tarzını tanımlayan ifadelere de pozitif yanıt vermişlerdir.

Ancak katılımcıların ankette yer alan bazı sorular karşısında kararsız kalma eğilimi göstermesi dikkat çekicidir. Özellikle bölümde yer alan;

> *"Çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda isteklidir.", "Çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda beceri sahibidir.", "Çalışanların emniyet yönetimine tam katılımına imkân verilir.", "Çalışanlar yalnızca becerilerine uygun görevlerde çalıştırılır.", "Emniyetle ilgili tüm kararlar çalışanların katılımı ile alınır.", "Emniyet performansı göstergeleri çalışanlarla birlikte belirlenir."*

ve her şeyden önemlisi *"Emniyet konusunda yöneticilerle çalışanlar sürekli toplantılara katılır."* ifadeleri karşısında katılımcıların büyük çoğunluğu nerdeyse kararsız kalmışlardır.

Sonuç olarak ulaşılan bulgulara göre denilebilir ki, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde emniyetin yönetim süreç ve uygulamalarında zaten katılımcı yönetim tarzına uygun faaliyetler bulunmaktadır. Ancak bunların bazılarında önemli eksiklikler ve aksaklıklar yaşanmaktadır. Sistemli bir yaklaşımla "katılımcı yönetim" tarzındaki uygulamalar Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü çalışanlarına göre emniyetin yönetimine pozitif katkı sunabilecektir.

6.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Öncelikle tekraren belirtilmesi gerekirse; "katılımcılık", "EYS" ve "pozitif emniyet kültürü" ölçümlemesine yönelik olarak demografik soruların haricinde kalan tüm sorulara yönelik seçilecek şıklar 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış ve her bir ifadeye verilen yanıtlar online anket soru veritabanı ile kayıt altına alınmıştır.

Hipotez testi aşamasında örneklem büyüklüğü 30'dan küçük olan değişkenlerin varlığından dolayı en uygun test tekniği olarak parametrik olmayan testler belirlenmiştir. Parametrik olmayan testler içerisinden ise bağımsız örneklemlerin testi için kullanılan Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testlerinden ilgili hipotez testi için uygun olan test yönteminden faydalanılmıştır.

KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞI (KATILIMCILIK)	
H_1.	Farklı çalışma süresine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, katılımcı yönetim anlayışı hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_2.	Farklı cinsiyete sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, katılımcı yönetim anlayışı hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_3.	Farklı eğitim düzeyine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, katılımcı yönetim anlayışı hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_4.	Yönetsel pozisyonda çalışan kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, katılımcı yönetim anlayışı hakkındaki görüşleri benzerdir.

POZİTİF EMNİYET KÜLTÜRÜ	
H_1.	Farklı çalışma süresine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, pozitif emniyet kültürü hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_2.	Farklı cinsiyete sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, pozitif emniyet kültürü hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_3.	Farklı eğitim düzeyine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, pozitif emniyet kültürü hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_4.	Yönetsel pozisyonda çalışan kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, pozitif emniyet kültürü hakkındaki görüşleri benzerdir.

EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİ	
H_1.	Farklı çalışma süresine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, EYS hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_2.	Farklı cinsiyete sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, EYS hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_3.	Farklı eğitim düzeyine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, EYS hakkındaki görüşleri benzerdir.
H_4.	Yönetsel pozisyonda çalışan kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, EYS hakkındaki görüşleri benzerdir.

H_1: Farklı çalışma süresine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, "x / y / z" hakkındaki görüşleri benzerdir.
x: Katılımcılık
y: EYS
z: Pozitif Emniyet Kültürü

Ranks			
x, y, z	**Sivil havacılık faaliyetleri kapsamındaki toplam çalışma süreniz kaç yıldır?**	**N**	**Mean Rank**
Katılımcılık	< 5 yıl	19	48,87
	5-10 yıl aralığında	43	44,19
	11 yıl ve üstü	38	58,46
	Toplam	100	
EYS	< 5 yıl	19	48,13
	5-10 yıl aralığında	43	49,95
	11 yıl ve üstü	38	52,30
	Toplam	100	
Pozitif Emniyet Kültürü	< 5 yıl	19	45,66
	5-10 yıl aralığında	43	51,16
	11 yıl ve üstü	38	52,17
	Toplam	100	

Test Statistics[a,b]

	Katılımcılık	**EYS**	**Pozitif Emniyet Kültürü**
Chi-Square	4,959	,289	,678
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,084	,866	,713

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 5. Sivil havacılık faaliyetleri kapsamındaki toplam çalışma süreniz kaç yıldır?

H_1 için Netice:

Katılımcılık: p=0,084; **EYS:** p=0,866 ve **Pozitif Emniyet Kültürü: p**=0,713

Yukarıdaki değerler p>0.05 olduğu için 0,05 anlamlılık düzeyinde hipotezi doğrulayabiliriz.

Bu durumda farklı çalışma süresine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının; katılımcılık, pozitif emniyet kültürü ve EYS hakkındaki görüşleri benzerdir.

H_2: Farklı cinsiyete sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, "x / y / z" hakkındaki görüşleri benzerdir.

x: Katılımcılık

y: EYS

z: Pozitif Emniyet Kültürü

Ranks				
x, y, z	**Cinsiyetiniz nedir?**	**N**	**Mean Rank**	**Sum of Ranks**
Katılımcılık	Erkek	81	51,12	4141,00
	Kadın	19	47,84	909,00
	Toplam	100		
EYS	Erkek	81	50,95	4127,00
	Kadın	19	48,58	923,00
	Toplam	100		
Pozitif Emniyet Kültürü	Erkek	81	51,95	4208,00
	Kadın	19	44,32	842,00
	Toplam	100		

Test Statistics[a]			
	Katılımcılık	**EYS**	**Pozitif Emniyet Kültürü**
Mann-Whitney U	719,000	733,000	652,000
Wilcoxon W	909,000	923,000	842,000
Z	-,444	-,321	-1,032
Asymp. Sig. (2-tailed)	,657	,748	,302

a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz nedir?

H_2 için Netice:

Katılımcılık: p=0,657**; EYS:** 0,748 ve **Pozitif Emniyet Kültürü: p**=0,302

Yukarıdaki değerler p>0.05 olduğu için 0,05 anlamlılık düzeyinde hipotezi doğrulayabiliriz.

Bu durumda farklı cinsiyete sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının; katılımcılık, pozitif emniyet kültürü ve EYS hakkındaki görüşleri benzerdir.

H_3: Farklı eğitim düzeyine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, "x / y / z" hakkındaki görüşleri benzerdir.

x: Katılımcılık

y: EYS

z: Pozitif Emniyet Kültürü

Ranks			
x, y, z	**Eğitim durumunuz nedir?**	**N**	**Mean Rank**
Katılımcılık	Lisans Altı	16	55,09
	Lisans	59	50,75
	Lisansüstü	25	46,96
	Toplam	100	
EYS	Lisans Altı	16	47,66
	Lisans	59	51,60
	Lisansüstü	25	49,72
	Toplam	100	
Pozitif Emniyet Kültürü	Lisans Altı	16	45,16
	Lisans	59	50,72
	Lisansüstü	25	53,40
	Toplam	100	

Test Statistics[a,b]			
	Katılımcılık	EYS	Pozitif Emniyet Kültürü
Chi-Square	,778	,257	,796
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,678	,879	,672

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 3. Eğitim durumunuz nedir?

H_3 için Netice:

Katılımcılık: p=0,678**; EYS:** 0,879 **ve Pozitif Emniyet Kültürü: p=**0,672

Yukarıdaki değerler p>0.05 olduğu için 0,05 anlamlılık düzeyinde hipotezi doğrulayabiliriz.

Bu durumda farklı eğitim düzeyine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının; katılımcılık, pozitif emniyet kültürü ve EYS hakkındaki görüşleri benzerdir.

H_4: Yönetsel pozisyonda çalışan kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, "x / y / z" hakkındaki görüşleri benzerdir.

x: Katılımcılık

y: EYS

z: Pozitif Emniyet Kültürü

Ranks

x, y, z	Çalıştığınız işyerinde yönetici misiniz?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Katılımcılık	Yönetici değilim	81	46,54	3769,50
	Yöneticiyim	19	67,39	1280,50
	Toplam	100		
EYS	Yönetici değilim	81	48,92	3962,50
	Yöneticiyim	19	57,24	1087,50
	Toplam	100		
Pozitif Emniyet Kültürü	Yönetici değilim	81	50,72	4108,50
	Yöneticiyim	19	49,55	941,50
	Toplam	100		

Test Statistics[a]

	Katılımcılık	EYS	Pozitif Emniyet Kültürü
Mann-Whitney U	448,500	641,500	751,500
Wilcoxon W	3769,500	3962,500	941,500
Z	-2,821	-1,125	-,158
Asymp. Sig. (2-tailed)	,005	,261	,874

a. Grouping Variable: Çalıştığınız işyerinde yönetici misiniz?

H_4 için Netice:

Katılımcılık: p=0,05; EYS: 0,261 ve Pozitif Emniyet Kültürü: p=0.874

EYS ve Pozitif Emniyet Kültürü'nün p değeri >0.05 olduğu için 0,05 anlamlılık düzeyinde hipotezi doğrulayabiliriz. Katılımcılık için p değeri >0.05 olmadığından dolayı hipotez ret edilir.

Bu durumda yönetsel pozisyonda çalışan sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının; EYS ve pozitif emniyet kültürü hakkındaki görüşleri benzer olmakla beraber katılımcılık hakkındaki görüşleri benzer değildir.

Sorulara verilen yanıtların ortalama değerleri (mean rank) incelendiğinde yönetici pozisyonunda çalışanların, yönetici olmayanlara kıyasla katılımcılık boyutuna daha fazla olumlu yanıt verdikleri söylenebilir.

Tablo 7.9. *Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları*

KATILIMCI YÖNETİM ANLAYIŞI (KATILIMCILIK)		
H_1.	Farklı çalışma süresine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, katılımcı yönetim anlayışı hakkındaki görüşleri benzerdir.	***Kabul***
H_2.	Farklı cinsiyete sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, katılımcı yönetim anlayışı hakkındaki görüşleri benzerdir.	***Kabul***
H_3.	Farklı eğitim düzeyine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, katılımcı yönetim anlayışı hakkındaki görüşleri benzerdir.	***Kabul***
H_4.	Yönetsel pozisyonda çalışan kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, katılımcı yönetim anlayışı hakkındaki görüşleri benzerdir.	***Ret***

POZİTİF EMNİYET KÜLTÜRÜ		
H_1.	Farklı çalışma süresine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, pozitif emniyet kültürü hakkındaki görüşleri benzerdir.	***Kabul***
H_2.	Farklı cinsiyete sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, pozitif emniyet kültürü hakkındaki görüşleri benzerdir.	***Kabul***
H_3.	Farklı eğitim düzeyine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, pozitif emniyet kültürü hakkındaki görüşleri benzerdir.	***Kabul***
H_4.	Yönetsel pozisyonda çalışan kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, pozitif emniyet kültürü hakkındaki görüşleri benzerdir.	***Kabul***

EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİ		
H1.	Farklı çalışma süresine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, EYS hakkındaki görüşleri benzerdir.	**Kabul**
H2.	Farklı cinsiyete sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, EYS hakkındaki görüşleri benzerdir.	**Kabul**
H3.	Farklı eğitim düzeyine sahip kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, EYS hakkındaki görüşleri benzerdir.	**Kabul**
H4.	Yönetsel pozisyonda çalışan kamu kesimi sivil havacılık çalışanlarının, EYS hakkındaki görüşleri benzerdir.	**Kabul**

8. SONUÇ ve ÖNERİLER

Temel amacı, Türk sivil havacılığının kural koyucu, düzenleyici ve denetleyici kamu kurumu olan Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde uygulanmak üzere; katılımcı yönetim ve pozitif emniyet kültürünü önceleyen yeni bir yönetim modeli önermek olan bu araştırma aracılığıyla ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara göre belirlenen öneriler aşağıdaki başlıklar altında anlatılmıştır:

8.1. Pozitif Emniyet Kültürünün Emniyet Yönetim Sistemine Etkisi

Araştırma kapsamında ilk olarak pozitif emniyet kültürünün EYS yönetim süreçlerine, EYS organizasyon yapısına, EYS çalışan davranışlarına ve bir bütün halinde EYS'ne etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda görülmüştür ki, kamu kesimi havacılık kuruluşlarında pozitif emniyet kültürünün EYS yönetim süreçlerine, EYS organizasyon yapısına, EYS çalışan davranışlarına ve EYS'nin bütüne doğrudan doğruya ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların ve yöneticilerin örgütsel tutum, davranış ve inançlarına göre şekillenen pozitif emniyet kültürü geliştikçe kamu kesimi havacılık kurumlarındaki EYS uygulama ve süreçleri bundan pozitif yönde etkilenerek, daha etkin emniyet yönetimi sağlanabilecektir.

