

**HAVACILIKTA EMNİYET YÖNETİMİNİN  
BAŞARISI BAĞLAMINDA ÜST  
DÜZEY YÖNETİM DESTEĞİNİN  
KAVRAMSALLAŞTIRILMASI**

**MEVLÜT ÜZÜLMEZ  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Eskişehir, 2019**

**HAVACILIKTA EMNİYET YÖNETİMİNİN BAŞARISI BAĞLAMINDA ÜST  
DÜZEY YÖNETİM DESTEĞİNİN KAVRAMSALLAŞTIRILMASI**

**MEVLÜT ÜZÜLMEZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Ender GEREDE**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ocak 2020**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mevlüt ÜZÜLMEZ'ın "Havacılıkta Emniyet Yönetiminin Başarısı Bağlamında Üst Düzey Yönetim Desteğinin Kavramsallaştırılması" başlıklı tezi **02 Ocak 2020** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı** nda, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : **Prof. Dr. Ender GEREDE**

Üye : **Doç. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ**

Üye : **Dr.Öğr.Üy. Ali Emre SARILGAN**

  
**Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY**  
**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal**  
**Bilimler Enstitüsü Müdürü**

Havacılık örgütlerinde emniyet performansının istenilen seviyelerde tutulması hem bir zorunluluk hem de bir gerekliliktir. Zira emniyetsizlik son derece yüksek maliyetler getirmektedir. Emniyet yönetimin başarısını etkileyen faktörlerden birisi de üst düzey yönetim desteği olarak gösterilmektedir. Bu çalışma havacılık örgütlerinde üst düzey yönetimin emniyet yönetimine olan desteğini, muhtemel bileşenlerini tespit ederek, kavramsallaştırmayı hedeflemektedir. Çalışmada nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Nitel veriler amaçlı örneklem yöntemiyle belirlenen havacılık örgütlerinin Emniyet Yönetim Sistemi, Kalite Güvence Yönetimi ve Mevzuata Uyumluluk İzleme birimlerinde görev alan 21 adet yönetici ve uzman ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Nitel verilerin analizinde çok yönlü ve ilişkisel yönlerini ortaya çıkarabilmek için bütüncül bir yaklaşıma sahip olan tümevarımsal içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Üst düzey yönetim desteğinin bileşenleri Etkili Bir Emniyet Liderliği Sergilemek, Emniyete İlişkin Varılacak Yerleri Belirlemek ve Planları Yapmak, Yeterli Kaynağı Ayırmak, Emniyet Performansını Ölçmek ve Kontrol Etmek, Olumlu Emniyet Kültürünü Güçlendirmek, Paydaşlarla Eşgüdüm İçinde Olmak şeklinde ortaya çıkmıştır. Emniyet yönetiminin kapsamlı bir yapıya sahip olması sebebiyle tema ve kategoriler aynı zamanda birbirleri ile kimi zaman zorunlu kimi zaman ise destekleyici bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Bu yüzden bir tema altında yer alan kategori kimi zaman başka bir temanın varlığına ihtiyaç duyabilmekte olduğundan dolayı üst düzey yönetim desteğini bütün olarak ele almak gerekmektedir. Katılımcılardan elde edilen verilere göre bu desteklerden en önemlileri ise sırasıyla etkili bir emniyet liderliği sergilemek, olumlu emniyet kültürünü güçlendirmek ve yeterli kaynağı ayırmak olarak belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim desteği, Üst düzey yönetim, Havacılıkta emniyet yönetim sistemi, Emniyet liderliği, Olumlu emniyet kültürü

It is both a necessity and a obligation to maintain safety performance at desired levels in aviation organizations. Because not being safe causes extremely high costs. One of the factors affecting the success of safety management is shown as senior management support. This study aims to conceptualize the support of senior management to safety management in aviation organizations by identifying their possible components. Qualitative research design was used in the study. Qualitative data were obtained from semi-structured interviews with 21 managers and experts in the Safety Management System, Quality Assurance Management and Compliance Monitoring units of the aviation organizations determined by sampling method. In order to reveal the multidirectional and relational aspects of the qualitative data, an inductive content analysis method including holistic approach was used. The components of senior management support have emerged as Demonstrating an Effective Safety Leadership, Determining the Safety Objectives and Making Plans, Providing Adequate Resources, Measuring and Controlling the Safety Performance, Strengthening the Positive Safety Culture, and Being in Cooperation with Partners. Due to the comprehensive nature of safety management, themes and categories occasionally have an mandatory and supportive relationship with each other. Therefore, since a category under one theme may sometimes require the presence of another theme, it is required to consider senior management support as a whole. According to the data obtained from the participants, the most important of these supports were respectively determined as demonstrating an effective safety leadership, strengthening the positive safety culture and providing sufficient resources.

**Keywords:** Managerial Support, Senior management, Safety management system in aviation, Safety leadership, Positive safety culture

Bu çalışmamda ve hayatımın her anındaki tüm çalışmalarda ilk ve tüm teşekkürler (hamd) âlemlerin Rabbi olan Allah'a aittir.

Daha sonra, lisans eğitimimden bu yana hayatımda ve tezin hazırlanmasında çok önemli katkıları bulunan ve aynı zamanda akademik gelişimimde büyük pay sahibi olan tez danışmanım Prof. Dr. Ender GEREDE'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, bu araştırmayı gerçekleştirmemizde bize destek olan havayolu, yer hizmetleri, hava aracı bakım, lisanslandırma ve eğitim, ikram ve havaalanı işletmesi gibi örgütlerde üst düzey pozisyonlarda görev alan değerli katılımcılarımıza teşekkür ederim.

Son olarak tüm çalışma süreci boyunca benim yanımda olan, zorlandığım anlarda beni sürekli motive eden aileme, arkadaşlarıma ve hocalarıma teşekkür ediyorum.

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

.../.../2019

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu 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.

Mevlâ ÖZÜLMEZ

|  |             |
|--|-------------|
| <b>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....</b>                          | <b>iv</b>   |
| <b>ÖZET .....</b>  | <b>v</b>    |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                      | <b>vi</b>   |
| <b>TEŞEKKÜR.....</b>                                       | <b>vii</b>  |
| <b>ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ .....</b>   | <b>viii</b> |
| <b>TABLolar DİZİNİ .....</b>                               | <b>xiv</b>  |
| <b>ŞEKİLLER DİZİNİ .....</b>                               | <b>xv</b>   |
| <b>KISALTMALAR DİZİNİ.....</b>                             | <b>xvi</b>  |
| <b>GİRİŞ.....</b>  | <b>1</b>    |
| <b>BİRİNCİ BÖLÜM .....</b>                                 | <b>3</b>    |
| <b>ÖRGÜTLERDE YÖNETİME İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR.....</b>    | <b>3</b>    |
| <b>1. ÖRGÜT VE İŞLETME.....</b>                            | <b>3</b>    |
| <b>1.1. Örgüt ve İşletme Kavramları.....</b>               | <b>3</b>    |
| <b>1.1.1. Örgüt Kavramı.....</b>                           | <b>3</b>    |
| <b>1.1.2. İşletme Kavramı.....</b>                         | <b>4</b>    |
| <b>1.2. Yönetim İşlevinin Tanımlanması.....</b>            | <b>6</b>    |
| <b>1.2.1. Yönetimin Tanımı ve Türleri.....</b>             | <b>6</b>    |
| <b>1.2.2. Yönetimin Önemi.....</b>                         | <b>8</b>    |
| <b>1.2.3. Kurumsal Yönetim.....</b>                        | <b>10</b>   |
| <b>1.3. Karar Verme.....</b>                               | <b>11</b>   |
| <b>1.3.1. Karar Verme ve Karar Kavramları.....</b>         | <b>11</b>   |
| <b>1.3.2. Karar Verme Süreci.....</b>                      | <b>12</b>   |
| <b>1.3.3. Yönetimde Karar Vermenin Rolü ve Önemi .....</b> | <b>17</b>   |
| <b>1.3.4. Karar Türleri.....</b>                           | <b>18</b>   |