Araştırma sonucunda anlaşılmıştır ki, pozitif emniyet kültürünün en güçlü şekilde EYS'nin alt boyutları arasında EYS çalışan davranışlarını etkilediği, onu sırasıyla EYS yönetim süreçleri ve EYS organizasyon yapısının takip etmektedir. Ulaşılan bulguya göre pozitif emniyet kültürünün çalışanların emniyete yönelik tutum ve davranışları üzerinde pozitif katkısının daha fazla olduğu söylenebilir.

Araştırma sonucunda görülmüştür ki, kamu kesimi havacılık kurumlarında çalışanlar EYS kapsamında emniyet hata ve ihlallerinin neler olduğu bilinci içerisinde, karşı karşıya kaldıkları hata ve ihlalleri derhal yönetime bildirmek gibi pozitif emniyet kültürüne uygun davranışlarını arttırdıkça kurumdaki EYS etkinliği artacaktır.

Özellikle kurum içinde çalışanların bağlı olduğu birimde emniyeti artıracak önlemleri kendiliğinden ve rahatlıkla düşünebilir hale gelmesinin, emniyeti artıracak önlemleri kendiliğinden uygulayabilmesi hem kurumda pozitif emniyet kültürünün

gelişimini hem de EYS etkinliğinin ve başarısının yolunu açacağını da söylemek mümkündür.

Gerçekten de havacılık sektöründe çalışanların en önemli önceliği emniyetin sağlanmasıdır. Bu açıdan tüm örgütsel süreçlerde çalışanların kurumda emniyeti arttırmaya yönelik yeniliklere çabuk uyum sağlaması, bu yönde ortaya atılan yaratıcı fikirler ve uygulamalar geliştirmesi ve her şeyden önemlisi de iş yerinde kendisinin sergilediği davranışların, EYS süreç ve uygulamalarına etkilerini bizzat kendisinin sürekli değerlendirmesi oldukça önemlidir. Sayılan tarzdaki pozitif emniyet kültürüne özgü çalışan davranışlarının özellikle EYS'nin tüm çalışanlar tarafından kabul edilebilir seviyede yönetilmesi açısından ön koşul niteliğindedir.

Yine araştırma sonucunda anlaşılmıştır ki, EYS kapsamında, kurumdaki tüm risk ve tehlikelerin önceden tanımlanmış, tüm örgütsel süreçlerde tüm EYS kural ve standartlarına uyuluyor ve çalışanların EYS kural ve kaidelerine uyum performansı, gerçekçi kriterlere göre ölçülür olması ancak kurumda pozitif emniyet kültürünün gelişmesiyle mümkün olacaktır.

Buna paralel olarak kurumda yönetilen EYS organizasyon yapısının, yeterli düzeyde organizasyon kaynaklarının mevcudiyeti ve emniyet tehdit ve ihlallerine ilişkin geri bildirimleri için yeterli kanalların tesisi, ancak kurum içinde pozitif emniyet kültürünün oluşumu ile etkin hale gelecektir. Çoğu teknolojiye bağlı gözükse de sayılan türde organizasyon gerekliliklerinin doğrudan doğruya pozitif emniyet kültürüne uygun çalışan davranışlarıyla gelişeceği göz önünde tutulduğunda EYS başarısı için emniyete kültür odaklı yaklaşımların önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Tüm sayılanların aksine, eğer emniyete aykırı herhangi bir durumda, sıklıkla çalışanlar hemen kendini savunmaya geçiyor, bu tür durumlarda kurumda sıklıkla yanlış bilgiler içeren dedikodular, iftiralar ve birbirini suçlayıcı konuşmalar artıyorsa, bu durum EYS'nin tüm alt boyutlarını olumsuz yönde etkileyeceğini söylemek mümkündür.

Ayrıca kurumda suçlama kültürünün varlığına işaret eden ve herhangi bir emniyete aykırı durumda ortaya çıkan; çalışanların ya da yöneticilerin birbirlerini savunur nitelikte, korumacı tutumlar sergilemeleri veya emniyeti tehlikeye atan durumların ve olayların bazen örtbas edilerek, herkese adil davranılmaması EYS uygulama ve süreçlerinin etkinliğini azaltacaktır.

8.2. Katılımcı Yönetimin Emniyet Yönetim Sistemine Etkisi

Araştırma kapsamında ikinci aşamada, katılımcı yönetim anlayışının, EYS yönetim süreci, EYS organizasyon yapısı, EYS çalışan davranışlarına ve EYS'nin geneline pozitif yönde etkisi olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Katılımcı yönetim anlayış ve uygulamalarının EYS yönetim süreci, EYS organizasyon yapısı, EYS çalışan davranışlarına ve EYS'nin geneline pozitif yönde katkı sunduğu yapılan bu araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Katılımcı yönetim uygulamalarının en güçlü şekilde yine EYS çalışan davranışlarını pozitif yönde etkilediği araştırma sonucunda ulaşılan bulgulardan anlaşılmıştır. Ayrıca pozitif emniyet kültürü ile katılımcı yönetim anlayışından hangisinin EYS üzerinde daha güçlü etkisinin olup olmadığına bakıldığında; pozitif emniyet kültürünün katılımcı yönetime göre daha olumlu bir şekilde EYS süreç ve uygulamalarına katkı sağladığı bu araştırma sonucunda anlaşılmıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre denilebilir ki, kamu kesimi havacılık kurum ve kuruluşlarında emniyet konusunda demokratik bir yönetim anlayışının mevcudiyeti, her seviyedeki çalışanın emniyete ilişkin önerilerini kolaylıkla yönetime bildirebilmesi ve bildirilen önerilere göre yönetim tarafından derhal emniyeti arttıracak nitelikte önlemler alınması, kurumda yönetilen EYS'nin etkinliğine önemli katkılar sunacaktır.

Kamu kesimi havacılık kurum ve kuruluşlarında emniyet konusunda çalışanlarla yöneticiler arasında etkin iletişimin tesis edilmesini, emniyetin artırılmasına yönelik kurumsal vizyonun, çalışanlar tarafından benimsenmesi, emniyeti sağlamaya ve arttırmaya yönelik sorumlulukların her düzeydeki çalışanlar arasında adil ve gönüllü paylaşımını öneren katılımcı yönetim uygulamaları EYS yönetiminin başarısına da olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Katılımcı yönetimin önerdiği emniyet karar, plan ve uygulamalarının belirlenmesinde tüm çalışanların sürece katılımının sağlanması, kurumda emniyet uygulamalarının yöneticiler aracılığıyla her zaman teşvik edilmesi ve tüm EYS uygulamalarının yöneticiler ile birlikte bizzat çalışanlar tarafından da sıklıkla denetlenmesi EYS etkinliği açısından önemli kazanımlar sağlayacaktır. Özellikle katılımcı yönetimin bu ve benzeri uygulamalarının EYS emniyet politikaları ve hedefleri belirlenirken, sorumlu/görevli insan kaynakları planlanırken, emniyete ilişkin

kurumsal bilgiler çalışanlar arasında paylaşılırken ve emniyet eğitimlerinin içeriği belirlenirken yaygınlaşmasının EYS başarısına katkısı daha fazla olacaktır.

Böylece kurumda yönetilen EYS, tüm emniyet tehlike ve risklerini bertaraf edebilecek hale gelerek, çalışanlar emniyet raporlaması konusunda daha istekli, becerikli ve cesur hale geleceklerdir. Çalışanlar katılımcı yönetim sayesinde bir yandan kendilerini emniyet konusunda geliştirmeye çalışırken, diğer yandan da emniyet yönetiminde iyileştirmeyi amaçlayan tüm emniyet kural, uygulama ve prosedürlerine her zaman uygun davranışlar ve tavırlar sergileyeceklerdir.

8.3. Katılımcı Yönetimin Pozitif Emniyet Kültürüne Etkisi

Araştırma kapsamında son olarak, katılımcı yönetim anlayışının pozitif emniyet kültürüne herhangi bir etkisi olup olmadığını tespit edilmeye çalışılmış olup, yapılan bu araştırma sonucunda katılımcı yönetim anlayış ve uygulamalarının havacılık örgütlerindeki pozitif emniyet kültürün gelişimine katkı sağladığı anlaşılmıştır.

Eğer kamu kesimi kurum ve kuruluşlarda, emniyet raporları sürekli olarak değerlendiriliyor ve bu raporlar birilerini cezalandırmak için değil de, sadece emniyetin tesis edilmesinde kullanılıyorsa, o kurumda pozitif emniyet kültürü gelişmiş demektir. İşte bu araştırma sonucunda anlaşılmıştır ki, anlatılan tarzda bir emniyet kültürüne ulaşmak için emniyet yönetiminde katılımcı yönetim tarzına uygun bir yönetim anlayışı hâkim hale getirilmelidir. Çünkü katılımcı yönetim anlayışla yönetilen kurumlarda, çalışanların emniyet yönetimine tam katılımına imkân verilir, tüm emniyet uygulamalarına çalışanların sürekli gönüllü katılımı desteklenir ve çalışanlar yalnızca becerilerine uygun görevlerde çalıştırılırlar. Sayılan tarzdaki uygulamalar da kurumda pozitif emniyet kültürünün gelişimine olanak sağladığı, bu araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

Yine araştırma sonucunda görülmüştür ki, kamu kesimi havacılık kurum ve kuruluşlarında emniyet konusunda çalışanlarla yönetim arasında güven ve saygının tesisi, çalışanların sürekli motivasyonunu arttırmanın hedeflenmesi, kurumun emniyet politikasının katılımcı bir anlayışla belirlenmesi ve tüm bunların yanında kurumda emniyetle ilgili yönetsel kararların, her düzeyde çalışanların katıldığı bir mekanizma aracılığıyla alınmasının, kurumda pozitif emniyet kültürünün gelişimi açısından anlam ve önemi büyüktür.

Son olarak araştırma sonucunda anlaşılmıştır ki, kurum içinde katılımcı yönetim uygulamalarına sıklıkla yer verilmediğinde pozitif emniyet kültürü yerine negatif emniyet kültürü olarak da nitelendirile bilinen "suçlama kültürü" gelişmeye başlayacaktır. Özellikle kurumda yaşanan olumsuz bir durumda, genellikle çalışanlar ile yöneticiler arasında kutuplaşmaların yaşanması ve kayırmacı tutumlarla emniyeti tehlikeye atan durumların hemen örtbas edilmeye çalışılması gibi olaylar katılımcı yönetim anlayışının hâkim olmadığı örgütlerde sıklıkla görüleceği araştırma sonucunda anlaşılmıştır.

8.4. Araştırma Sonucunda Önerilen Yeni Yönetim Modeli

Araştırmanın önceliklendirilmiş sonuçlarından olan özelde kamu kesimi sivil havacılık kuruluşlarında, genelde havacılık sektöründeki ise kurum ve kuruluşlarda kullanılmak üzere; pozitif emniyet kültürü ile katılımcı yönetim anlayışını önceleyen yeni bir pro-aktif nitelikte yönetim modeli önermektir. Araştırma sonucunda önerilen yeni yönetim modelinin kurulması ve işletilmesi için aşamalar ise aşağıdaki şekilde kısaca özetlenebilir:

- ✓ Önerilen yeni yönetim modelinin temel yapıtaşlarını katılımcı yönetim, pozitif emniyet kültürü ve pro-aktif emniyet yaklaşımı oluşturmaktadır. Söz konusu anlayışlara özgü uygulamalarla şekillenen EYS orijinli yönetim modelinin, günümüz havacılık organizasyonlarında emniyet yönetimine pozitif yönde etkisinin olacağına dair bu araştırma sonucunda geçerli kanıtlara ulaşılmıştır.
- ✓ Önerilen yeni modelin uygulanmasının amacı, hedefi ve planı belirlenirken, katılımcılığın ve kültür odaklılığın esas alınması gerekmektedir. Özellikle kurumda emniyet gerekliliklerinin nasıl yerine getirileceği, bunların kuruluşun çalışma etkinliklerine nasıl entegre edileceği ve emniyetin sağlanması için temel sorumluluklar belirlenirken her seviyede çalışanın karar alma mekanizmalarında yer alması sağlanmalıdır.
- ✓ Araştırma sonucunda önerilen model, kurumda tüm emniyet yönetimi süreçlerinin geçerli durumunu belirleyebilecek nitelikte ayrıntılı planlamalara yer verilmelidir. Ayrıca söz konusu planlamalar her seviyede çalışanın katılımı esas alınmalı, ihtiyaç duyulan EYS gereklilikleri sadece ICAO, EUROCONTROL, EASA gibi düzenleyici ve denetleyici nitelikteli uluslarası sivil havacılık kuruluşlarının beklentilerini karşılayacak nitelikte değil, aynı

zamanda çalışanların beklenti ve önerilerini de dikkate alan bir anlayışla şekillendirilmelidir.

- ✓ Araştırma sonucunda önerilen model kapsamında sistem ve uygulamalardan sorumlu yöneticilerin, emniyetle ilgili hesap verme sorumluluklarının belirlenirken çalışanların görüş ve önerilerine yer verilecek ve kurum içinde etkin bir EYS sürecinin uygulanmasından sorumlu kişiler gönüllük esasına göre oy çokluğu ya da oy birliği gibi tekniklerle seçilecektir.
- ✓ Önerilen yeni modelin, uluslararası otoritelerce kabul görebilmesi için yapılan eğitim ve sertifikasyon programlarına katılması planlanan personelin seçiminde liyakat ve mesleki yeterliklerinin yanı sıra, çalışan görüş, öneri ve düşüncelerinin de değerlendirileceği bir alt sistem kurulacaktır.
- ✓ Araştırma sonucunda önerilen modelde, kurumun tüm fiziksel ve beşerî kaynaklarının etkinliği ve verimliliği arttırılmış bir EYS sürecinin kurulabilmesi açısından uluslararası otoriteler tarafından şart koşulan gereklilikleri karşılayacak nitelikte olup olmadığının tespiti için, çalışan görüşlerinin alınarak, bir değerlendirilme yapılması öngörülmektedir.
- ✓ Önerilen model kapsamındaki uygulama planının geliştirilmesinde çalışanların operasyonel tecrübe ve birikimlerine dayanan görüş ve önerilerinin önden toplanarak, bu bilgiler ışığında kurumun emniyet politikası ve hedeflerinin dokümantasyonu yapılması önerilmektedir. Etkinliği ve verimliğini artırılan EYS süreci kapsamında önerilen bu etkinlik kurumda formal/informal emniyet iletişiminin geliştirilmesi ve etkili kurum içi iletişim ağının kurulması içinde geçerli olacaktır.
- ✓ Önerilen modelin pro-aktif odaklı emniyet yönetimini mümkün kılabilmesi açısından, mevcut emniyet hata ve ihlallerini de ortadan kaldırmaktan çok gelecekte ortaya çıkması muhtemel olan tehdit ve tehlikeleri de kapsayacak nitelikte tesis edilmesi öngörülmektedir. Bunun için önerilen modelde çalışanların pozitif emniyet kültürü davranışlarının geliştirilmesine yönelik adımların sıklaştırılmasının yanı sıra, hata ve ihlallere odaklı değil, “near miss (kazasay)” olaylara odaklı risk, tehdit ve tehlike analizleri yapılacaktır. Ayrıca “near miss” olaylarının tespitinde çalışanların katılımcılığıyla zenginleşen ve güçlenen gönüllü ve informal raporlama alt sistemi kurulması önerilmektedir.

- ✓ Önerilen model kapsamında emniyet uygulama planın da yer alan ve reaktif olarak nitelenebilecek emniyet risk, tehdit ve tehlikelerin bertaraf edilmesi için de doğrudan doğruya çalışanların katılımıyla belirlenen periyot ve içerikteki raporlama sistemi kullanılması planlanmaktadır. Bu tür reaktif nitelikteki emniyet uygulamalarında katılımcıların talep ve beklentilerine göre meslek içi eğitimlerin verilmesi önerilmektedir. Benzer şekilde modelde yer alan "emniyet riski yönetimi" için hazırlanan dokümantasyon da çalışanların katılımıyla gerçekleşen Daire Başkanlıkları toplantıları aracılığıyla belirlenmesi öngörülmektedir.
- ✓ Önerilen model kapsamında ileriye dönük emniyet yönetimi sürecini yapılandırma konusunda tüm çalışanların kendi sorumluluk ve görev alanlarına özgü düzenleme yapılması önerilmektedir. Bu anlamda etkinliği ve verimliliği artırılmış EYS yönetimi için gerekli olan her türlü emniyet bilgi ve verileri katılımcı yönetim anlayışına uygun yöntemler aracılığıyla toplandıktan sonra kurum içinde paylaşılması planlanmaktadır. Bu kapsamda etkili emniyete ilişkin bilgi paylaşımı, muhafazası, gerektiğinde kullanılmak üzere tasnifi ve depolanması gibi süreçler katılımcı bir anlayışla yapılandırılacaktır.
- ✓ Önerilen modelde her türlü emniyete ilişkin verilerin enformasyona, sonrasında bilgiye dönüşüm süreçlerinde bilgi yönetim ortamı, etkili bilgi yönetim davranışları ve bilgi yönetim süreçleri önceden tanımlanacak ve tüm çalışanlara sayılan süreçler eğitim aracılığıyla öğretilecektir. Böylece kurumda emniyete ilişkin bilgilerin yönetiminde, risklerin analizlerinde ve paylaşımında hem emniyet kültürü hem de ileri teknoloji odaklı bir yaklaşım geliştirilmesi beklenmektedir.
- ✓ Önerilen yeni modelde kurumun "emniyet güvencesi" oluşturulurken, başta emniyet performans kriterleri olmak üzere tüm periyodik izleme, geri bildirim ve sürekli düzeltme eylemleri katılımcı yönetim anlayışı çerçevesinde her seviyedeki çalışanın görüşleri doğrultunda belirlenecektir. Birim temsilcileri aracılığıyla yapılacak bu işlemlerin sonunda, emniyet bilgi yönetimi ve analitik süreçler, emniyetli operasyonel süreçlerin zaman içinde ve operasyonel ortamdaki değişim zamanları da yine çalışan görüşlerine göre belirlenecektir.
- ✓ Önerilen yeni modelde çalışanların tüm görüş ve etkinliklerini kapsayacak şekilde tasarlanması planlanan emniyet performansı göstergelerinin, modelin

hedeflediği emniyet performansını sürekli iyileştirecek nitelikte olmasına dikkat edilecektir. Ayrıca bunun sağlanması için sadece katılımcı yönetim uygulamaları değil aynı zamanda kurum için pozitif emniyet kültürünü geliştirecek nitelikte meslek içi eğitimler verilmesi ve iletişim ağı kurulması planlanmaktadır.

- ✓ Bu araştırma sonucunda önerilen modelde; katılımcı yönetim ve pozitif emniyet kültürü odaklı yaklaşımların sonucunda ortaya çıkan kazanımlar, daha açık ifadeyle bu uygulamanın başarılı olup olmadığı hem çıktılara hem de süreçlere odaklanarak ölçümlenecektir. Zira katılımcı yönetimin ve pozitif emniyet kültürünün EYS süreç ve uygulamalarına sağladığı katkıların sadece küçük bir kısmı sonuçlara göre tespit edilebilir (örneğin aksaklıkların, gecikmelerin, şikâyetlerin vb. azalması gibi).
- ✓ Ayrıca önerilen yeni modelde, emniyet performansı hem sonuçlara hem de süreçlere odaklanarak ölçümlenmeye çalışılacağı için, modelin kurumun örgütsel iklimine, çalışanların bireysel performansına, görev motivasyonuna, iş yaşam kalitesine ve benzeri parametrelere etkisi de ölçümlenebilecektir. Bu da hem EYS uygulamalarına ve havacılık hizmet üretim süreçlerine hem de çalışanların bireysel emniyet ve iş performanslarına pozitif yönde katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

8.5. Gelecekte Yapılması Planlanan Araştırmalara Yönelik Öneriler

Gelecekte pozitif emniyet kültürü, katılımcı yönetim ve emniyet yönetim sistemi konularında yapılması planlanan araştırmalar için bazı önemli öneri, uyarı ve tavsiyelerde bulunmak mümkündür.

İlk olarak belirtilmelidir ki, bu araştırma kapsamında pozitif emniyet kültürü ile katılımcı yönetim anlayışı alt boyutlara ayrılarak analizlere dâhil edilmesine gerek duyulmamıştır. Oysa özellikle pozitif emniyet kültürünü oluşturan çalışan davranış, tutum, inanç, norm ve değerlerin ayrı ayrı EYS üzerindeki etkisini tespit etmek literatüre önemli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir.

Benzer şekilde sayılan alt boyutların katılımcı yönetim anlayışına özgü uygulamalardan nasıl etkilendiğini tespit etmek için de pozitif emniyet kültürünün alt boyutlarıyla araştırma konusu edinmesi yerinde olacaktır.

Diğer bir öneri de bu araştırmayla ulaşılan bulgu ve kanıtlar ışığında önerilen yeni yönetim modelinin etkinliğini ölçümlemek üzere "pilot bir uygulama" yapılması yönüyledir. Zira araştırma kapsamında kavramsal bir model üzerinde araştırma hipotezleri ilgili literatür çerçevesinde geliştirilmiştir.

Gerçekte önerilen yeni modelin uygulanabilirliğini ve etkinliğini ölçümlemek ya da gözlemlemek amacıyla sivil havacılık organizasyonlarında bir veya birkaç birimini kapsayacak şekilde modele göre bir sistem kurularak yönetilmeye çalışılması yerinde olacaktır. Deneysel bir yöntemle yapılabilecek böyle bir uygulamanın sonuçlarına göre hem araştırma kapsamında önerilen modelin performansı ve etkinliği ölçümlenebilecek, hem de modelin pratik hayatta karşı karşıya kalacağı sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirmek mümkün olabilecektir.

Sözün özü, Türkiye'deki sivil havacılık birim ve operasyonlarında, yıllardır ICAO, EUROCONTROL, EASA vb. uluslararası otoritelerce geliştirilen veya önerilen EYS kural, uygulama ve modelleriyle havacılık emniyeti yönetilmeye çalışılmaktadır. Oysa her yönetsel alan için söz konusu olduğu gibi havacılıkta emniyetin yönetimi için onların bile öngördüğünden daha yüksek standartlarda emniyetin yönetilmesinin mümkün olduğu düşüncesiyle bu araştırma yapılmıştır.