|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.4.   | Yönetici Kavramı.....   | 21 |
| 1.4.1. | Yöneticinin Tanımı ve Önemi .....                                     | 21 |
| 1.4.2. | Yöneticilerin Beceri ve Yeterlilikleri.....                           | 25 |
| 1.4.3. | Yönetim Kademeleri ve Yöneticiler .....                               | 28 |
| 1.5.   | Yönetimin İşlevleri.....  | 32 |
| 1.5.1. | Planlama.....   | 32 |
| 1.5.2. | Örgütlenme .....  | 34 |
| 1.5.3. | Yöneltme .....  | 36 |
| 1.5.4. | Koordinasyon .....  | 38 |
| 1.5.5. | Kontrol.....  | 38 |
| 2.     | ÜST DÜZEY YÖNETİCİ KAVRAMI .....                                      | 40 |
| 2.1.   | Üst Düzey Yöneticinin Özellikleri.....                                | 40 |
| 2.1.1. | Entelektüel Özellikler .....  | 40 |
| 2.1.2. | Karakteristik Özellikler .....  | 41 |
| 2.1.3. | Sosyal Özellikler .....   | 41 |
| 2.2.   | Üst Düzey Yöneticinin İşletmedeki Rolü.....                           | 42 |
| 2.2.1. | Bireylerarası Roller.....   | 43 |
| 2.2.2. | Bilgisel Roller .....   | 44 |
| 2.2.3. | Karar Verme Roller.....   | 44 |
| 2.3.   | Üst Düzey Yöneticileri Diğer Seviye Yöneticilerden Ayıran Yönler..... | 45 |
| 2.3.1. | Yetkinin Kapsamı .....  | 46 |
| 2.3.2. | Maddi Destek Kaygısı .....  | 48 |
|        | İKİNCİ BÖLÜM.....   | 50 |
|        | HAVACILIKTA EMNİYET YÖNETİMİ .....                                    | 50 |
| 1.     | HAVACILIK EMNİYETİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR.....                     | 50 |
| 1.1.   | Havacılık Emniyetinin Tanımlanması .....                              | 50 |
| 1.2.   | Kaza ve Emniyetsiz Olay Kavramları.....                               | 52 |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.3. Havacılık Emniyetini Artırmanın Önemi.....   | 54        |
| <b>2. EMNİYET YÖNETİMİNDE GELENEKSEL VE YENİ NESİL YAKLAŞIMLAR.....</b>                   | <b>56</b> |
| 2.1. Geleneksel Yaklaşım .....  | 56        |
| 2.1.1. Dünyayı Olması Gerektiği Gibi Gören Paradigma.....                                 | 57        |
| 2.1.2. Mevzuata uyumluluk temelli yaklaşım .....  | 59        |
| 2.1.3. Tepkisel yaklaşım .....  | 60        |
| 2.2. Yeni Nesil Yaklaşımlar .....   | 61        |
| 2.2.1. Performans Temelli Yaklaşım.....   | 62        |
| 2.2.2. Ön eylemci ve Kestirimci Yaklaşım .....  | 64        |
| 2.2.3. Yeni Nesil Hata ve İhlal Yönetim Yaklaşımları.....                                 | 66        |
| <b>3. OLUMLU EMNİYET KÜLTÜRÜ VE YENİ NESİL EMNİYET YÖNETİM YAKLAŞIMLARI .....</b>         | <b>69</b> |
| 3.1. Kültüre İlişkin Temel Kavramlar.....   | 70        |
| 3.2. Örgüt Kültürü.....   | 72        |
| 3.3. Olumlu Emniyet Kültürü.....  | 73        |
| 3.3.1. Olumlu Emniyet Kültürüne İlişkin Temel Kavramlar .....                             | 74        |
| 3.3.2. Olumlu Emniyet Kültürünün Bileşenleri.....   | 75        |
| 3.4. Olumlu Emniyet Kültürü ile Yeni Nesil Emniyet Yönetim Yaklaşımlarının İlişkisi ..... | 79        |
| 3.5. Emniyet Liderliği ve Emniyet Kültürü İlişkisi .....                                  | 81        |
| <b>4. EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİ.....</b>  | <b>83</b> |
| 4.1. Emniyet Yönetim Sisteminin Tanımlanması ve Amaçları.....                             | 83        |
| 4.2. Emniyet Yönetim Sistemine ilişkin Düzenlemeler .....                                 | 84        |
| 4.3. Emniyet Yönetim Sisteminin Bileşenleri.....  | 86        |
| 4.3.1. Emniyet Politikaları ve Hedefleri.....   | 86        |
| 4.3.2. Emniyet Risk Yönetimi .....  | 88        |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 4.3.3. | Emniyetin Güvence Altına Alınması.....  | 90  |
| 4.3.4. | Emniyetin Teşvik Edilmesi.....  | 92  |
| 5.     | YÖNETİCİNİN EMNİYET YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ.....   | 93  |
|        | ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....   | 96  |
|        | HAVACILIKTAKİ EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİNDE ÜST DÜZEY<br>YÖNETİCİ DESTEĞİNİN BİLEŞENLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK<br>NİTEL BİR ARAŞTIRMA..... | 96  |
| 1.     | ARAŞTIRMA TASARIMI.....   | 96  |
| 1.1.   | Araştırma Problemi.....   | 96  |
| 1.2.   | Araştırma Konusuna İlişkin Çalışmalar.....  | 100 |
| 1.3.   | Araştırmanın Amacı ve Önemi.....  | 102 |
| 1.4.   | Yöntem.....   | 103 |
| 1.4.1. | Araştırma Modeli.....   | 103 |
| 1.4.2. | Veri Toplama Yöntemi.....   | 104 |
| 1.4.3. | Katılımcılar .....  | 106 |
| 1.4.4. | Verilerin Analizi.....  | 112 |
| 1.4.5. | Araştırmacı ve Danışmanın Rollerini .....   | 115 |
| 1.4.6. | İnandırıcılık.....  | 116 |
| 1.4.7. | Etik.....   | 117 |
| 2.     | BULGULAR VE YORUMLAR.....   | 118 |
| 2.1.   | Etkili Bir Emniyet Liderliği Sergilemek.....  | 119 |
| 2.1.1. | Yüksek Bir Emniyet Adanmışlığına Sahip Olmak.....   | 120 |
| 2.1.2. | İnandırıcı Olmak ve Güven Sağlamak .....  | 121 |
| 2.1.3. | Diğer Yöneticileri Teşvik Etmek .....   | 128 |
| 2.2.   | Emniyete İlişkin Planlama Faaliyetlerini Yerine Getirmek .....  | 129 |
| 2.2.1. | Misyon ve Vizyonu Emniyetle İlişkilendirmek.....  | 130 |
| 2.2.2. | Genel Amaçlarda Emniyete Yer Vermek.....  | 131 |

|   |            |
|---|------------|
| 2.2.3. Emniyet Politikalarını Belirlemek.....   | 132        |
| 2.2.4. Emniyet Hedeflerini Belirlemek.....  | 132        |
| 2.3. Yeterli Kaynağı Ayırmak.....   | 133        |
| 2.3.1. İnsan Kaynağı Ayırmak .....  | 133        |
| 2.3.2. Finansal Kaynak Ayırmak .....  | 134        |
| 2.4. Emniyet Performansına İlişkin Kontrol Faaliyetleri.....  | 134        |
| 2.4.1. Performans Ölçümü ve Değerlendirilmesine Öncülük Etmek.....                                      | 135        |
| 2.4.2. Kök Nedenlerin Ortaya Çıkarılmasını Sağlamak .....   | 136        |
| 2.4.3. Köklü Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Geliştirilmesini Sağlamak .....                          | 137        |
| 2.5. Olumlu Emniyet Kültürünü Güçlendirmek .....  | 138        |
| 2.5.1. Emniyet Farkındalığını Artırmak.....   | 139        |
| 2.5.2. Olumlu Adalet Kültürünü Güçlendirmek.....  | 143        |
| 2.5.3. Olumlu Raporlama Kültürünü Güçlendirmek .....  | 150        |
| 2.5.4. Olumlu Öğrenme Kültürünün Güçlendirilmesi.....   | 154        |
| 2.6. Paydaşlarla Eşgüdüm İçinde Olmak .....   | 157        |
| 2.6.1. Paydaşlarla İletişim Halinde Olmak .....   | 158        |
| 2.6.2. Paydaşlarla Amaç Birliği İçinde Olmak.....   | 158        |
| 2.6.3. Paydaşların Tecrübelerinden Emniyeti Artırıcı Dersler Çıkarmak ....                              | 159        |
| 2.7. Üst düzey yönetim desteğinin, EY'nin başarısı bağlamında, önem sırasına göre alt bileşenleri ..... | 159        |
| 2.8. Temalar ve Kategoriler Arasındaki İlişki.....  | 163        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>  | <b>166</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>   | <b>168</b> |
| <b>EKLER</b>  |            |
| <b>ÖZGEÇMİŞ</b>   |            |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tablo 1.</b> Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları .....                                | 105 |
| <b>Tablo 2.</b> Pilot Çalışma Tablosu .....  | 106 |
| <b>Tablo 3.</b> Katılımcı Yaş Grubu Dağılımı .....   | 108 |
| <b>Tablo 4.</b> Katılımcıların Eğitim Düzeyleri .....                                      | 108 |
| <b>Tablo 5.</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı .....                                     | 108 |
| <b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Çalışmakta Oldukları Havacılık İşletmeleri .....            | 108 |
| <b>Tablo 7.</b> Pozisyonlara Göre Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süreleri.....         | 109 |
| <b>Tablo 8.</b> Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonları ve Görüşme Hakkındaki Bilgiler ... | 110 |
| <b>Tablo 9.</b> Verilerin Kodlanması ve Temalandırılması -I .....                          | 114 |
| <b>Tablo 10.</b> Verilerin Kodlanması ve Temalandırılması -II .....                        | 115 |
| <b>Tablo 11.</b> Tema, Kategori ve Alt Kategoriler.....                                    | 118 |
| <b>Tablo 12.</b> Tema ve Kategoriler ve Önem Derecelerine Göre Sıralanışı .....            | 161 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Şekil 1.</b> Yönetmel Görevler ve Roller (Hitt, Middlemist, & Mathis, 1989, s. 18) .....                     | 43  |
| <b>Şekil 2.</b> Emniyet yönetimi stratejileri (SHGM, 2011, s. Bölüm 3 3-12).....                                | 65  |
| <b>Şekil 3.</b> Reason'ın Olumlu Emniyet Kültürü Bileşenleri (Reason J. T., 1997 Akt. Gerede, 2018, s. 93)..... | 76  |
| <b>Şekil 4</b> Temalar ve Kategoriler Arasındaki İlişki Şeması.....   | 164 |

**FOD:** Yabancı Madde Hasarı  
**SOP:** Standart Faaliyet Operasyonlarını  
**GMP:** İyi Üretim Uygulamaları  
**EY:** Emniyet Yönetimi  
**ICAO:** Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü  
**EYS:** Emniyet Yönetim Sistemi  
**SHGM:** Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü  
**SMM:** Emniyet Yönetim Elkitabı  
**SHY-SMS:** Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetimi Sistemi Yönetmeliği  
**CEO:** İcra Kurul Başkanı  
**ÜDY:** Üst Düzey Yönetici  
**SM ICG:** Emniyet Yönetimi Uluslararası İş birliği Grubu  
**EGG:** Emniyet Gözden Geçirme  
**YGG:** Yönetim Gözden Geçirme  
**FDM:** Uçuş Veri Görüntüleme  
**ODY:** Orta Düzey Yöneticiler  
**ADY:** Alt Düzey Yöneticilerle

Yolcu ve yük taşımacılığında diğer ulaşım türlerine karşı yüksek zaman tasarrufu ve emniyet performansı sayesinde belirgin ve pozitif bir farka sahip olan havacılık sektörü sürekli büyümekte ve gelişmektedir. Küreselleşme ve artan teknolojinin paralelinde seyreden havayolu taşımacılığının kapasite artışı beraberinde bazı problemleri ortaya çıkarmaktadır. Emniyetsiz olaylar (ramak kala, kaza gibi) bu sorunların başında gelmektedir zira hava taşımacılığı hem yüksek maliyetler gerektiren hem de uluslararası çapta etkisi bulunan bir sektördür. Dolayısıyla yaşanabilecek emniyetsiz olayların tolere edilme ihtimali düşüktür. Bu yüzden havacılık otoriteleri havacılık örgütlerine kabul edilebilir seviyede emniyeti taahhüt etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple işletmenin sürdürülebilirliği ve imajının zedelenmemesi için her havacılık örgütünün başarılı bir emniyet performansı sergilemesi hem bir zorunluluk hem de bir gerekliliktir. Bu zorunluluk ve gerekliliği karşılayabilmek için havacılık örgütlerinin başarılı bir emniyet yönetimine ihtiyaçları vardır. Emniyet yönetiminin başarısı ise pek çok faktörün yanı sıra üst düzey yönetimin desteği ile ilişkilendirilmektedir.