İşte bu araştırma sonucunda görülmüştür ki uluslararası otoritelerin emniyet kurallarına uygun, post-modern döneme özgü yönetim yaklaşımlarıyla bezenmiş, ileri teknolojiyle desteklenen ve bilimsel araştırmalar aracılığıyla kanıtlanan nitelikte yeni yönetim modelleri tasarlanması, hem Türkiye'deki sivil havacılık faaliyetlerine, hem de Türkiye'de konuşlu sivil havacılık kurumlarımızın imaj ve prestijine önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

Açıkmeşe, S.A. (2004). Uluslararası İlişkiler Teorileri Işığında Avrupa Bütünleşmesi. *Uluslararası İlişkiler,* 1 (1), 1-32.

Adıgüzel, M., Bahattin, (2000). Hava Hukuku ve Havacılık Yayınları, Ankara: THK Matbaası. 2000

Akalp, G. ve Yamankaradeniz N. (2013). İşletmelerde Güvenlik Kültürünün Oluşumunda Yönetimin Rolü ve Önemi. *Sosyal Güvenlik Dergisi,* 3, (2), 96-109.

Akçaylı, N., (2005). *Yönetime Katılma ve Özyönetim.* (10. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Alan, G., (2010). Denizlerde Emniyet ve Güvenlik: Uluslararası ve Ulusal Mevzuat ve Kurumlar Üzerine Bir İnceleme, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Alganer, Y. ve Çetin, M. Ö., (2008). Avrupa'da Birlik ve Bütünleşme Hareketleri (II) (1957 - 1986). *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXV (2), 339-362.

Altınel, Ö. (2009). The Relations between both Employees' and Managers' Perceptions of Safety Climate as well as Work Related Employee Attitudes. (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Amalberti, R.; Vincent, C.; Auroy, Y. ve de Saint Maurice, G. (2006). Violations and migrations in health care: a framework for understanding and management. *Quality and Safety in Health Care,* 15 (suppl 1), 66-i71.

Arnstein, R.S., (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners,* 35(4), 216-224.

Aslantaş, V. ve Tunçkanat, M. (2004). Uçak Bakımında Emniyet Yaklaşımları. *Kayseri ve* Havacılık Sempozyumu Kitabı içinde, Erişim tarihi: 17.10.2019, https://www.yumpu.com/tr/document/read/34377721/sempozyum-kitab-sivil-havaclk-yuksek-okulu-erciyes-universitesi

Asyalı, E., (2003). Gemi Kazaları Nedenleri ve İnsan Faktörü. Ege Denizcilik ve Lojistik Kongresi, 30 Mayıs-1 Haziran 2003, İzmir.

Ataman, U.G., (2001). *İşletme Yönetimi.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aydın, İ., (2004). *Okul Çevre İlişkileri.* Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. (Ed: Yüksel Özden). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Aydın, M., (2005). *Eğitim Yönetimi*. (7. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

Aydın, E., (2008). Avrupa Birliği Ulaştırma Politikasına Uyum Sürecinde Bir İnceleme: Türkiye Hava Trafik Kontrol Hizmetleri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Aytaç, S., (2011) İş Kazalarını Önlemede Güvenlik Kültürünün Önemi, *Türk Metal Sendikası Dergisi,* 147, 30-38.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım.* Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T., (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.* VII(2), 1-14.

Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T., (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29-56.

Balcı, A. ve Aydın, İ.P., (2003). *Eğitim Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Balk, A.D. Balk ve Bossenbroek J.W. (2010). *Aircraft ground handling and human factors.* Amsterdam, The Netherlands: NLR Air Transport Safety Institute.

Bannard, D.Y., (2013). Legal Issues Related to Developing Safety Management Systems and Safety Risk Management at US Airports (No. 19). Oklahoma, USA.

Baradan, S., Dikmen, Ü., Müngen, U., Aytekin, O., Sönmez, G., (2011). Türkiye'deki İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri Mevzuatının İnşaat Sektörü Açısından İncelenmesi, TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası, *Türkiye Mühendislik Haberleri Dergisi,* 469, 6-14.

Barry, K., (2001). The Role of the Controller in the Accelerating Industry of Air Traffic Management. *Safety Science,* 37(2), 3-11.

Barnett, M.L., (2005). Searching for the Root Causes of Maritime Casualties – Individual Competence or Organisational Culture? WMU Journal of Maritime Affairs. Çevrim İçi Erişim: 17.07.2019, https://link.springer.com/article/10.1007/BF03195070

Barutçugil, İ., (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, B., (2004). Örgüt İçi İletişim Ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Battles, J. B.; Dixon, N. M.; Borotkanics, R. J.; Rabin-Fastmen, B. ve Kaplan, H. S. (2006). Sensemaking of patient safety risks and hazards. *Health Services Research*, 41(4), 1555-1575.

Bellot, J., (2011). Defining and Assessing Organizational Culture. *Nursing Forum,* 46 (1), 29-37.

Benligiray, S. (2006). Türk Sivil Havacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminden Kaynaklanan Hatalar Ve Çözüm Önerileri. Problems and Success Factors in Business: Perspectives from Emerging Markets and Transition Economies III", *Proceedings of International Conference,* Bişkek, Kırgızistan.

Bergh, M., (2011). Safety Climate: An evaluation of the safety climate at Akzo Nobel Site Stenungsund, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İsveç, Göteborg: Chalmers University of Technology.

Bhattacharya, S.**,** (2011). The Effectiveness Of The ISM Code: Aqualitative Enquiry, *Marine Policy,* 36, ss.528–535.

Bozkurt, V., (2005). *Değişen Dünyada Sosyoloji.* (3.Baskı). İstanbul: Aktüel Yayınları.

Brady, W.H., (2013). Story telling defines your organizational culture. *Pej.* January, 40-43. 278

Brodie, E., Cowling, E., Nissen, N., (2009). *Understanding Participation: A literature review,* London: Involve.

Brown, A.D., (1998). *Organizational Culture.* Second Edition, Great Britain: Prentice Hall.

Bursalıoğlu, Z., (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. (Onikinci Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Bükeç, C.M., (2015). Türkiye'deki Hava Aracı Bakım İşletmelerinde Olumlu Emniyet Kültürünü Destekleyen Bir Disiplin Sistemi Önerisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Bütüner O., (2011). İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

CAA, (2002). *Safety Management Systems for Commercial Air Transport Operations*, CAP 712. London: Civil Aviation Authority.

Cameron, K.S. ve Quinn, R.E., (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.* California: The Jossey-Bass Business&Management Series.

CANSO, (2012). Safety Culture Definition and Enhancement Process, Civil Air Navigation Services Organization, July 2012.

Carrillo, R. A., (2010). Positive safety culture: How to create, lead and maintain. *Professional Safety,* 55(05), 47-54.

Certy Safety, (2016). "Models Used by System Safety for Analysis", (Çevrim İçi), Erişim Tarihi:17 Temmuz 2019. https://www.oshatrain.org/notes/ 2bnotes07.html.

Choules, C., (2013). Maintenance and Repair Organisation Exposition: CE12, Issue1 (Çevrim İçi), Erişim Tarihi:17.08.2019. http://www.esterline.com/Portals/10/ Weston/Documents/CE12%20Iss%2001%20MOE.pdf.

Choudhry, R. M.; Fang, D. ve Mohamed, S., (2007). The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art. *Safety Science,* 45(10).

Colemen, R. and Barrie, G. (2000). *Yöneticinin Klavuzu: İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural.* (Çev. Mehmet Harmancı). (5. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Collins, A. M. ve Gadd, S. (2002). Safety Culture: A review of the literature. *Health and Safety Laboratory:* HSL/2002/25.

Cooper, M. D., (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science,* 36 (2), 1-23.

Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya Yayınları. 9. Baskı. Sakarya. 2017. Erişim Tarihi:01.11.2020 https://www.researchgate.net/publication/320372550_Sosyal_Bilimlerde_ARASTIRMA_YONTEMLERI_SPSS_Uygulamali

Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick, Şimşek., Ş., (2012) İşletme Bilimine Giriş, Nobel Yayıncılık, 2001, s.209.

Cox, S. J. ve Cheyne, A. J. T. (2000). Assessing safety culture in offshore environments. *Safety Science,* 34(1), 111-129.

Cox, S., Jones, B. ve Collinson, D. (2006). Trust relations in high-reliability organizations. *Risk Analysis,* 26(5), 1123-1138.

Çelebi, A., (2008). Türkiye'nin Tam Üyelik Sürecinde AB Sivil Havacılık Müktesebatına Uyum Düzeyi Ve Türkiye-AB Sivil Havacılık Sorunları, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),* Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çelikkaya, H. (1999). Okul Yöneticisinin Eğitici ve Yönetici Özellikleri. M. Ü. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi.* Sayı: 11, 1-24.

Çetin, K., (2002). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları. *Milli Eğitim Dergisi.* 1, 155-156.

Çınar, N. ve Doğan, Y., (2013). Kalite Belgesine Sahip Hastanelerde Güvenlik Kültürü ile Mesleksel Yaralanmalar Arasındaki İlişkinin Analizi. 4. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Poster Bildiriler (İçinde, 141-157), Bakanlık Yayın No:900, Ankara: Pozitif Matbaa.

Çiçek, C. (2009). Kurum Kültürü. *ÇSGB Hizmet İçi Eğitim Semineri Dergisi*, 34, 28-38.

Çiçek G., (2004). Türkiye'de Sivil Havacılığın Yeniden Yapılanması: DHMİ Örnek Olayı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.

Dasborough, M. T. ve Ashkanasy, N.M., (2009). What goes around comes around: How meso-level negative emotional contagion can ultimately determine organizational attitudes toward leaders. The Leadership Quarterly, 20, 571-585.

Davis, W.D. ve Gardner, W.L., (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*. 15, 439–465.

Dean, J.W., Brandes, P. and Dharwadkar, R., (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review,* 23 (2), 341-352.

Dekker, S., (2009). Just culture: who gets to draw the line?. Cognition, *Technology & Work,* 11(3), 17-36.

Demir, N., (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Demirbilek, T., (2005). *İş Güvenliği Kültürü*. İzmir: Legal Yayınları.

Demirel, Y. ve Karadal, H., (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.* 12 (3), 253-270.

DHMİ (2011), Hava Trafik Hizmetleri Emniyet Yönetim Sistemi El Kitabı, Versiyon 1.0 Doküman, Ankara.

DHMİ, (2016a). Havacılık Terimleri Sözlüğü, DHMİ, Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı Yayınları, Ankara, Erişim Tarihi: 07.04.2019. https://ssd.dhmi.gov.tr/Documents/28.PDF.

DHMİ, (2016b). Dictionary of Aviation, Seyrüsefer Dairesi Başkanlığı, Ankara: Hava Trafik Müdürlüğü Yayınları.

DHMİ, (2016c). (Çevrim İçi), Erişim Tarihi:17.09.2019. http://ssd.dhmi.gov.tr/sayfa.aspx?mn=124.

Doganis, R., (2006). *The Airline Business in the Twenty-first Century.* London: Routledge.

Doherty, N.F., C.G. Marples ve A. Suhaimi, (1999). The Relative Success of Alternative Approaches to Strategic Information Systems Planning: An Empirical Analysis, *Journal of Information Systems* 8(3), 111-119.

Dreikorn, M.J., (1995). Aviation Industry, Quality Systems, Library of Congress Catalogian in Publication Data, 245-247.

DuBrin, J.A., (2005). Fundamentals of Organizational Behavior, (3 th Edition), South-Western Thomson Corporation, Canada, 167-187.