Emniyet Yönetim Sistemi (EYS) uçuş faaliyetlerinin emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesini amaçlayan planlı ve entegre bir emniyet yönetim aracıdır. Havacılık örgütlerini başarılı bir emniyet yönetimine götüren önemli bir araçtır. Havacılık örgütlerinde birçoğunda da emniyet yönetimi denildiğinde akla ilk gelen kavram EYS olmaktadır. Bu yüzden daha önceki çalışmalarda bu iki kavramın sıklıkla birbirinin yerine kullanıldığını görmek mümkündür.

Başta ICAO olmak üzere havacılık otoriteleri önce geleneksel emniyet yönetim yaklaşımlarını benimsemiş fakat kaza oranları düşmesine rağmen kazalarda ölen sayıları arttıkça yeni nesil yaklaşımlara yönelmek zorunda kalmışlardır. Yapılan araştırmalar ilk zamanlardaki emniyetsiz olayların altında yatan teknik faktörlerin yerini insani ve örgütsel hatta sistematik faktörlere bıraktığını göstermiştir. Bu doğrultuda ise problemlere daha etkin yanıtlar verebilen performansa dayalı, ön eylemci ve hata/ihlal yönetim yaklaşımları rağbet görmeye başlamıştır. Olumlu bir emniyet kültürü oluşturmaya destek sağlayan bu yaklaşımların değişen ortam ve koşullara göre sürekli olarak güncellenmesi kritik bir öneme sahiptir. Geleneksel yaklaşımlardaki kâğıt üzerinde kalan veya tepkisel yöntemler emniyet yönetiminin başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Buna karşın yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımları örgütsel ve sistematik bakış açısıyla emniyet performansını artırmayı öngörmektedir. Bu aşamada ise üst düzey yönetim



desteğinin önemi ortaya çıkmaktadır. Zira üst düzey yönetimin desteği olmaksızın örgütsel ve sistematik sorunların kök nedenlerine ulaşmak, ulaşıldığında çözüme yönelik kararlar alabilmek yetki ve sorumluluk kısıtlarından dolayı oldukça güçtür.

Bu nedenle başarılı bir emniyet yönetimine sahip olmaya imkân sağlayan faktörlerin başında üst düzey yönetim desteği yer almaktadır. Bu çalışmada üst düzey yönetim desteğinin alt bileşenlerinin neler olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik nitel bir araştırma yapılmıştır. Böylece üst düzey yönetim desteğinin kavramsallaştırılması mümkün olacaktır.

Emniyet yönetiminin başarılı olmasında gerekli olan faktörlerin içerisinde ÜDY'lerin desteğinin etkin bir role sahip olduğu yazındaki araştırmalarda sıkça yer almaktadır. Fakat bu desteğin hangi alt bileşenlerden oluştuğu konusunda kapsamlı bir çalışmaya yer verilmediği görülmektedir. Bu çalışmada ise havacılık örgütlerinin uyguladıkları emniyet yönetiminin üst düzey yöneticiler (ÜDY) tarafından nasıl destekleneceğinin ve bu desteğin alt bileşenlerinin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde örgüt ve işletme kavramları açıklanmış, daha sonrasında yönetime ilişkin temel kavramlara yer verilmiştir. Yönetici ve yönetim işlevlerinin ifade edilmesiyle birlikte karar verme ve üst düzey yönetici kavramı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Son olarak yönetim konusunda üst düzey yöneticinin rolü açıklanmış ve ÜDY'yi diğer yöneticilerden ayıran yönlerden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde ise havacılıkta emniyet yönetimi konusunda önem arz eden kaza ve emniyetsiz olay kavramları açıklanmış ardından da havacılık emniyetini artırmanın öneminden bahsedilmiştir. Daha sonrasında ise emniyet yönetimindeki geleneksel ve yeni nesil yaklaşımlar tartışılmış, olumlu emniyet kültürünün yeni nesil yaklaşımlarla olan ilişkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Son olarak ise, emniyet yönetim sisteminin tanımlanması, düzenlenmesi ve bileşenlerinin bilgilerine yer verilmiş, ardından yöneticinin emniyet yönetimindeki rolüne değinilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde, havacılık emniyetinin yönetiminde üst düzey yönetici desteğinin bileşenlerini belirlemeye yönelik yapılan nitel araştırmanın problemi, amacı, önemi ve yöntemi hakkında bilgiler verilmiştir. Devamında ise analiz sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümüne başlarken konunun kapsamını ve önemini vurgulamak amacıyla bazı kavramların açıklanmasında fayda görülmektedir. Bu bağlamda örgüt ve işletmelere yönelik temel kavramları açıklamak ilerleyen bölümlerde üzerine konulacak yeni bilgiler için bir temel niteliğinde olacaktır.

## **1.1.Örgüt ve İşletme Kavramları**

### **1.1.1. Örgüt Kavramı**

Yazında örgüte ilişkin çok sayıda tanım ve yorum yer almaktadır, kimi yazarlar örgütün tanımına basit bir anlam ithaf ederken kimi yazarlar ise örgütü anlamayı tüm dünyayı anlamakla bir tutacak noktada önemsemişlerdir (Baum & Rowley, 2002). Örgüt kavramının tanımını yapmadan önce terimin ifadesi için kullanılan başlıca kelimeleri ve kısaca terim geçmişini incelemekte fayda olabilir. Bir işletme yönetimi kavramı olarak bildiğimiz örgüt kelimesi yerine önceleri “teşkilat” terimi kullanılmaya başlamıştır. Daha sonra her alanda olduğu gibi terim aktarımı alanında da maruz kalınan yabancı yazın etkisi ile bu terimin bir süre sonra “organizasyon” adını aldığı görülmektedir. Öte yandan günümüzde söz konusu kavram “örgüt” ismini alarak yazında “örgüt teorisi”, “örgütsel davranış” şeklinde sık sık kullanılmaya başlamıştır.

Bugün çevremize baktığımızda her gün her saat okul, hastane, dernek ve cemaat gibi yüzlerce örgütlerle çepeçevre sarıldığımızı görmemiz olasıdır. Örgütlerin çapına, kuruluş amacına ve örgüt üyelerinin beklentilerine göre bu örgütlerin farklı boyut ve şekillerde ortaya çıkmaktadır (Leblebici & Salancık, 1989 Akt. Taşçı, 2013, s. 4-5). Bu yüzden yazarlar örgütün ortak tanımı yapmakta zorlanmış ve sahip olunan koşul ve gerekliliklere göre farklı örgüt tanımları yapmışlardır. Bunlardan bazıları da aşağıdaki şekliyle yazında yer edinmişlerdir.

*“Örgütler etkileşim halindeki insanların bir araya gelmesidir ve örgütler toplumumuzdaki merkezi bir eşgüdüm sistemini andıran herhangi bir oluşuma sahip en büyük birlikteliklerdir... Örgütler içerisinde (örgütler ve örgütlenmemiş bireyler arasındaki yaygın ve değişken ilişkiler ile karakterize) yapı ve*

*eşgüdümün yüksek özgüllüğü, biyolojideki organizmayla karşılaştırıldığında sosyolojik bir birim olarak örgütün sınırlarını daha iyi çizmektedir (March ve Simon 1958, Akt. Leblebici D. N., 2008)."*

*"Örgütler belirli amaçlar için maksatlı olarak kurulan ve yeniden üretilen sosyal birimlerdir (veya beşerî birlikteliklerdir) (Etzioni 1964, Akt. Leblebici D. N., 2008)."*

*"... iki veya daha fazla kişinin güçlerinin ve faaliyetlerinin eşgüdümlendiği sistemdir (Barnard 1938, Akt. Leblebici D. N., 2008)."*

Tüm örgütlerde ortak olarak görülen özelliklerden birisi belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmektir. Başka bir deyişle örgütlerin ortaya çıkmasının arkasındaki temel motivasyon belirli amaçları gerçekleştirmektir. Bu durumda her örgütün kendisine has amaçları olacağını söylemek mümkündür. Daha sonrasında bu süreci aynı amaç etrafında bir araya gelmiş olan insanları toplama aşaması takip etmektedir. Bu iki şart sağlandığında ise örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmek için kaynak bulmaya ve bu kaynakları nasıl kullanacaklarına dair bir örgütleme ihtiyacı duymaktadırlar. Bir başka tanımda ise Philip Selznick (1948) örgütün tanımını aşağıdaki gibi ifade etmektedir (Akt. Leblebici D. N., 2008):

*"Örgüt, bize söylendiği kadarıyla işlev ve sorumlulukların dağıtımı ile üzerinde anlaşılmiş bazı amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırmak için personelin düzenlenmesidir. Ya da daha genel tanımıyla biçimsel anlamda örgüt, iki veya daha fazla kimsenin bilinçli koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerinden oluşan sistemdir"*

Günümüzde havacılık alanında faaliyet gösteren birimleri de belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş, güçlerini ve çabalarını bu amaca ulaşmak için örgüte sunan insanlardan oluşan birer sistem olarak tanımlamak mümkündür. Örgütün söz konusu amaçlarına ulaşabilmesi için başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Örgütü yönetenler yönetici olarak adlandırılır ve yönetimin işlevleri kapsamında farklı pek çok yönetsel işi yaparlarken kararlar almak durumunda kalırlar.

### **1.1.2. İşletme Kavramı**

Varlığı çok uzun yıllar öncesine dayanan işletme kavramı farklı bölgelerde farklı isimlerle adlandırılmasına rağmen temeldeki özellikleri evrensel denebilecek oranda aynı şekilde günümüzde de kullanılmaktadır. İşletme için bir toplumun olması ve bu toplumun refah seviyesini artırmak amacıyla herhangi bir mal ve/ veya hizmet üretilme isteğinin ve potansiyelinin olması gerekmektedir. Belirli amaca yönelik bir faaliyeti gerçekleştirmek

için birden fazla kişinin gerekli olması insanların işletme adı verilen bu yapıları meydana getirmelerine sebebiyet vermektedir (Müftüoğlu, 2010, s. 109-112).

Koçel'in işletmeyi sosyal bir canlıya benzettiği tanım ise şöyledir (Koçel, 2018, s. 100):

*“İşletme, belli bir ortamda dış çevresinden aldığı girdileri (input) belirli bilgi, teknoloji ve süreçleri kullanarak, insan ihtiyaçlarını direkt veya dolaylı olarak giderecek ve müşterileri için değer ifade eden, pazarı olan mal ve hizmetlere (output) dönüştüren ve bunları pazarda oluşan fiyat üzerinden satarak gelir (işletmeye giren finansal kaynak) elde eden, bu gelirin bir kısmı ile yeniden tedarikçilerden input alarak işletme faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayan, ve bütün bunları yaparken içinde faaliyette bulunduğu ortamın (çevrenin) unsurlarından etkilenen ve etkileyen, ayrı bir kişiliği ve kendine has kültürü olan, değişen ortam koşullarına uyum göstererek yaşamını sürdüren bir sistem, sosyal bir canlıdır.”*

İşletme kavramını tek bir tanıma sığdırmanın adaletli olmayacağını düşünen Morgan gibi bazı yazarlar ise bu işletmeyi ayrıca mekanik ve teknik anlamda üretim yapabilen, toplumsal iletişime açık ve dış dünya ile sürekli alış-veriş halinde olan, endüstri ilişkilerinin filizlenip gelişmesine imkan sağlayan, yer yer tekdüzelik yer yer ise hayal gücünü ön plana çıkaran ve girişimcilere kafalarındaki gerçekleştirme imkanı sağlayan toplumun olmazsa olmaz bir parçası olarak görmüşlerdir (Morgan, 2006).

Örgüt ile işletme arasındaki benzerlikler sebebiyle kimi zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Çünkü ilk bakışta iki tanımın içerisine de yerleşmiş olan belirli bir grup insanın oluşturduğu bir yapı göze çarpmaktadır. Bu benzerliklerden bazıları:

- Belirli amaç ve hedefler için bir araya gelmeleri,
- Planlanan hedeflere ulaşmak için bir takım yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Bilinçli ve koordineli bir şekilde hareket edilmesi,
- Karmaşık bir bütünü ifade etmesi,
- Canlı ve sürekli değişim ve etkileşim içerisinde bulunması şeklinde ifade edilebilmektedir.

Bu benzerliklerin olmasının temel sebebi işletmenin tanımından da anlaşılacağı üzere örgütün işletmeyi içinde barındıran sosyal bir ilişki biçimi olmasıdır. İşletme yönetiminin temel işlevlerinden birisi olan örgütlenme bir eylemi ifade ederken, örgüt bir varlığı ifade etmektedir. Örgütlenme sonucunda ortaya çıkan iki veya daha fazla insanın

bir amaç doğrultusunda birlikte çalışmalarını sağlayan yapıya ise örgüt adı verilmektedir. Philip Selznick (1948) örgüt tanımını şu şekilde yapmaktadır (Leblebici D. N., 2008):

*“Örgüt, bize söylendiği kadarıyla işlev ve sorumlulukların dağıtımı ile üzerinde anlaşmış bazı amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırmak için personelin düzenlenmesidir. Ya da daha genel tanımıyla biçimsel anlamda örgüt, iki veya daha fazla kimsenin bilinçli koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerinden oluşan sistemdir.”*

Bu tanım dikkate alındığında işletme kavramı “toplum ihtiyaçlarını karşılamak ve kendi sürdürülebilirliğini sağlamak için var olan ve girdileri, yapılan planlamalar doğrultusunda istenen çıktıya dönüştüren iktisadi bir birim (Turan, 2012)” olarak tanımlanırken, örgüt ise işletmeyi de içerisine alan yapı, işlev ve büyüklük olarak çok daha geniş bir kavramı ifade etmektedir. Çünkü işletmeler gibi sendikalar, siyasal partiler, gönüllü kuruluş ve dernekler de farklı yapılara sahip birer örgüttür. Her örgütün yapısını belirleyen kendisine ait amacı, iş bölümü, formelleşme derecesi ve haberleşme kanalı gibi unsurları bulunur.

## **1.2.Yönetim İşlevinin Tanımlanması**

Bir örgüt meydana geldikten sonra bu çevrede bulunan ve daha önceden belirlenmiş bazı hedeflere ulaşmak adına çaba gösteren insanların bir otorite tarafından yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Örgüte ilişkin ayrılmaz ve temel olan kavramlarından bir tanesi de kuşkusuz yönetim işlevidir.

### **1.2.1. Yönetimin Tanımı ve Türleri**

İnsanlık kadar eski olan bu kavramı tanımlamak hem geçmişini hem günümüzü hem de geleceği kapsayıcı bir tanım yapmak oldukça zor görünmektedir (Koontz, 1964, Akt. Drucker, 2011, s. 15-17). Özellikle son yıllarda farklı bilim dallarıyla da doğrudan ve dolaylı ilişkileri olduğu ortaya çıktıktan sonra bu tanımlama işi daha da kapsamlı ve güç bir hal almaktadır. İçerisinde bol miktarda sezgiler ve bireylerarası iletişim barındıran yönetim kavramında öne çıkan özelliklerden yola çıkarak Koçel aşağıdaki gibi bir tanımlama yapmıştır (Koçel, 2018, s. 90):

*“Yönetim, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyetidir.”*

Yönetim kavramının kapsamı incelendiğinde bu tanımın genişletilmesi ve detaylandırılması gerektiği görülmektedir. Yönetim, yönetici ve yönetilenden oluşan en az iki kişiye ihtiyaç duymaktadır. İçerisindeki bu bireyler her ne kadar somut olsa da yönetimin kendisi soyut bir kavram olduğu için kimi yönetim düşünürleri yönetimin tanımını yaparken birtakım benzetmelerden yola çıkmışlardır. Abraham Maslow'un (2000) yapmış olduğu bu tanımlardan birisi şu şekildedir:

*“Yönetim bence akvaryumdaki sudur. Balıklar nasıl su gibi olmazsa olmaz bir ortam içinde bulduklarından habersiz yaşamlarını sürdürürler ve suyun kendileri için ne anlama geldiğini ancak sudan çıktıklarında anlarırsa, biz de yönetimin ne demek olduğunu ancak karmaşa ve kaos içine düştükten sonra anlayabiliriz (Akt. Saruhan, ve diğerleri, 2012)”*

Yönetim, içerisinde öncelikle bir amaç belirleyip, farklı bakış açılarına, hayat beklentilere sahip insanları bu amaç doğrultusunda iş yaptırmaya yöneltme işidir. Bir işin yapılması için ise beşerî ve maddi kaynakların kullanılması ve bu konuda bazı kişilerin yetki sahibi olması gerekmektedir. Hazır bulunan bu kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılabilmesi için bir planlamaya ve bu planlama doğrultusunda bir örgütlemeye ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca yönetimin tamamen insan odaklı bir kavram olması, davranış bilimleri ve insan faktörü ile doğrudan ilişkiyi gerekli kılmaktadır. Bu sebeple psikolojik, sosyolojik ve antropolojik bilim dalları da yönetim ile doğrudan ve dolaylı etkileşim içindedir (Yüksel, 2015, s. 9-10). Bu nedenle, ekonomistlere göre toprak, sermaye, işgücü gibi üretim işlevlerinden birisi olarak kabul edilen yönetim, yönetim bilimciler açısından bakıldığında bir otorite sistemi, toplum bilimciler açısından bakıldığında ise bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak tanımlanmaktadır (Gökçe & Şahin, 2003). Saruhan (2012), İşletme Yönetimi adlı eserinde ise yönetimi “belirlenmiş amaçlara ulaşmak için iş birliğini sağlayarak insanların ve eşyaların verimli, etkili, iktisadi kullanımı doğrultusunda karar verme ve uygulama süreci” olarak tanımlamıştır.

Bir başka tanımda ise Daft ve Marcic önceki yönetim bilimcilerin tanımlarını inceledikten sonra yönetim tanımında iki önemli fikir olduğunu öne sürmüştür. Bunların ilkinin yönetimin planlama, düzenleme, yönlendirme ve kontrol etme işlevleri, ikincisini ise örgütsel hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak olarak belirleyerek şu tanımlı yapmıştır (Daft & Marcic, Understanding Management, Sixth Edition, 2006): “Yönetim, örgütsel kaynakların planlanması, düzenlenmesi (örgütlenmesi), yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi yoluyla örgütsel hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaşılmasıdır.”

Yönetimin kolaylaşmasını sağlayan örgütteki bilgi akışının doğru ve zamanında olması değişen dış koşullara adaptasyon ya da hızlı tepki verme gibi konularda yöneticiye büyük oranda faydalar sağlamaktadır. Her ne kadar sezgi ve kişisel tecrübelerden bolca faydalanılsa da ilgili teknik bilgi ve alternatif seçenekleri değerlendirilmeden gerçekleştirilen bir yönetim süreci eksik kalacaktır (Ayman Güler, 2015). Bu verilen örgütün büyüklüğüne ve türüne göre de yönetim türleri belirlemeyi bizler için zorunlu hale getirmektedir. En ufak bir esnaftan binlerce çalışanı olan bir holdinge kadar tüm örgütlerde bir yönetim faaliyeti gerçekleştirilmekte ve bunlarında kendilerinin belirledikleri ya da zamanla oluşan bazı farklı türleri ortaya çıkmaktadır. Bu türleri ise Harbison ve Myers, Ailesel (patrimonial) yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim olmak üzere üçe ayırmışlardır (Özen, 2018).

Özellikle ekonomik yönden gelişmemiş ya da yeni gelişmeye başlayan ülkelerde, belirli alanlarda uzmanlaşmış ve toplumun genel kesimine göre bu alanda eğitim durumu yönünden daha avantajlı olan ailelerin genellikle küçük ve orta büyüklüğe sahip oldukları ayrıca misyon olarak tutucu diyebileceğimiz tavır sergileyen ve hiyerarşik yapının büyük bir çoğunluğunu aile bireylerinin oluşturduğu yönetim şekline **ailesel (patrimonial) yönetim** denmektedir (Baransel, 1969, s. 30). **Siyasal yönetim** ise, özellikle politik kararların daha çok gündemde olduğu yönetim şeklinde ortaya çıkan ve üst kademelerin aynı ya da benzer ideolojilere sahip yöneticiler tarafından doldurulduğu yönetim türüdür (Göze, 2015). Günümüzde en çok rağbet gören ve başarılı işletmelerin de çoğunun profili incelendiğinde karşımıza çıkan **profesyonel yönetim** türüne gelindiğinde, Andrews'ın tanımladığı ifadeyle söylemek gerekirse: yönetim işini bir meslek olarak gören, sorumluluk, mesleki ve teknik bilgiye sahip, belirli bir ücrete tabi ve duygusallıktan uzak karar verme yetisine sahip kişilerin oluşturduğu yönetim kadrosunun yer aldığı yönetim şeklidir demek açıklayıcı olmaktadır (Andrews, 1969).