Duncan, J.W., (1989). Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept. *The Academy of management Executive*, 3(3).229-236.

Dunn, G., (2009). How Low Can You Go?, *Airline Business, 4(1), 21-27.*

Dursun, S. (2011). Güvenlik Kültürünün Güvenlik Performansı Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Dursun, S., (2012). *İş Güvenliği Kültürü, İ*stanbul: Beta Yayınları.

Dursun, S., (2013). İş Güvenliği Kültürünün Çalışanların Güvenli Davranışları Üzerine Etkisi, Sosyal Güvenlik Dergisi, 3 (2), 61-75.

Dursun, E., (2014). Türk Sivil Havacılık Sektöründe Haberleşme Seyrüsefer Gözetim (CNS) Hizmetleri İçin SCOR Esaslı Bakım Yönetim Modeli Önerisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi,* Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Edkins G.D., (1998). Evaluation of the Method to Proactively Improve Airline Safety Performance, *Safet Science,* 30, 275-295.

Edkins, G. D., (2002). A review of the benefits of aviation human factors training. *Human Factors and Aerospace Safety,* 2(3), 201-216.

Efil, İ., (2011). *Yönetim ve Organizasyon-1*. İstanbul: Delta Yay.

Erdağı, O., (2007). Sivil Havacılık Eğitimi. *Uçuş Noktası*, Sayı: 6, Ankara: DHMİ Yay.

Erdem, F. ve İşbaşı, J. Ö., (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 1, 33-57.

Ergüneş, N., (2013). Sivil Havacılık Güvenliğinde Eğitim Standardizasyonu. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 7(29), 369-376.

ETSC, (2003). Transport Safety Organısatıon In Publıc And Prıvate Sectors, European Transport Safety Council, Brussels, Çevrim İçi, Erişim: 27.07.2020. http://archive.etsc.eu/documents/safetyorg.pdf.

Erdem, R., (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,* 2 (2), 63-79.

Eren, E., (2011). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi* (10.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ergüneş, N., (2013). Sivil Havacılık Güvenliğinde Eğitim Standardizasyonu. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 7(29), 369-376.

Erkmen, T., (2010). *İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma Örgüt Kültürü.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erkut, H., (2001). Stratejik Yönetim, Yüksek Lisans Ders Notu, İ.T.Ü. Fen Bilimleri, İstanbul, 31-38.

Etman, E., Halawa, A. (2007). Safety Culture, The Cure for Human Error: A Critique. *World Maritime Excellence 8. IAMU Annual General Assembly,* Düzenleyen Odessa National Maritime Academy. Odessa. 17-19 Eylül, 115-126.

EUROCONTROL, (1997). EUROCONTROL Standard Document For Radar Surveillance In En-Route Airspace And Major Terminal Areas European Organisation for the Safety of Air Navigation (ESARR 2, 3, 4, 5, 6), Sur.ET1.ST01.1000-STD-01-01.

EUROCONTROL, (2008). Safety Culture in Air Traffic Management. A White Paper, Eurocontrol / FAA Action Plan 15: Safety. Belgium.

FAA, (2007). Introduction to safety management systems (SMS) for airport operators, U.S. Department of Transportation, Advisory Circular AC 150/5200-37. Federal Aviation Administration. Washington, D.C., USA.

Falkenrath, R.A., (2005). "The 9/11 Commission Report", *International Security,* Vol.29, No.3, pp.170- 190.

Field, A.P., (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd edition), Sage Publication.

Fung, I.W.H., Tam, C.M., Tung, C.F.K ve Man, A.S.K., (2005). Safety Cultural Divergences Among Management, Supervisory And Worker Groups in Hong Kong Construction İndustry. *International Journal of Project Management*, 23, 504-512.

Furnham, A. ve Gunter, B., (1993). *Corporate assessment: Auditing a company's personality.* London: Routledge.

Garland, D.J.; Wise, J.A. ve Hopkin V.D., (1999). *Handbook of aviation human factors.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Geels, F.W., (2006). Co-evolutionary and multi-level dynamics in transitions: The transformation of aviation systems and the shift from propeller to turbojet (1930–1970). *Technovation,* 26(9), 999-1016.

Gerede, E., (2005). Havacılık Emniyetinin Artırılmasında Önemli Bir Araç: Emniyet Yönetim Sistemi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 1-25.

Gerede, E. (2006). Havacılık emniyeti ve havacılık güvenliği kavramları arasındaki ilişki ve farkların belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 17(54), 1-16.

Gerede, E. (2012). Emniyet Yönetim Sistemi Ders Notları. Eskişekir: Anadolu Üniversitesi.

Ghobbar, A. A., Boutahri, M. F. ve Curran, R., (2009). A seven-factor procedural analysis of safety culture Known measurement: A case study at KLM E&M. *9th AIAA Aviation Technology, Integration, and Operations Conference (ATIO),* South Carolina, USA.

Giddens, A., (1998). *Modernliğin Sonuçları.* İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Giddens, A., (2008). *Sosyoloji*. (çev. Güzel, C.), İstanbul:Kırmızı Yayınları.

Gizir, S., (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 4(2), 182-196.

Glendon, A.I. ve Stanton, N.A., (2000). Perspectives on safety culture. *Safety Science,* 34(1), 193-214.

Goffee, R. ve Jones, G. (2003). *Örgüt Kültürü*. (Çev: Kutmandu, K.). İstanbul: Mediacat Yayıncılık.

Graham, S., Brookey, J. ve Steadman, C. (2005). Patient safety executive walkarounds. Advances in patient safety: from research to implementation, *AHRQ*, 4, 223-235.

Grech, M., Horberry, T., Koester, T., (2008) *Human Factor in the Maritime Domain*. London: Taylor& Francis Group.

Guldenmund, F. W., (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety science,* 34(1), 215-257.

Guldenmund, F. W., (2007). The use of questionnaires in safety culture research–an evaluation. *Safety Science,* 45(6), 723-743.

Guldenmund, F.W., (2010). (Mis)understanding Safety Culture and Its Relationship to Safety Management. *Risk Analysis,* 30(10), 1466–1480.

Güleş, H. K. ve Bülbül, H., (2004). Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürel, D.A., (2010). Hizmet Tasarım Sürecinde Katılımcılık: Bir Otel İşletmesi Örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Güvenç, B., (2003). *İnsan ve Kültür.* İstanbul: Remzi Kitapevi.

Hale, A., (2000). Culture's confusions. *Safety Science,* No:34 (1), s.11-14.

Halligan, M. ve Zecevic, A., (2011). Safety culture in healthcare: a review of concepts, dimensions, measures and progress. *BMJ Quality & Safety*, 20(4), 338-343.

Helander, M., (2006). A guide to human gactors and ergonomics. Florida, USA: CRC Press.

Helmreich, R.L. ve Merritt, A.C., (1998). *Culture at work: National, organizational and professional influences.* Aldershot, United Kingdom: Ashgate.

Helmreich, R.L.; Merritt, A.C. ve Wilhelm, J. A. (1999). The evolution of crew resource management training in commercial aviation. *The International Journal of Aviation Psychology.* 9(1), 140-152.

Helmreich, R.L.; Klinect, J.R. ve Wilhelm, J.A., (2001). System safety and threat and error management: The line operations safety audit (LOSA). *Proceedings of the Eleventh International Symposium on Aviation Psychology.* Columbus, USA: The Ohio State University.

Henrich, H.W., (1931). *Industrial Accident Prevention: A scientific approach.* New York: McGraw-Hill Book Company.

Ho, R., (2006). *Handbook of Univerate and Multivariate Data Analysis Interpretation with SPSS.* UK: CRC Press.

Hoque, N., Khan, A.M. ve Mowla, M., (2013). Organisational Culture: Features and Framework From Islamic Perpective. *Humanomics,* 29(3), 202-219.

HSE, (2005). A Review of Safety Culture and Safety Climate Literature for the Development of the Safety Culture Inspection Toolkit, *Research Report 367,* Health and Safety Executive, Bristol.

House, R., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P., (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project Globe. *Journal of World Business,* 3-10.

Hughes, P. ve Ferrett, E., (2008). Introduction to Health and Safety in Construction, (Third Edition). UK: Elsevier.

IAA, (2010). Safety Regulation Division, Safety Culture and Safety Management Systems in Ireland. Irish Aviation Authority. Dublin, Ireland.

IATA, (2013). Annual Report – 2013, (Çevrim İçi), Erişim Tarihi:17.09.2020. https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2013-en.pdf

IATA, (2016). About us, (Çevrim İçi), Erişim Tarihi:17.10.2020. https://www.iata.org/en/about/.

ICAO (1999). (Doc 9774: Appendix1)- Procedures for Air Navigation Services – Rules of the Air and Air Traffic Services. (Çevrim İçi), Erişim Tarihi: 11.11.2019. http://www.ibac.org/Files/CNSATM/9750_2ed.pdf.

ICAO (2013). (Doc.9859-AN/474). Safety Management Manual, (8 Mayıs 2013 Tarihli Emniyet Yönetim Kılavuzu), *International Civil Aviation Organization,* Montreal, Canada.

ICAO, (1998). (Doc.8973/5), Sivil Havacılığın Yasadışı Müdahale Eylemlerine Karşı Korunması Konulu Güvenlik El Kitabı, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü, *International Civil Aviation Organization,* Montreal, Canada.

ICAO, (2006). News Release, Icao Issues Recommendations For The Screening Of Liquids Taken On Board Aircraft, Aralık, (Çevrim İçi), Erişim Tarihi:14.08.2020. http://www.icao.int/icao/en/nr/2006/pio200617_e.pdf

ICAO, (2009). (Doc.9859-AN/460). Safety Management Manual –SMM", (23 Eylül 2009 Tarihli Emniyet Yönetim Kılavuzu), *International Civil Aviation Organization,* Montreal, Canada.

ICAO, (2016). About us and safety, (Çevrim İçi), Erişim Tarihi:11.08.2020. http://www.icao.int/safety/Pages/USOAP-Results.aspx.

INVOLVE, (2005). Çevrim İçi, Erişim: 25.07.2020. http://www.involve.org.uk.

JAA, (2020). About us and safety, (Çevrim İçi), Erişim Tarihi: 10.07.2020. https://jaato.com/about-jaa-to/

Jones K.J., Skinner A. ve Xu L., (2008). The AHRQ hospital survey on patient safety culture: a tool to plan and evaluate patient safety programs. Advances in Patient Safety: New Directions and Alternative Approaches, *Culture and Redesign.* Vol. 2: USA: Agency for Healthcare Research and Quality.

Kağıtçıbaşı, İ.Ç., (2006). *İnsanlar ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*. Ankara: Sistem Ofset.

Karimbocus, M., (2009). Competency Requirements for Aviation Security. *Security Technology,* Uluslararası Carnahan Konferansı, içinde, 43, 1-25.

Katsakori, P., Sakellaropoulos G. ve Manatakis E., (2009). Towards an Evaluation of Accident Investigation Methods in Terms of Their Alignment with Accident Causation Models. (Çevrimiçi) Erişim: 04.04.2020. http://elsevier.com/locate/ssci.

Kaya, E., (2000). Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi. Yay. No:1204, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu Yay.

Kaya, A.Ç., (2002). Finansman Modeli Olarak Yap İşlet Devret Modeli ve Atatürk Hava Liman Yeni Dış Hatlar Terminal Binası ve Katlı Otoparkı Projesinde Uygulanması, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Kaya, E. (2008). *Ulaştırma Kavramı ve Önemi. Ulaştırma Sistemleri.* Ed.: Aras N. ve Gerede E. (İçinde, 2-24), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kızkapan, T., (2010). Kıyı Alanlarında Gemi Emniyet Yönetimi ve Deniz Kazaları Analizi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

King. F.H., (1995). *Aviation Maintenance Management.* USA: Southern Illinois Universty Press.