### 1.2.2. Yönetimin Önemi

Günümüzde halen tam olarak meslek şeklinde tanımlayamadığımız yönetim kavramı; kar amacı gütmeyen bir dernekten uluslararası bir şirkete kadar her organizasyonda belirlenmiş amaçları gerçekleştirmeye yönelik adımları belirlemesi açısından çok büyük yere sahiptir. Özellikle eldeki sermayenin (nakit, işgücü, arsa, hammadde) doğru yerde

ve doğru iş için kullanılması, verimlilik ve işletmenin sürekliliği için vazgeçilmez bir unsurdur (Koçel, 2018, s. 125-127).

Yönetimin önemini daha açık şekilde anlamak için yönetimin üç temel özelliğinden bahsetmek gerekmektedir. Yönetim konusu temel olarak incelendiğinde, (1) amaçların belirlenmesi, (2) verimlilik, etkinlik ve iktisadilik ve (3) iş birliğinin sağlanması şeklinde üç özellik ön plana çıkmaktadır (Saruhan C. Ş., ve diğerleri, 2012). Bu özelliklerin süreç içerisinde olmaması ya da başarısız olması halinde ortaya çıkacak durumların işletme açısından ne gibi etkilere sebep olacağı konusu bu çalışma açısından önem arz etmektedir. Birinci özellik açısından düşünüldüğünde, işletmenin yeterli beşerî ve maddi kaynaklara sahip olması ve bu kaynakları kullanacak olan örgütün başarılı şekilde örgütlendiği bir durumda mal veya hizmet üretimi için gerekli olan kolaylıklar sağlanmış dahi olsa, amaçlarının net bir şekilde ortaya koyulmadığı bir yönetim kümesi içerisindeki yönetici ve yönetilenleri faaliyete geçmeye teşvik edici bir amaç ve hedefin bulunmaması söz konusudur. Bu durum da çalışanların motive olmasını ve üçüncü kişilerin işletme hakkında fikir sahibi olmasını engelleyecektir. Örneğin bir havacılık örgütünde havacılık emniyetinin sağlanmasına yönelik açık amaç ve hedeflerin olmaması yönetimin başarısını söz konusu bağlamda olumsuz yönde etkileyecektir. İkinci özelliğin eksikliği ya da başarısız olması durumunda ise, belirlenmiş bir amaç için iş birliğinin sağlandığı bir örgüt içerisinde amaca yönelik yapılacak faaliyetlerin maddi ve beşerî kaynaklar etkin, verimli ve iktisadi olarak kullanılmadığı takdirde işletmenin sürekliliğini tehlikeye sokacaktır. Örneğin havacılık örgütlerinde emniyetin tehlikeye girmesi etkinliğin azaldığı anlamına gelir ve bu durum havacılık örgütünün amaçlarını gerçekleştirilmesini engelleyebilir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde açıklanacağı üzere emniyetsiz bir şekilde gerçekleşen havacılık faaliyetleri örgütün kendi sürekliliğini sağlayabilmesi için gerekli olan kaynak akışını engelleyebilir. Üçüncü özelliğin eksikliği ya da başarısızlığı durumunda ise, belirlenmiş bir amaç için planlanmış olan etkin, verimli ve iktisadi bir süreç oluşturulduktan sonra bu süreci harekete geçirecek olan yönetici ve yönetilen kişilerin istenilen şekilde bir yöneltme ve örgütlenmeye sahip olmaması yine yönetim sürecinin başarısız olmasına sebep olacaktır. Örneğin bir havacılık örgütünde operasyonel ve finansal amaç ve hedeflerin yanı sıra emniyeti artırmaya yönelik amaçlar etrafında birleşemeyen çalışanların varlığı örgütün hayatta kalmasına engel olabilir. Yönetim süreci bir bütün olduğu için herhangi bir bacağının eksik olması yönetim işinin başarısını genel olarak düşürecektir. İşletmeler yönetim tarzı ve başarısı ile gerçek



değerlerine sahip olduklarından dolayı yönetim alanındaki her performans kriteri işletme için ayrı bir öneme sahiptir.

Yönetimin temel özelliklerin ya da başka bir özelliğin eksikliğinden kaynaklı olarak başarısız olması işletmelerin belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere, en azından belirledikleri süre içerisinde, ulaşmalarına engel olacaktır. Bu durum ise telafisinin olmadığı zaman maliyetini ortaya çıkarmaktadır. Başarısız yönetimin bir başka olumsuz etkisi ise istenilen zamanda belirtilen hedeflere ulaşılsa bile bu hedeflere hesaplananın çok üzerinde bir maliyet ile ulaşılmasıdır. Başka bir deyişle zaman dışındaki kıt olan diğer kaynakların israf edilmesi söz konusu olacaktır. Bu durumda maliyetlerin artmasına bağlı olarak işletme sürdürülebilirliğini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır. Başarısız olduğunda yönetimi doğrudan etkileyecek bir diğer özellik olan iş birliğinin sağlanamaması durumunda ise eldeki kaynaklar yerinde ve zamanında harcanamayacaktır. Ek olarak birbirini takip eden süreçlerin aksaması ve olası faaliyet hatalarında düşük iletişimden kaynaklı geç çözüme gidilme durumu ortaya çıkacaktır. Tüm bu nedenlerden dolayı kimi işletmeler kâr oranının düşmesiyle kimi işletmeler ise kapanma riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Yönetimin gerçekleştiği birim ve sektöre göre ise ortaya çıkacak başarısızlıkların sonuçları farklı boyutlarda olabilmektedir (Daft, 2010, s. 10-12).

Havacılık sektörü gibi çok geniş kapsamlı hem sosyal hem de teknik yönden yoğun bir tempo içerisinde faaliyetlerini sürdüren bir örgütte koordinasyon, iş bölümü, kontrol, planlama ve bunlara bağlı olan daha birçok yönetim fonksiyonu maksimum etkinlikte ve minimum hata toleransında seyretmek zorundadır. Sadece tek bir havayolu bazında kalmayıp havalimanı işletmecisini, yer hizmetlerini, hava trafik kontrol birimini ve operasyonun sürdürülebilirliği için gerekli olan daha pek çok organizasyonu aynı anda kontrol etmeyi ve uçuşu gerçekleştirmeyi sağlayan bir koordinasyon sistemi ancak başarılı bir yönetim faaliyeti ile elde edilebilir (Torun & Küçük Yılmaz, 2009).

### **1.2.3. Kurumsal Yönetim**

Yönetim kavramı ortaya çıktıktan bir süre sonra gelişen ve değişen dünyamızda sürekli artmakta olan işletmelerin yönetim anlayışı, güvenilirliği ve organizasyon yapısını anlamak amacıyla bir sınıflandırma gereği ortaya çıkmaktadır. Özellikle kriz durumlarında ve sonrasında örgütlere olan güvenin sağlanması için kullanılmaya

başlanan kurumsal yönetim kavramından kasıt ilk zamanlarda sadece bilgi sistemi ve haberleşme iken, zamanla yenilenmeye ve genişlemeye başlamıştır. Türkçeye ise “corporate governance” teriminin karşılığı olarak geçen bu kavram, Dinç ve Abdioğlunun kullandığı şekliyle ifade etmek gerekirse “*şirketlerin faaliyetlerinin taraflara karşı sorumluluklarının bilincinde olarak, şirketin değerini ve verimliliğini artıran, şirket ortaklarına, hissedarlarına ve çalışanlarına karşı önceden planladığı hedefleri tutturan, bunu yaparken söz konusu taraflarla yasalara uygun, etik değerler çerçevesinde çalışmalarda bulunan bir sistem.*” Olarak tanımlanmaktadır (Dinç & Abdioğlu, 2009).

Etkin kurumsal yönetim yapılarına sahip şirketler değer yaratmaya, girişimcilik, yenilikçilik, gelişme ve keşif, hesap verebilirlik ve kontrol sistemleri gibi konularda çalışmakta ve yöneticilerini teşvik etmektedir. Kurumsal yönetim uygulamaları, bir şirketin değişen koşullarının analizi ışığında sürekli gelişmeyi hedefler ve bu değişken durumları karşılamak için sürekli bir adaptasyon döngüsü içinde hareket etmektedir. Ayrıca kurumsal yönetimin modern bir yatırım topluluğunun bilgi ihtiyaçlarını karşılamak, hesap verebilirlik ve sermaye çekimi konusunda etkin raporlamaya sahip olması gibi konularda yetkin olması gerekmektedir (ASX Corporate Governance Council, 2007)

### **1.3.Karar Verme**

Küçükten büyüğe tüm örgütlerde, örgütün geleceğini etkileyecek birçok adım atılmaktadır. Söz konusu adımların arkasında verilen kararlar yatmaktadır. Kimileri günlük hatta dakikalık kararlar olabildiği gibi kimi kararlar ise yıllık, on-yıllık hatta yüzyıllık kararlar olabilir. Bu kararların da sorumlu yöneticiler tarafından yapıldığı bir gerçek iken, yöneticileri bu kadar yakından etkileyen ve bir anlamda yöneticilerin ürettiği ürün olarak görülebilecek karar verme konusunda açıklamalarda bulunmak çalışmanın ileri bölümleri için faydalı olacaktır. Nitekim yöneticiler örgütte gerçekleştirdikleri yönetsel faaliyetleri aldıkları kararlara dayandırırılar.

#### **1.3.1. Karar Verme ve Karar Kavramları**

Genel anlamda çerçevesi çizilmiş olan karar verme kavramını Koçel: “*işletme yönetiminin bir kavramı olarak yöneticinin veya herhangi birinin herhangi bir konuda*

*düşünüp taşınması sonucunda çare veya çözüm diye benimseyerek yapmış olduğu bir seçimidir.” şeklinde açıklanmaktadır (Koçel, 2018, s. 133).*

Bir başka tanımda ise Sağır farklı tanımları birleştirerek karar vermeyi: *“karşılaşılan durum ile ilgili olarak arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için yol gösterici bilgilerin toplanması, bu bilgiler ışığında sistematik, bilimsel ve mantıklı bir akıl yürütme ile seçenekler oluşturup bunların içinden en uygun olanının seçilerek uygulamaya konmasıdır”* şeklinde ifade etmektedir (Sağır, 2006, s. 8-9).

Karar ile ilgili kavramları anlayabilmek için bu kararı vermeye yetkili kişilerin – yönetici ya da lider, yetki ve sorumluluklarını anlayabilmek önem arz etmektedir. Organizasyonun sahip olduğu kıt kaynakları (insan, zaman, bilgi, sermaye, arsa...) doğru yer ve zamanda doğru şekilde doğru yere yönlendirmek için görevlendirilmiş ve bu görevlendirmeye binaen de yapılan tercihler sonucunda eleştirilmeyi ve faaliyet analizini kabul eden yöneticiler hem yetki hem de sorumluluğu kendilerinde eşzamanlı olarak bulmaktadırlar. Kimi zaman “karar verip de sorumluluk altına girme”, “seçim yapan her halükârda eleştirilir” gibi kaygı ve düşüncelerle karar vermekten uzak durulduğu görülse de kararın verilmediği her an zaman maliyeti olarak geri dönmektedir (Harcar, 1992 Akt. Toksarı & Toksarı, 2011). Bu yüzden kararsızlık yöneticilerin hem en sık karşılaştıkları durumlar arasında yer alırken hem de en kötü karardan bile daha zarar verici (en azından zaman bazında) olabilmektedir (Simon, 1979, s. 493-495).

### **1.3.2. Karar Verme Süreci**

Karar verme yetkisini elinde bulunduran yöneticinin örgütün misyon ve vizyonunu dikkate alarak bazı seçimleri yapması gerekmektedir. Bu seçimler yapılırken maliyet, emniyet, müşteri istekleri gibi onlarca hatta verilecek kararın kapsamına göre yüzlerce konunun da verilecek karara doğrudan ya da dolaylı şekilde etki edeceği hesaba katılmak zorundadır. Tüm bunları göz önünde bulundurup karar veren bir yönetici bu kararı vermesinin sonucunda da bu kararın uygulanması, sonuçlarının değerlendirilmesi ve ilgili geribildirimler ile düzeltmelerin yapılması gibi birçok sorumluluğu da verdiği bu kararlar üzerine yüklenmiş bulur (Sarıkaya, 2013). Bu kadar fazla sorumluluğu da çalاکalem bir şekilde yapmaktan çok karar başarısını artırmaya yönelik belirli süreç dahilinde yapılması gerektiği tecrübelerle öğrenilmiştir. Bu yüzden ki, bu karar verme sürecini safhalara

bölüp adım adım ilerlemek gerek yöneticinin duruma daha iyi hâkim olmasını gerekse üçüncü bir kişinin verilen kararın objektifliğini görebilmesi açısından önemlidir. Bu kısımda safhada karar verme süreci beş ana kısımda detaylandırılmaya çalışılacaktır (Koçel, 2018, s. 139).

*Birinci Safha, Amaç Belirleme ya da Sorun Tanımlama:* Bir kararı vermeden önce yöneticiyi bu kararı vermeye yönelten başlangıç noktası olarak kabul edilecek kısım amaç belirleme veya sorun tanımlamadır. Çünkü her şeyden önce karar verici otoritenin bir sorunun olduğunu ya da en azından bir karar vermenin gerekli olduğunu kabul etmesi gerekmektedir. Genel bir çerçevede bakıldığında ise amaç ve hedef örgütün gelecekte ulaşmak istediği bir durumu, bir büyüklüğü yahut bir yeri ifade etmektedir (Çetin, 2009). Bu amaçlar da verilen karar sahibine göre kısa ve uzun dönemli amaçlar ve hedefler olabilmektedir. Genellikle organizasyon şemalarında şahit olunan görüntü; uzun dönemli amaçlara yönelik kararların üst yönetim tarafından, kısa dönemli amaçlara yönelik kararların ise alt ve orta sınıf yönetim tarafından verildiği görülmektedir. Etkin ve doğru bir amaç belirlemenin bazı şartlarını Koçel kitabında şöyle sıralamaktadır (Koçel, 2018, s. 141):

- Amaç faaliyete işaret etmelidir: Belirlenmiş bir amacı ifade etmek için ayrıca bu amacın nasıl gerçekleşeceğine yönelik somut ifadeler barındırmalıdır.
- Amaç elde edilmek istenen sonuca işaret etmelidir: Belirlenmiş olan somut amaç ifadeleri hedeflenen sonucu da açık bir şekilde ortaya koymalıdır.
- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır: Emniyet konusunda da sürekli gündemde olan “ölçemediğimiz şeyi iyileştiremeyiz” sözü doğrultusunda amacı belirlerken dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise bu amaçların mümkün olduğunca sayısallaştırılarak hedeflerin ölçülebilir hale gelmesidir.
- Amaçlar belirli bir zaman dilimi içinde ifade edilmelidir: Belirlenen bu amaçların ne kadarlık bir süre içinde gerçekleştirilecek olduğu bu amaç için yapılacak planları daha belirgin hale getirmesinden dolayı önemlidir.
- Amaçlar motive edici olmalıdır: Belirlenen amaçların ilk önce bu kararı verecek yöneticiyi daha sonra da bu karara göre iş yapacak çalışanları olumlu yönde etkilemelidir. Çalışanların benimsemediği bir karar konusundaki gayreti belirgin oranda düşmektedir.

Havacılık örgütündeki yöneticilerin emniyete ilişkin hangi amaçları edinecekleri ya da hangi durumları emniyetin artırılmasının önünde bir engel (sorun) olarak görecekları kararlarını ve nihayetinde emniyet performansını etkileyecektir.

Sorun tanımlamaya gelindiğinde ise organizasyonu hedeflediği doğrultuya gitmekten alı koyan her türlü engeli ifade eden bu kısımda engelin ortaya çıkma sebebi titizlikle araştırılmalı ve sonraki adımlar bu sorunu yok etmeye yönelik olmalıdır. Tüm planlama ve karar sürecinin inşası bunun üzerine olacağı için “*sinekleri öldürmek değil, bataklığı kurutmak*” gayesiyle yapılan işlemler sorunun çözümünde çok önemli yere sahiptir. Özellikle emniyet alanında görülen düzeltme çalışmalarından istenilen seviyede başarının elde edilememesinin sebeplerinden bir tanesi de yüzeysel ve ikincil problemlerin esas alınıp, kök problemin net bir şekilde belirlenememesinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda iyi tanımlanmış bir sorunun yarı yarıya çözülmüş bir sorun olduğunu ifade etmek uygun görülmektedir. Karar verme sürecinde öncelikle ihtiyaç duyulan unsur gerçek anlamda sorunun kökenine inebilmektir. Bu nedenle bu algıya sahip yöneticilere ihtiyaç hayli fazladır. Çünkü tecrübe ve teknik bilgiler bakımından eksik olan yöneticinin kararın ilk safhası olan bu aşamada hata yapma ihtimali yükselmektedir (Adair, 2017). Emniyet bağlamında ortaya çıkan, örtük olan ve derinlerde yatan örgütsel faktörlerin birer sorun olarak doğru bir şekilde tespit edilmesi emniyetin artırılması için elzemdir.

Bu iki işlemle birlikte belirlenen sorun ve netleşen amaçların sonucunda ortaya çıkan alternatiflerin uygun bir çerçevede masaüstüne yatırılması ve içlerinden birisinin seçilmesi gerekmektedir. Bu seçilen (ileride karara dönüşecek olan) alternatif ise yetkili yöneticinin algı çerçevesinden geçerek ortaya çıkarılmaktadır (Tversky & Kahneman, 1981, s. 453).

*İkinci Safha, Amacı irdeleme ve Öncelikleri Belirleme:* İlk aşamada ele alınan iki işlem karar vermek için her zaman tek başına yeterli olmayabilmektedir. Bu yüzden ki belirlenen amaçların ve sorunların önem dereceleri, aciliyet durumları gibi birçok özelliğinin de ayrıca değerlendirilmesi yönetici açısından elzem bir konumdadır. Ayrıca *ilk aşamada belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda çözülmesi hedeflenen gerçeklikler net bir şekilde belirlenmiş midir?* ve “*oluşturulan alternatiflerin etkisi sayısal olarak hesaplanabiliyor mu?*” şeklinde sorulara verilen cevaplar da verilen

kararlar arasında bir öncelik belirleme konusunda üst düzey yöneticilere önemli fikirler vermektedir (Papadakis, Lioukas, & Chambers, 1998).

Kimi sorunların çözümü için ortaya konulan yüzlerce çözüm olabilir. Bunların içinden esas olanını ve en güçlü etkiye sahip olan nedenleri bulup onların üzerine odaklanmak sorun çözmedeki zaman ve maliyet israfının da önüne geçebilmektedir. Özellikle günümüzde balık kılçığı ve pareto analizi gibi teknikler sorunun temel ve en etkin bölümünü halletmenin kalan büyük orandaki problemlerin de giderilmesini sağladığını göstermektedir (Karuppusami & Gandhinathan, 2006). Havaçılık örgütlerindeki karar vericilerin öncelikleri arasında yüksek emniyet performansının olup olmadığı, irdeleme işlemi sırasında emniyetin ne kadar öncelikli olduğu şüphesiz kararı ve sonuçta emniyet performansını etkileyecektir.

Üçüncü Safha, Çözüm Alternatiflerinin Belirlenmesi: Bu aşamaya gelene kadarki süreçlerin hepsinde objektif şekilde verip toplama ve belirlenmiş olan amaca ulaşmak için gerekli entelektüel altyapının oluşturulduğu kabul edilir. Bu aşamada ise karar verici yöneticilerin fikirleri, tecrübeleri ve teknik bilgileriyle birleşen ve çözüme götürücü alternatifler ortaya konulmaktadır. Daha önceki benzer olaylara verilen çözüm önerilerinden başlayan ve sıra dışı ve hatta bazen kabulünün bile kolay olmadığı çözüm alternatifleri için yöneticilere bir fırsatın verildiği aşama bu kısmın içine dahildir. Bu çözüm alternatiflerini ortaya çıkarmak her zaman söylenildiği gibi kolay olmayabilir, özellikle alışılmışın dışında karar verme konusunda yöneticiler çekimser davranabilmektedir. Bu yüzden beyin fırtınası tekniği gibi ucu açık ve teklif sahiplerinin eleştirilmediği ortamlar sağlanarak yeni fikir ve alternatiflerin ortaya çıkmasına imkân sağlanmaktadır (Adair, 2017).