Kirschenbaum, A., (2013). The Cost of Airport Security: The Passenger Dilemma. *Journal of Air Transport Management.* 30, 39-45.

Koçel, T., (2011). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Korkmaz, N., (1998). *Uluslararası Kuruluşlar Rehberi*, (3. Baskı). İstanbul: İTO Yayın.

Korul, V. ve Küçükönal, H., (2011). Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi. CBÜ *Sosyal Bilimler Dergisi* 11, (2), 505-540.

Küçükönal, H., ve Oktal H., (2007). Dünyada Bölgesel Hava Taşımacılığı ve Türkiye'de Uygulanabilirliği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 383-394.

Küçükönal, H. (2004). Havacılık Endüstrisinin Gelişiminde Güvenliğin Önemi ve Yeni Güvenlik Uygulamaları, http://www.uted.org/dergi/2004/agustos/agustos_3.htm.

Küçükönal, H. ve V. Korul, (2002). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* IV(12), 67-90.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C., (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* 7, (1), 1-25.

Kök, E., (2014). Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatları. Çevrim İçi, Erişim Tarihi: 18 Ekim 2019, http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/a1158154dfa42ca_ek.pdf?dergi=24

Kroeber, A. L. ve Kluckhohn, C. (1952). Culture: A Critical Review of Comcepts and Definitions. *Cambridge, MA: Peabody Museum,* 47(1), 1-20.

Kuyucak, F., (2007). Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Modeli Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir.

Küçük, Y.,A., (2003). Havacılıkta Emniyet Açısından Risk Yönetimi ve Havacılık Örgütlerinden Uygulama Örnekleri. (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Küçük, Y. A. (2007). Havaalanlarında kurumsal risk yönetimi: Atatürk Havalimanı terminalleri işletmesi için kurumsal risk yönetimi model önerisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir.

Küçük, O., (2011). *Lojistik İlkeleri ve Yönetimi,* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Külekçi, B., (2012). Gemi İnşa Endüstrisi Çalışanlarının İş Sağlığı ve Güvenliği Algılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Lam, S.S.K., Chen, X.P. ve Schaubroeck, J., (2002). Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effect of Allocentrism and Efficancy. *Academy of Management Journal,* 45(5), 905-914.

Lange, R. Samoilovich, I., Rhee, Bo van der, (2013). Virtual Queuing at Airport Security Lanes, *European Journal of Operational Research,* 225, 153–165.

Larsson, S., Pousette, A., ve Torner, M., (2008). Psychological Climate and Safety in the Construction Industry Mediated Influence on Safety Behaviour. *Safety Science.* 46, 405-412.

Leape, L.L., Shore, M. F., Dienstag, J. L., Mayer, R. J., Edgman, L.S. Meyer, G.S. ve Healy, G.B., (2012). Perspective: a culture of respect, part 2: creating a culture of respect. *Academic Medicine,* 87(7), 853-858.

Lee, T. ve Harrison, K., (2000). Assessing safety culture in nuclear power stations. *Safety science,* 34(1), 61-97.

Lewis, D., (1998). How Useful a Concept is Organizational Culture. *Strategic Change*, 7, 251-260.

Lindergaad, J., (2003). Wanted-A Sustainable European Airline Industry, *Scanorama Magazine*, February, 8-19.

Liou, J.J., Yen, L. ve Tzeng, G.H., (2008). Building an effective safety management system for airlines. *Journal of Air Transport Management*, 14(1), 20-26.

MGM, (2016). Meteoroloji Genel Müdürlüğü; Tarihçe ve Hizmetler, (Çevrim İçi), Erişim Tarihi:17 Temmuz 2020. http://www.mgm.gov.tr/site/bilgi-edinme.aspx?r=j

Mannan, S., ve Lees, F.P. (2005). Lee's loss prevention in the process industries: Hazard Identification, Assessment and Control, 1, San Diego: Elsevier.

Margulies, N. ve Black, S., (2001). Perspectives on the Implementation of Participative Approaches. Human Resource Management. 26(3), 385-412.

Marken R. S., (2005). A Model-based Approach to Prioritizing Medical Safety Practices. In: Henriksen K, Battles JB, Marks ES, et al., editors. Advances in Patient Safety: From Research to Implementation 2: Concepts and Methodology.

Martinussen, M. ve Hunter, D., (2010). *Aviation psychology and human factors.* Boca Raton: CRCPress.

Marx D. (2009). *Whack a mole: The price we pay for expecting perfection*. USA: Plano, TX: By Your Side Studios.

McDonald, T. B., Helmchen, L. A. Smith, K.M. Centomani, N. Gunderson, A., Mayer, D. ve Chamberlin, W. H. (2010). Responding to patient safety incidents: the "seven pillars". *Quality and Safety in Health Care,* 19(6), 11-14.

McDonald, N., Corrigan S., Daly C.,Cromie S., (2013). Safety Management Systems and Safety Culture in Aircraft Maintenance Organisations, *Safty Science* 34, 151-176.

McNamara, C. (2007). *Culture:* Overview of Cynicism in Business Organizations, *Psychology Monographs,*. Erişim tarihi: 21.06.2020. http://www.managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm.

Mearns, K. Whitaker, S. M. ve Flin, R., (2003). Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments. *Safety Science*, 41(8), 641-680.

Mercan, E., (1999). Havayolu ve Havacılık İşletmelerinde Uçak Bakım Organizasyonu. Anadolu Ünv. Sosyal Bilimle Enstitüsü.

Mercan, F., Berk, Y., Öksüz, A.S., Keser, N., Eroğlu, K. E., (2009). Sağlık Çalışanlarının Hata Bildirimi Alanında Eğitilmesi ve Tıbbı Hataların Değerlendirilmesi. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı İçinde, Antalya, 2, 76-93.

Messersmith, A.S., Keyton, J. ve Bisel, R.S., (2009). Teaching Organizational Culture. *Communication Teacher*, 23, 2, 81-86.

Milan, J., (2000). An Assessment of Risk and Safety in Civil Aviation. *Journal of Air Transport Management,* 6, 1, 43-50.

Muniz, B. F., Peon, J. M. ve Ordas, C. J. V., (2007). Safety culture: a tool to improve corporative competitiveness. In Conocimiento, innovacióny emprendedores: *camino al futuro* (627-641). Universidad de La Rioja.

Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 3(5), 1–20.

Müezzinoğlu, A., (2007). Yeni İş Güvenliği Piramidi. *TMMOB Makina Mühendisleri Odası Yayın Organı Mühendis ve Makine Dergisi*, 48(567), 14-49.

Nas, E., (2001). Toplam Verimli Bakım Yönetimi veya Verimlilik Rekabet Gücü Yaratmak, *Metalurji Dergisi*, No:121, 21-29.

Neal A., Griffin, M. A. ve Hart P.M. (2000). The Impact of Organizational Climate on Safety Climate and Individual Behaviour. *Safety Science*, 99–109.

Nergiz, A., (2008). Türkiye'de Sivil Havacılığın Gelişimi ve THY, *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Newbold, P., Carlson, W., Thorne, B., (2009). *Statistics for Business and Economics*, 7. Eddition, NJ: Prentice Hall.

Nicolae, O. ve Wagner, G. (2011). Towards Simulation of Organizational Norms. *Proceedings of the 2011 Winter Simulation Conference*, 3104-3115.

Nielsen, K.J., Rasmussen, K., Glasscock, D., ve Spengenberg, S., (2008). Changes in Safety Climate and Accidents at Two Identical Manufacturing Plants. *Safety Science*. 46, 440-449.

Ocaktan, M.E., (2009). Bir Otomotiv Fabrikasında Güvenlik Kültürünün Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Oktal, H. ve Gerede E., (2002). Türk Sivil Havacılık Otoritesinin Yeniden Yapılandırılması, *Amme İdaresi Dergisi,* 35(4), 103-120.

Oktal H., ve Küçükönal, H., (2007). Dünyada Bölgesel Hava Taşımacılığı Ve Türkiye'de Uygulanabilirliği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 383-394

Oktay, M., (2000). *Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınevi.

Ouchi, W.G., (1987). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* (Çev.: Güneri, Y.) İstanbul: İlgi Yayıncılık.

Oum, T.H. ve Yu, C., (1998). *Winning Airlines.* Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.

Öktem, R., (2007). İnşaat Sektöründe İş Sağlığı ve İş Güvenliği Eğitiminde İşbaşında Yapılan Eğitimlerin ve Ramak Kaza Kayıtlarının Tutulmasının Önemi. *İş Sağlığı ve Güvenliği Sempozyumu,* 5-6 Ekim 2007, 133-139.

Özdemir, S., (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özden, Y., (2000). *Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler*. (3.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Özenen, C.G., (2003). Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme: Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler, DPT Uzmanlık Tezi, Yay. No: 2666. Ankara: DPT Yay.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç., (2010). *Örgütsel Davranış,* Bursa: Ekin Yayıncılık.

Özkan, T., ve Lajunen, T., (2003) Güvenlik Kültürü ve İklimi. *Pivolka Dergisi*, 2, 10, 3-4.

Özkan, Ç., (2010). Ege Bölgesi'ndeki 4-5 Yıdızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, SBE, Çanakkale.

Özkılıç, Ö., (2012). İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları.

Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). 'Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 4, (2), 1-21.

Öztürk, Y., (2010). ICAO Annex 13'e Göre Hava Aracı Kazası Ve Olayı Soruşturması Kuralları-2, *Kokpit Dergisi,* 2(12), 23-29.

Öztürk, A. ve Afacan, M., (2011). Havacılıkta Emniyet Anlayışının Evrimi ve THY A.O. Emniyet Yönetim Sistemi. *VI. Ulusal Uçak, Havacılık ve Uzay Mühendisliği Kurultayı* 06-07 Mayıs 2011, (içinde 61-68), Eskişehir.

Parker, D., Lawrie, M. ve Hudson, P., (2006). A framework for understanding the development of organisational safety culture. *Safety Science,* 44(6), 551-562.

Patankar, M.S. ve Taylor, J.C., (2009). Risk Management and Error Reduction in Aviation Maintenance. London: Ashgate Publishing Limited.

Patrick, D., (2005). Organizational Culture. *ABA Bankers News,* 13(25), 2-5.

Peker, Ö. ve Aytürk, N., (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Peterson, M.R. (2013). An Istitutional Approach: Organizational Performance, Norms and Values. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23, 4/5, 359-371.

Pool, S.W., (2000). Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring outcomes Among Business Executives, *Journal of Management Development,* 19 (1), 33-50.

Qureshi, Z.H., (2007). *A Review of Accident Modelling Approaches for Complex Sociotechnical Systems, Çevrimiçi, Erişim Tarihi: 06.05.2020.* https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA482543.pdf.

Radvanska, A., (2010). Accident Losses Elimination by Means of Safety Pyramid Anaysis, Annals of Faculty Engineering Hunedoara, Romania.

Reason, J., (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate.

Reason, J., (1998). Achieving a safe culture: theory and practice. *Work & Stress,* 12(3), 293-306.

Reason, J., (2005). Safety in the operating theatre–Part 2: Human error and organisational failure. *Quality and safety in health care,* 14(1), 56-60.

Reiman, T., Oedewald, P. ve Rollenhagen, C., (2004). Characteristic of Organizational Culture at the Maintenance Units of two Nordic Nuclear Power Plants, *Reliability Engineering and System Safety,* 89, 331-345.

Richter, A. ve Koch, C. (2004). Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures. *Safety Science,* 42(8), 703-722.

Robbins, Stephen P. ve Judge, T.A., (2006). *Organizational Behaviour,* (Twelfth Edition), New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.