Yöneticilerin yeni fikirler ortaya çıkarmasında etkili olan kişisel duygu ve yeteneklerin bir kısmı doğuştan geldiği gibi diğer bir kısmı da bilgi, tecrübe ve eğitimlerle geliştirilebilmekte ve yöneticiye daha geniş vizyonda olayları inceleme imkânı sunmaktadır (Köksal & Gazioğlu, 2007). Özellikle günümüzün aşırı rekabetçi piyasası göz önüne alındığında, bugün sıradan ve süregelen kararların değil bunların dışında ve çığır açan farklı ve özel çözüm alternatiflerinin daha çok talep gördüğü aşikâr olmakla birlikte bu fikirlerin de birtakım analiz ve değerlendirmeden geçirilmesi gerekmektedir. Her ne kadar bir yöneticiyi diğerinden ayıran şey onun fikir ve alternatif çözümleri olsa da tüm yöneticilerden genel anlamda istenen şey amaçladığımız hedefe en uygun öneriyi

zaman, emniyet ve maliyet üçgeni içinde sunabilmesidir (Özşahin, Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Faktörler ve Stratejik karar verme hızı - Firma Performans İlişkisi, 2005). Sözü edilen alternatiflerin oluşturulması süreci emniyet bağlamındaki kararlar için de benzer süreçleri gerektirmektedir.

*Dördüncü Safha, Geliştirilen Alternatiflerin İrdelenmesi:* Dördüncü aşamaya gelindiğinde yöneticinin elinde geliştirilmiş ve analiz edilmiş olan çözüm seçeneklerinin irdelenmesi söz konusudur. Yapılacak olan işin amacına göre bu irdeleme teknik uygulanabilirlik, maliyet, sosyal sorumluluk gibi birçok farklı alanda gerek ayrı ayrı gerek ise hepsi birden uygulanarak geliştirilen bu alternatifin değerlendirilme işlemi yapılır. Ardından ise değerlendirip sayısal ifadelere dökülmüş olan bu alternatifler arasında bir sıralamaya gitmek de mümkündür. Başarıya ulaşma ihtimalinin en yüksek olduğu alternatifler yöneticilerin en sıcak baktığı çözüm yollarıdır fakat kimi zaman içgüdüler ve tecrübeler bu sıralamanın da önüne geçebilmektedir (Bass, 1983 Akt. Bostan & Durmuş, 2016). Alternatifler değerlendirilirken emniyeti en büyükleyecek seçim ölçütlerinin devrede olup olmayacağı kuşkusuz emniyet performansını etkileyecek bir durumdur. Bu ölçütlerin neler olacağına karar verenler ise yine yöneticiler olacaktır. Örneğin emniyet performansını artırmaya yönelik belirlenecek amaçlar operasyonel ve finansal hedeflere ulaşılmasına engel mi görülecek yoksa bu amaçlar dengeli bir şekilde mi belirlenecektir?

*Beşinci Safha, Alternatifler Arasından Seçim Yapma:* Tüm karar verme sürecinin tek gibi görünen fakat son aşaması olan bu kısımda alternatiflerden bir tanesi seçilir yani yöneticinin en önemli işlevi olan seçim yapma işlemi burada gerçekleşir. Bu seçilen alternatif ise elde edilen son ürünü (karar) temsil etmektedir. Verilen bu kararlar birlikte örgütteki söz konusu amaç için ayrılmış olan kaynakların nereye, hangi zamanda ve ne ölçüde ayrılacağı belirlenmiş demektir (Koçel, 2018, s. 151). Havacılık emniyeti bağlamında açıklanırsa; emniyete ilişkin hangi amacın belirlendiği, bu amaca ulaşmak için hangi kaynakların (zaman, insan, bilgi, para, teçhizat gibi) ne miktarda kullanılacağı tespit edilmiş olur.

Bu seçim yapılırken her yöneticinin göz önünde bulundurması gereken birçok ölçüt bulunmaktadır. Yapılan seçimin amaç ve kapsamına göre bunlar değişse de genel olarak pay sahiplerinin arzuları, maliyet, emniyet, zaman gibi birçok sebep verilen bu kararı kimi zaman dolaylı kimi zaman ise doğrudan etkilemektedir. Tüm aşamaları göz

önüne aldığımızda da açıkça görülmektedir ki karar son aşamanın değil bu yukarıda bahsedilen tüm aşamalardaki çalışmaların bir sonucudur. Bu yüzden de sadece son aşamaya bakarak bir kararı eleştirmek doğru olmayabilir. Çünkü bu sürece veri toplama, analiz etme ve ekonometri gibi birçok sayısal aşamaların yanında psikoloji, sosyoloji ve nöroloji gibi sosyal ve bilişsel aşamalar da katkıda bulunmaktadır (Donaldson, 1983 Akt. Langley ve Diğerleri, 1995).

### **1.3.3. Yönetimde Karar Vermenin Rolü ve Önemi**

Karar verme işleminin elde bulunulan bilgileri işleyerek oluşturulan seçenekler arasından bir seçim yapmak olduğu önceki kısımlarda belirtilmiştir. Bu başlık altında ise yönetimde karar vermenin örgüt için öneminden bahsedilecektir. Öncelikle herhangi bir kararı vermek için yöneticinin ilgili konuyu kapsayan tüm gerekli bilgilere ulaşması sağlandıktan sonra organizasyon açısından emniyeti artırmak ya da maliyeti azaltmak gibi bazı amaçlar belirlenir. Yöneticinin tüm alt birimlerin isteğini aynı oranda gerçekleştirmesini sağlayacak bir karar vermesi çoğu zaman, özellikle büyük çaplı organizasyonlarda, oldukça güçtür. Bu yüzden yöneticinin alt birimlerinden gelen talepleri ve genel misyon ve vizyonu da göz önünde bulundurarak bazı kararlarda hissedarların fikirlerini de dahil etmek zorunda kalarak bir karar vermesi beklenmektedir (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1998).

Karar aşamasına gelen yönetici, işi gereği öncelik sırasını belirlemek ve beklentileri göz önünde bulundurarak bir karar vermek zorundadır. Aksi halde karar vermede yaşanan her gecikme fazladan bir zaman maliyetine sebep olmakla beraber “en kötü karar kararsızlıktan iyidir” kabulünden yola çıkarak değerlendirildiğinde yöneticinin karar verme rolünü etkin kullanmadığını düşünmeye sebep olabilir. Karar verme işleminde sadece yukarıda sayılan rasyonel veriler ve beklentiler değil, yöneticilerin dünya görüşü, sahip olduğu varsayımları, değerleri, kişisel ve toplumsal çıkar gibi kişisel ve kültürel birikimi de önemli bir etkiye sahiptir. Bu yüzden verilecek kararların organizasyonların sahip olduğu kendine has kültüre (mikro kültür) de uygun olması beklenmektedir. İşletme içinde çalışan ve bu kültürün oluşmasına küçük yahut büyük katkıları bulunan tüm ekip arkadaşlarının verilecek olan karardan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek olmaları göz önünde bulundurularak yöneticinin vereceği kararı en son halinde bile tekrardan gözden geçirmesine sebep olabilmektedir. Bu yönüyle de



bakıldığında karar vermenin örgütlerde ne denli önemli olduğu ve bu önemin organizasyonun kapsamının büyümesiyle de paralel yönde hareket ettiği ifade edilmektedir (Garvin & Roberto, 2001). Bu denli öneme sahip bir görevin gerçekleştirilmesi için de teknik, sezgisel ve mesleki tecrübeye dayanan bilginin yanında karar verme tecrübesinin (yöneticilik tecrübesi) de gelişmiş olması gerekmektedir. Yöneticilik tecrübesini geliştirmenin en etkin ve geçerli yolu ise yöneticilik yapmak yani karar vermektir (Koçel, 2018, s. 160).

Yönetim işini üstlenen yöneticiler yönetsel faaliyetleri gerçekleştirirken amaç ya da sorun tespit edip amaca götüreceği ya da sorunları çözecek yolları bulan kişilerdir. Başka bir deyişle yönetsel faaliyetler karar almakla yürütülür. Bu durumda kararların başarısı bir bakıma yönetsel başarıyı belirlemektedir. İşte bu nedenle yönetimde karar vermenin rolü çok yüksektir ve yönetimin başarısını etkilediği için çok önemlidir.

#### 1.3.4. Karar Türleri

Organizasyon içerisinde verilen kararlar, verilecek kararın kısıtlarına, belirsizlik durumuna ve kapsamına göre değişen özellikleri bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Örgütün düzeylerinin alt, orta ve üst olmak üzere genel çerçevede üçe ayrıldığı gibi bu örgüt düzeylerinde görev alan yöneticilerin verdiği kararların da üçe ayrılması uygun görülmektedir.

**Alt düzey kararlar** örgütün amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefleyen faaliyetleri denetleyip inceledikten sonra uygun çözüm alternatifleri belirleme amacı güden kararları ifade etmektedir. Bu düzeydeki kararlar organizasyon ve kurallarının dışına taşmayan, kısa vadeli ve genellikle teknik boyutta alınan kararları kapsar (Çırpan & Koyuncu, 1998). Örneğin, bir havayolu işletmecisinin geç gelen uçağın yerine back-up (yedekte hazır bekletilen) uçağın alınması veya seferi rötarlı devam ettirme konusunda alınacak karar bu tür karara örnek olarak verilebilir.

Alt düzey kararlardan biraz daha kapsamlı olan ve alt düzey ile üst düzey arasındaki kararlar arasında bir dengeleyici rol oynayan **orta düzey kararlar** ise genellikle alt düzeyin çözüm konusunda yetkili olmadığı ve üst düzey karar almaya sebep olacak kadar da mühim olmayan konuları çözüme kavuşturmayı amaçlamaktadır (Koçel, 2018, s. 159-163). Havacılık sektöründen bir örnek verilirse; gittiği havaalanında arıza

yaptığı öğrenilen bir uçak için dışarıdan bir bakım kuruluşuna müracaat edip arızayı giderme kararı ile havayolunun kendi teknik ekibini bir sonraki seferle gönderip bir günden fazla arızalı uçağın gittiği meydanda kalması ile ilgili alınacak karar bu karar türüne örnek olarak gösterilebilir.