Roughton, J. ve Mercurio, J. (2002). Developing an effective safety culture: A leadership approach. USA: Butterworth-Heinemann. Safety analysis, Second edition, June 2002. Çevrim içi Erişim: 01.12.2019. http://flightsafety.org/files/methods_tools_safety_analysis.pdf, ss.16-24.

Ruitenberg, B., (2003). How a nightshift became a nightmare in just 20 minutes. *Australian Aviation Psychology Symposium*, Canberra, Australia.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, V.M., (2005). *Örgütsel Psikoloji,* Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Schein, E., (1997). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Schein, E.H., (1985). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.

Schrodt, P., (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization, Communication Studies, 53, 189-202.

Schubert, F., (2003). The Single European Sky Controversial Aspects of Cross-Border Service Provision. Air and Space Law, XXVIII (1), 32-49.

Seymen, O.A., (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Sezen, S., (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Kurullar, Geleneksel Yapılanmadan Kopuş.* Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay.

Shappell, S. Detwiler, C. Holcomb, K., Hackworth, C., Boquet, A. ve Wiegmann, D.A., (2007). Human error and commercial aviation accidents: an analysis using the human factors analysis and classification system. *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 49(2), 227-242.

Shaw, R., (2004). Patient safety: the need for an open and fair culture. *Clinical medicine*, 4(2), 128-131.

SHGM, (2016a). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 08.09.2020. Ankara, http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/4006-faaliyet-raporlarimiz

SHGM, (2016b). Havaalanı Yer Hizmetleri Yönetmeliği. (SHY-22), Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 18.04.2020, Ankara, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/yonetmelikler/2019/SHY-22_REV4.pdf

SHGM, (2016c). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 28.04.2020, Ankara, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/yonetmelikler/shy_atsep.pdf

SHT – SMS (2015). Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcıları Tarafından Emniyet Yönetim Sistemlerinin Kullanılmasına İlişkin Talimat. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 13.05.2020, Ankara, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/sht_65_03.pdf

SHT – SMS/HAD, (2015). Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimat. (30/10/2015 tarihinde yayınlanmıştır), Sivil

Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019. Ankara, http://web.shgm.gov.tr/doc4/sht-sms-had.pdf

SHT, 65-03, (2013). Hava Seyrüsefer Hizmet Sağlayıcıları Tarafından Emniyet Yönetim Sistemlerinin Kullanılmasına İlişkin Talimat. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, http://web.shgm.gov.tr/doc4/SHT65-03.pdf

SHT-17.2, (2009). SHGM Sivil Havacılık Güvenliği Eğitim ve Sertifikasyon Talimatı, Yürürlük Tarihi:01/09/2009, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/2018/SHT17.2.pdf

SHT-HES, (2014). Havaalanı Emniyet Standartları Talimatı. (Yayınlanma tarihi 04/02/2014), Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/SHT-HES.pdf

SHT-HES/SDED, (2014). Havaalanı Emniyet Standartları Talimatı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/taslaklar/SHT-HES.pdf

SHT-OLAY, (2013). Sivil Havacılık Emniyet Olaylarının Raporlanmasına Dair Talimat, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, http://web.shgm.gov.tr/doc5/sht-olay.pdf.

SHT-SMS/HAD, (2011). Emniyet Yönetim Sistemi El Kitabı, (SMS El Kitabı). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/Emniyet_Yonetimi_El_Kitabi.pdf

SHT-SMS/HAD, (2014). Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimat. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, http://web.shgm.gov.tr/doc4/sht-sms-had.pdf

SHT-SMS/HAD/T, (2012). Emniyet Yönetim Sistemi (SMS) Elkitabı, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/Emniyet_Yonetim_sistemleri_Temel_Esaslar.pdf

SHT-SMS/HAD/T-18, (2012). Havaalanlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimat, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, http://mevzuat.shgm.gov.tr/index.php/talimat/

SHY – SMS, (2016). Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/kurumsal/talimatlar/kurumsal_risk_yonetimi.pdf

SHY, 65-02, (2013). Hava Trafik Yönetim Hizmetleri İle Bağlantılı Emniyet Hadiselerinin Rapor Edilmesi ve Değerlendirilmesine Dair Taslak Yönetmelik. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, http://www.shgm.gov.tr/doc3/shy6502taslak.doc

SHY/65-02, (2014). Hava Trafik Yönetim Hizmetleri İle Bağlantılı Emniyet Olaylarının Rapor Edilmesi ve Değerlendirilmesine Dair Yönetmelik. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/yonetmelikler/SHY_65-02.pdf

SHY-14A, (2002). Havaalanı Yapım, İşletim ve Sertifikalandırma Yönetmeliği, 14 Mayıs 2002 tarihli, 24755 sayılı resmi gazetede yayınlanmıştır. http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/yonetmelikler/SHY-14A.pdf

SHY-5, (2010). Hava Trafik Emniyeti Elektronik Personeli Sertifika ve Lisans Yönetmeliği Lisans Derecesi ve Derece Düzeyi Belirleme Sınav İçeriği ve Değerlendirme Ölçütlerine İlişkin Yönetmelik. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, https://www.lexpera.com.tr/mevzuat/yonetmelikler/hava-trafik-emniyeti-elektronik-personeli-sertifika-ve-lisans-yonetmeligi-syh-5

SHY-ATSEP, Hava Trafik Emniyeti Elektronik Personeli Sınav, Sertifika, Lisans ve Yetkilendirme Yönetmeliği. (14/11/2013 Yayınlanma Tarihi), Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, http://web.shgm.gov.tr/doc5/SHYATSEP.pdf

SHY-GÖZETİM, (2011). Hava Trafik Yönetiminde Emniyet Gözetimi Hakkında Yönetmelik. (27/04/2011 Tarihinde Yayınlanmıştır), Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Resmi Web Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, http://web.shgm.gov.tr/doc4/shy-gozetim.pdf

SHY-SMS, (2012). Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliği. Çevrim içi, Erişim: 11.04.2019, Ankara, https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=15786&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5

Siegall, M. ve Gardner, S., (2000). Contextual Factors of Psychological Empowerment. *Personel Review*. 29(6), 1-22.

Sinha, D., (2001). *Deregulation and Liberalisation of the Airline Industry*: Asia, Europe, North America and Oceania, Aldershot, UK and Brookfield, USA: Ashgate.

SKYBRARY, (2016). SHELL, (Çevrim içi) 27.07.2019. http://www.skybrary.aero/index.php/ICAO_SHELL_Model.

Soyertem, H., (2013). *ATS Gözetim Sistemleri ve Hizmetleri*, Ankara: DHMİ Genel Müdürlüğü Yayınları.

Sökmen, A., (2010). *Yönetim ve Organizasyon,* Ankara: Sistem Yayınları.

Speirs, F. ve Johnson, C.W., (2002). *Safety Culture in the face of industrial change*: a case study from the UK Rail Industry. University of Glasgow, Scotland.

Steiner, J. L., (2006). Managing risk: Systems approach versus personal responsibility for hospital incidents. *Journal of the American Academy of Psychiatry and the Law*, 34(1), 96-98.

Stoel, M.D. ve Muhanna, A.W., (2009). It capabilities and firm performance: A contingency analysis of the role of industry and IT capability type. *Information & Management*, 46(3), 181-189.

Sumwalt, R., (2007). Do you have a safety culture? *Aero Safety World.* 2(7), 37-48.

Suntur, A.S., (2012). Havacılık Sektöründe İş Ve Çalışan Niteliğinin Çalışanların Motivasyon Ve İş Tatminine Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Şengür, Y., (2010). Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamaların Araştırılması. *(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).* Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Şerifoğlu, U.K. ve Sungur, E., (2007), İşletmelerde Sağlık ve Güvenlik Kültürünün Oluşturulması Tepe Yönetimin Rolü ve Kurum İçi İletişim Olanaklarının Kullanımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi,* 58(18), 1-17.

Şişman, M., (2007). *Örgütler ve Kültürler,* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Tayfun, A. ve Kösem, H.A., (2005). Katılmalı Yönetim Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* 2, 14-34.

Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. (7. Baskı), Ankara: Pegem Yayıncılık.

TDK, (2016). Türk Dili Kurumu resmi WEB Sitesi, Çevrim içi, Erişim: 11.03.2020, Ankara, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57c986f9309b37.10893130.

Terzi, H., ve Gazioğlu, C., (2014). Pozitif Emniyet Kültürü Temel Öğelerini Esas Alan Kazasay Olayları (Near Miss) Raporlama Sistemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi,* 6(1), 23-58.

Toff, N.J., (2010). Human factors in anaesthesia: lessons from aviation. *British Journal of Anaesthesia,* 105(1), pp.21-25.

Tohidi, H. ve Jabbari, M.M. (2012). Organizational Culture and Leadership. *Procedia Social and Behavioral Science,* 31, 856-860.

Torun, G.S., (2012). Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın No:724. Ankara: Korza Yayıncılık.

Tremplay, M. ve Roger, A., Career Pletouing Reactions: The Moderating Role Of Job Scope, Role Ambiguity and Participation Among Canadian Managers. *International Journal of Human Resource Management,* 15(6), 996-1017.

Turhan, U., (2007). Hava trafik kontrolörü adaylarının seçimi ve Türkiye'deki uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir.

Türk, M.S., (2003). Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Tüzüner, V.L. ve Özaslan. B.Ö., (2011). Hastanelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 40, 2, 138-154.

UDHB, (2016). (Çevrim İçi), Erişim Tarihi:17.07.2020. http://www.udhb.gov.tr/k-1-tarihce.html.

Ulutaş, M., (2003). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Unutkan, G.A., (2001). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Uras, M. (1995). Örgütlerde Kararlara Katılmanın Koşulları. *Eğitim Yönetimi*. 1(2), 1-15.

Uslu, V., (2014). İşletmelerde İş Güvenliği Performansı Ve İş Güvenliği Kültürü Algılamaları Arasındaki İlişki: Eskişehir İli Metal Sektöründe Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Uyar, Ş., (2007). Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılmaları: Düzce İli Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ünlü, S., (2009). 11 Eylül Olaylarının Uluslararası Sivil Havacılık Güvenliğine Etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Von Thaden, T. L. ve Gibbons, J., (2008). The Safety Culture Indicator Scale Measurement System (SCISMS). *Aviation Flight Operations,* Part 121. DOT/FAA/AR-08/015. Washington: Department of Transportation, FAA Administration Office of Aviation Research and Development.

Von Thaden, T. L. ve Hoppes, M., (2005). Measuring a just culture in healthcare professionals: Initial survey results. *Safety Across High-Consequence Industries conference,* Saint Louis: St. Louis University, USA.

Vural, O., (2001). *Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi Ekonomik ve Yapısal Analiz*, Ankara: Ulaştırma Bakanlığı Yayınları.

Vural, A.B. ve Coşkun, G., (2007). *Örgüt Kültürü.* Nobel Yayıncılık, Ankara.

Wang, F.K., ve Lee, W., (2001). Learning Curve Analysis in Total Productive Maintenance. *Omega*, 29, 491-499.

Wang, R.-T. (2007). Improving Service Quality Using Quality Function Deployment: The Air Cargo Sector of China Airlines. Journal of Air Transport Management. 13: 221–228.

Wang, Y., (2003). Trust and Decision Making Style in Chinese Township- Village Enterprises. *Journal of Management Psychology*, 18(6), 541-556.

Wells, A.T., (1999). *Air Transportation A Management Perspective*, (4. Edition), Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Wells, A.T. ve Young, S.B., (2004). *Airport Planning & Management.* 5th ed. New York: McGraw-Hill.

Wells, A. T. ve Rodrigues, C.C., (2004). *Commercial aviation safety*. NJ: McGraw-Hill.

Westrum, R., (1996). Human factors experts beginning to focus on organizational factors in safety. *ICAO Journal,* 51(8):6.

Whittingham, R.B., (2008). *Preventing Corporate Accidents: An Ethical Approach*, Burlington: Elsevier Ltd.

Wiegmann, D.A. ve Shappell, S.A., (2003). *A human error approach to aviation accident analysis: The human factors analysis and classification system.* USA: Ashgate Pub Limited.

Wiegmann, D. A., Zhang, H., Von Thaden, T. Sharma, G. and Mitchell, A., (2002). A synthesis of safety culture and safety climate research (ARL-02-3/FAA-02-2). *Savoy, IL: University of Illinois Aviation Res. Lab.*

Wiggins, W.G. ve Stevens, C., (2008). *Aviation Social Science: Research Methods in Practice*, London: Ashgate Publishing Limited.

Wilcox, D., (1994). *Community Participation and Empowerment: Putting Theory Into Practice,* New York: Joseph Rowntree Foundation.

Wikipedia, (2016). Çevrim içi, Erişim: 08.04.2020, https://tr.wikipedia.org/wiki/Havaalan%C4%B1

Wood, H.R., (2013). *Aviation Safety Programs: A Management Handbook.* London: Library of Congress Catalogian in Publication.

Wright, L.ve Schaaf, T.. (2004). Accident Versus Near Miss Causation: Acritical Review of the Literatüre. An Empirical Test in the UK Railway Domain, and Their Implications For Other Sectors, *Journal of Hazardous Materials,* 111, 105-110.

Yağmur, V., (2010). Uluslararası Hava Meydanı İşletmeciliği Ve Türkiye'deki Durumu Üzerine Bir Araştırma, Sabiha Gökçen Havaalanı Örneği, Ankara.

Yağmurlu, A., (2004). Örgüt Kuramları ve İletişim. *Amme İdaresi Dergisi,* 37(4), 31-55.

Yalçın, H., (2016). Türk Sivil Havacılık Sektöründe Kalite Yönetim Sistemi (KYS) Uygulamaları İle Emniyet Yönetim Sistemi (EYS) Uygulamalarının İlişkisi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi INTAVIC 2016 Bildiriler Kitabı İçinde, 174-189.

Yılmaz, K.A., (2003). Havacılıkta Emniyet Açısından Risk Yönetimi Ve Havacılık Örgütlerinden Uygulama Örnekleri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Yılmaz, H. ve Arslan, S., (2011). Havacılık Emniyetini Tehdit Eden Durumlar ve Kazaların Önlenmesine Yönelik Öneriler. *VI. Ulusal Uçak, Havacılık ve Uzay Mühendisliği Kurultayı* 06-07 Mayıs 2011, (içinde 53-63), Eskişehir.

Yılmaz, K., (2011). Emniyet Düşüncesinin Evrimi ve SHGM, SMS (Safety Management System), *Kokpit Dergisi,* 3(17), 17-23.

Yozgat, U., (1994). *Karar Verme.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Yule, S., (2003). Safety Culture And Safety Climate: A Review Of The Literature. *Industrial Psychology Research Centre,* 11(72), 1-26.

Zorba, Y. ve Kişi, H., (2009). Uluslararası Deniz Ticaretinde Tehlikeli Yüklere İlişkin Emniyet Yönetimi ve Türk Limanları Üzerine Uygulama, *DEÜ Denizcilik Dergisi,* 1(1), 34.

EKLER

EK 1. Anket Soruları

Sayın Katılımcı,

Aşağıda sunulan anket soruları, Eskişehir Teknik Üniversitesi Hava Trafik Kontrol Anabilim Dalı Doktora Programı kapsamında yapılmakta olan bir akademik çalışmaya destek amacı ile hazırlanmıştır.

Katılımcıların isim ve kimlik bilgilerine yer verilmeyen bu ankette yer alan tüm soruların, "doğru" veya "yanlış" şeklinde yanıtları bulunmamaktadır. Bu nedenle soruların boş bırakılmadan cevaplanması araştırma aracılığıyla anlamlı ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem arz etmektedir.

Araştırmaya sağladığınız değerli katkılar için teşekkürler.

Seda BAHADIR DURSUN

Lütfen aşağıdaki soruları kişisel durumunuza göre cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz nedir?
a) Kadın
b) Erkek

2. Medeni durumunuz nedir?
a) Bekâr
b) Evli
c) Diğer

3. Eğitim durumunuz nedir?
a) Lise
b) Ön Lisans
c) Lisans
d) Yüksek Lisans
e) Doktora

4. Yaşınız kaçtır?
a) 18-25 Yaş Aralığında
b) 26-35 Yaş Aralığında
c) 36-50 Yaş Aralığında
d) 51 Yaş ve Üstü

5. Sivil havacılık faaliyetleri kapsamındaki toplam çalışma süreniz kaç yıldır?
a) 1 Ay-1 Yıl Aralığında
b) 2-4 Yıl Aralığında
c) 5-10 Yıl Aralığında
d) 11 Yıl ve Üstü

6. Çalıştığınız işyerinde yönetici misiniz?
a) Yöneticiyim
b) Yönetici Değilim

	Sayın Katılımcı, ***Aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre;*** ***(1) Kesinlikle katılmıyorum,*** ***(2) Katılmıyorum,*** ***(3) Karasızım,*** ***(4) Katılıyorum,*** ***(5) Kesinlikle katılıyorum*** ***seçenekleri arasından birini seçerek işaretleyiniz.*** *EYS: Emniyet Yönetim Sistemi	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimdeki EYS, çalışanlar tarafından kabul edilebilir seviyede faaliyet gösterir.	1	2	3	4	5
2	İşimde, tüm çalışanların EYS ile ilgili görev ve sorumlulukları belirlidir.	1	2	3	4	5
3	İşimde, EYS'nin uygulanmasından sorumlu personel belirlidir.	1	2	3	4	5
4	İşimde, EYS kapsamında düzeltici faaliyetlerin uygulanmasında gerekli kurum içi koordinasyon sağlanır.	1	2	3	4	5
5	İşimde, EYS kapsamında tüm risk ve tehlikeler önceden tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
6	İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet kontrolleri gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
7	İşimde, EYS kapsamında sürekli emniyet denetlemeleri gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
8	İşimde, EYS'nin performansı sürekli izlenir.	1	2	3	4	5
9	İşimde, EYS'nin performansı sürekli gözden geçirilir.	1	2	3	4	5
10	İşimde tüm çalışanlar emniyet hatalarının neler olduğunu bilirler.	1	2	3	4	5
11	İşimde tüm çalışanlar emniyet ihlallerinin neler olduğunu bilirler.	1	2	3	4	5
12	İşimde tüm çalışanların en önemli önceliği emniyetin sağlanmasıdır.	1	2	3	4	5
13	İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeniliklere hızla uyum sağlanır.	1	2	3	4	5
14	İşimde emniyeti arttırmaya yönelik yeni fikir üretimi cesaretlendirilir.	1	2	3	4	5
15	İşimde tüm çalışanlar emniyet konusunda kendilerini geliştirmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
16	İşimde emniyet yönetiminde sürekli olarak iyileştirme amaçlanır.	1	2	3	4	5
17	İşimde çalışanlar emniyete yönelik kural ve prosedürlere her zaman uyarlar.	1	2	3	4	5
18	İşimde emniyet, yöneticiler aracılığıyla her zaman teşvik edilir.	1	2	3	4	5
19	İşimde emniyet uygulamaları, yöneticiler aracılığıyla her zaman denetlenir.	1	2	3	4	5
20	İşimde emniyete aykırı bir durumda yanlış bilgiler ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
21	İşimde emniyete aykırı bir durumda, çalışanlar korumacı davranışlar sergilerler.	1	2	3	4	5
22	İşimde emniyete aykırı bir durumlar farklı görüşlere neden olur.	1	2	3	4	5
23	İşimde emniyete aykırı bir durumda raporlama sistemi işletilmez.	1	2	3	4	5
24	İşimde emniyeti tehlikeye atan durumlar bazen gözardı edilir.	1	2	3	4	5
25	İşimde emniyete ilişkin bilgilerin paylaşılmasına çok önem verilir.	1	2	3	4	5
26	İşimde etkili emniyet raporlaması, adil şekilde yönetilir.	1	2	3	4	5

	Sayın Katılımcı, ***Aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre;*** ***(1) Kesinlikle katılmıyorum,*** ***(2) Katılmıyorum,*** ***(3) Karasızım,*** ***(4) Katılıyorum,*** ***(5) Kesinlikle katılıyorum*** ***seçenekleri arasından birini seçerek işaretleyiniz.***	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimde emniyet konusunda demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.	1	2	3	4	5
2	İşimde tüm çalışanlar emniyete ilişkin önerilerini kolaylıkla yönetime bildirir.	1	2	3	4	5
3	İşimde her zaman çalışanların önerilerine göre emniyeti arttıracak önlemler alınır.	1	2	3	4	5
4	İşimde emniyet konusunda çalışanlarla yöneticiler arasında etkin iletişim bulunur.	1	2	3	4	5
5	İşimde emniyetin artırılmasına yönelik vizyon, çalışanlar tarafından paylaşılır.	1	2	3	4	5
6	İşimde emniyeti sağlamaya ve arttırmaya yönelik sorumluluklar hep paylaşılır.	1	2	3	4	5
7	İşimde tüm emniyet planları; katılım odaklıdır.	1	2	3	4	5
8	İşimde tüm emniyet kararları; katılım odaklıdır.	1	2	3	4	5
9	İşimde tüm emniyet uygulamaları; katılım odaklıdır.	1	2	3	4	5
10	İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5
11	İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda beceri sahibidir.	1	2	3	4	5
12	İşimde tüm çalışanlar, etkin emniyet raporlaması konusunda cesaretlendirilir.	1	2	3	4	5
13	İşimde çalışanların hazırladığı emniyet raporları sürekli olarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5
14	İşimde tüm emniyet raporları, yalnızca emniyeti tesis etmede kullanılır.	1	2	3	4	5
15	İşimde tüm çalışanların emniyetle ilgili hesap verme sorumlulukları vardır.	1	2	3	4	5
16	İşimde çalışanlar, emniyete yönelik prosedürleri sorgulayarak uygular.	1	2	3	4	5
17	İşimde tüm çalışanlar, emniyet konusunda kendilerini sorumlu hisseder.	1	2	3	4	5
18	İşimdeki emniyet konusunda çalışanlarla yönetim arasında güven vardır.	1	2	3	4	5
19	İşimde emniyeti azaltan uygulamalara müsamaha gösterilmez.	1	2	3	4	5
20	İşimde emniyetle ilgili tüm kararlar çalışanların katılımı ile alınır.	1	2	3	4	5
21	İşimde emniyet performansı göstergeleri çalışanlarla birlikte belirlenir.	1	2	3	4	5
22	İşimde tüm çalışanların emniyet yönetimine tam katılımına imkân verilir.	1	2	3	4	5
23	İşimde çalışanların emniyet uygulamalarına gönüllü katılımı desteklenir.	1	2	3	4	5
24	İşimde tüm çalışanlar yalnızca becerilerine uygun görevlerde çalıştırılır.	1	2	3	4	5
25	İşimde, emniyet konusunda yöneticilerle çalışanlar sürekli toplantılara katılır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

ORCID ID : 0000-0002-7829-4649

Adı Soyadı : Seda BAHADIR DURSUN

Yabancı Dil : İngilizce

Doğum Yeri ve Yılı : Ankara /1986

E-Posta : seda.bahadirdursun@shgm.gov.tr

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- Lisans: 2009 - Çankaya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü (İngilizce)
- Yüksek Lisans: 2013 - Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
- Doktora: 2021 - Eskişehir Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Hava Trafik Kontrol Anabilim Dalı
- Mesleki Deneyim: Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Uzman, 2011-Halen Devam
- Havacılık Bilgi Yönetimi (AIM) Lisansiyeri ve İnsansız Hava Aracı (İHA-1) Pilotu