En kapsamlı ve örgütün uzun vadedeki misyon ve vizyonunu dikkate alarak, sınırsız bilinmeyen olduğu dış çevrenin de verilen kararlara dahil olduğu **üst düzey kararlar** ise örgüt içi ve dışının düşünülme zorunda olduğu stratejik karar denilen kararları kapsamaktadır. Bu kararları verme aşamasında ilk iki seviyede yeterli olan teknik bilginin yetersiz kaldığı ve devreye siyasi, psikolojik, kültürel ve ekonomik faktörlerin girdiği belirsizliklere karşı kullanılacak olan sezgilerin de etkili olduğunu söylemek mümkündür (Karaoğlan, 2006). Örneğin küresel bir kriz döneminde tüm havayolu şirketlerinin personel ve uçaklarını ellerinden çıkarmaya başladığı bir durumda, diğerleri ile benzer şekilde küçülmeye gitmek ile diğerlerinin tersine uçak siparişi verip personeli de elinde tutarak daha fazla sıklık ile sefer düzenleme kararı böylesine üst düzey bir karara örnek olarak gösterilebilir.

Üst düzey kararlarda önemli olan bir diğer konu ise belirsizlik kavramıdır. Belirsizlik, yöneticilerin hangi hedeflere ulaşmak istediklerini bildikleri fakat bu hedefe ulaşmak için gerekli alternatifler ve gelecekteki olaylar hakkındaki bilgilerinin eksik olması durumudur. Karar vermeyi zorlaştıran bu faktörlerin fiyat, üretim hacmi ve maliyet gibi iç çevreyle alakalı olabileceği gibi ileride yapılabilmek ihtimali olan tamamen belirsiz olan ülkeler arasındaki siyasal ve ekonomik antlaşmalar şeklinde dış çevreyle de alakalı olabilir. Bu sebeple üst düzeyde alınan kararlar çoğu zaman programlanmamış, plansız ve öngörmesi zor kararlardan oluşurlar. Yönetici için verilen kararlarda başarısız olma ihtimali, problemin karşısında alınacak kararlardaki belirsizliğin artmasıyla paralel olarak artar. Bu tarzda alınan kararlara da yazında stratejik karar adı verilmektedir. Stratejik karar Quinn ve Mintzberg'in (1997) çalışmasında şu şekilde tanımlanmıştır:

*“İşletmenin bütün olarak saran çevrede oluşan öngörülebilir ya da öngörülemez değişimlerin ışığında faaliyet sahasının seçimi, işletmenin amacı, misyonu ve vizyonunun oluşturulmasına yönelik uzun vadeli ve programlanmamış kararlardır. (Akt. Özşahin, 2005, s. 11-13)”*

Başka bir deyişle üst düzey yöneticilerin verdikleri stratejik nitelikte kararlar, örgüte rakipleri karşısında uzun vadede yapısal üstünlükler kazandıracak amaçlara varmaya ya da sorunları çözmeye işaret etmektedir. Yöneticiler bu tür üst düzey kararları

verirlerken işletmenin ihtiyaçlarının yanında bağlı buldukları otoriteler tarafından zorunlu koşulan kimi değişiklikleri de göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Bu kararlar bazen tüm işletmeyi misyon ve vizyon kapsamında dahi değişikliklere uğratabilmektedir. Özellikle havacılık sektöründe uygulamaya geçirilen emniyet yönetim sisteminin kurulması gerekliliği tüm ilgili havacılık işletmelerinin bu kapsamda yeni bir birim kurmasına yol açmıştır. Bu birimin kurulması, yeterli maddi kaynağın sağlanması, birimde çalışacak olan personelin işe alım kriterlerinin belirlenmesi ve buna benzer her bir adım yönetici açısından yeni bir karar verme süreci içerisinde değerlendirilmektedir (Güçlü, 2003). Emniyet performansını artıracak türden hava araçlarının filoya dahil edilmesi, bazı pahalı donanımların eksikliğinin potansiyel bir tehlike olarak görülüp görülmemesi, yüksek emniyet performansının gerekli olup olmadığı üst düzey yöneticilerinin alacağı kararlara ışık tutar niteliktedir.

Verilecek kararın özelliğine göre ise farklı teknik ve yaklaşımlara ihtiyaç duyulan farklı karar tipleri meydana gelmektedir. Programlanabilirlik açısından bakıldığında **rutin** ve **rutin olmayan** kararlar bunlara örnektir. Genellikle operasyonel ve teknik anlamda verilecek günlük ve haftalık süreçleri kapsayan kararlar rutin kararları kapsamaktadır. Bu tür kararların en büyük avantajı daha önceden benzer bir durum meydana geldiği için yöneticinin ne yapacağını en baştan analiz etmek zorunda kalmamasıdır. Operasyonel kararların da bir nevi rutin karar olduğu ve genelde rutin kararlarla iç içe kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, havacılık sektöründe anlık rotaların ya da teknik arızaların meydana geldiği durumlar ve kapı (gate) değişiklikleri bu tür kararların sık sık alındığı olayları içine almaktadır. Rutin olmayan kararlara gelindiğinde bu tür kararlar ise yöneticinin sürekli karşılaşmadığı, çıkarım yapmanın ve seçim yapmanın daha çetrefilli olabildiği durumları kapsar (Anameriç, 2005). Her stratejik karar aynı zamanda bir rutin olmayan karar özelliği taşımaktadır ayrıca karar verici (yönetici/lider) böylesi durumlarda geçmiş tecrübelerinin ışığında sezgilerin çok daha ağır bastığı ve bilinmeyenlerin çok fazla olduğu bir pozisyonda işini yürütmek zorundadır. Bu durumdaki yöneticiler algoritması belirlenmiş olan standart faaliyet operasyonlarını (SOP) veya GMP (Good Manufacturing Practices) uygulamalarını kullanamamaktadır. Örneğin, uçağın planlanan varış meydanı yerine herhangi bir olaydan ötürü başka havalimanına gitmek durumunda kalması, havalimanının herhangi sebepten dolayı uçuş operasyonuna kapatılması gibi hadiseler bu karar türüne örnek olabilmektedir (Öz & Baykoç, 2004). Bu gibi kararlar verilirken emniyet performansının nasıl

etkileneceğine ve bu nihai durumun ne denli öncelikli olacağına karar veren yine orta düzey yöneticiler olacaktır.

## **1.4.Yönetici Kavramı**

### **1.4.1. Yöneticinin Tanımı ve Önemi**

Örgütün belirlenen hedeflerine ulaşmak amacıyla bir bütün halinde hareket etmesi için bu örgütün yönetim birimi denilen yerlerde görevi örgütün devamlılığı ve karlılığını sağlamak olan bazı kişileri barındırması şarttır. Yazında yönetim işini yapan kişilere en genel ve basit ifade ile yönetici denmektedir. Eren tarafından yapılan bir başka yönetim tanımı ise (Eren, 2011, s. 8): emrine verilmiş bir grup insanı belirli birtakım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve iş birliği içinde çalıştıran bir kimse şeklinde verilmektedir. Yöneticiliğin en önemli ve temel işinin de karar vermek olduğunu tekrar vurgulamak gerekmektedir. Yönetici açısından karar verme ise yöneticinin organizasyon içindeki maddi, beşerî ve bilgi kaynaklarını belirlenen amaç ve hedeflere en kısa ve doğru yoldan ulaşmak için kullanılan yollar arasında seçim yapmaya denk gelmektedir.

Bir işletme meydana geldiğinde yapılması gereken işlere, bu işleri yapmakla sorumlu olan çalışanlara ve bu çalışanları değerlendirecek ve yönetecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetici çalışanları değerlendirirken; çalışanın sorumlu olduğu işler, bu işler için gerekli bilgi ve beceriye sahip olma durumunu göz önünde bulundurmak zorundadır. Çünkü her yönetici belirlenmiş olan hedeflere ulaşma aşamasında en az sapma ile istenen sonuçlara ulaşmak istemektedir. İstenilen bu sonucu gerçekleştirmek için gerekli çabayı da sarf etmesi de doğal bir gerekliliktir. En genel anlamda yöneticinin organizasyondaki rolleri:

- Kişilerarası ilişkiler,
- Bilgi toplama ve dağıtma ve
- Karar verme

olmak üzere üç ana grupta değerlendirilmektedir (Mintzberg, 1973 Akt. Orhan & Şahin, 2003).

Kişilerarası ilişkiler rolü gerek diğer yöneticilerle yatay gerekse sorumluluğu altındaki çalışanla ya da bir üst yöneticisiyle olan dikey iletişimini ifade etmektedir.

Bunun yanı sıra, kişilerarası ilişkiler rolü, yöneticinin aynı çevreye hitap eden paydaşlarıyla olan diyaloglarını da içine almaktadır. Bilgi toplama ve dağıtma rolü ise yöneticinin en temel görevi olan karar verme işlemini gerçekleştirebilmesinde büyük öneme sahiptir. Yönetici, doğru zamanda doğru veriye ulaşılması için gerek işletme içerisinden gerekse dış kaynaklardan beslenen verileri toplamak, analiz etmek ve karar vermekle mükelleftir. Eğer karar verici mercii bir üst yönetici ya da işletme dışı bir yer ise bu topladığı bilgileri istenen şekliyle aktarmak da aynı şekilde yöneticilerin görevleri arasında yer alır. Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde bu işlemin özellikle de zamanla yarışan işletmeler açısından son derece önemlidir. Yöneticinin bilgi, beceri ve tecrübesini ortaya koyarak süreci iyileştirmeye yönelik bir adım atmak, süreci yavaşlatan problemlere uygun çözümler üretmek, kıt olan kaynakların en doğru yerlere harcanmasını sağlamak ve yeni atılımlar yapmak için yöneticinin elinde olan en büyük yetki karar verme rolüdür. Bu şekilde yönetici kendine verilen bu yetki ile kimi zaman faaliyetleri hızlandıracak formüller bulan bir mühendis, kimi zaman ise sektörde çığır açacak bir girişimci olabilme fırsatına sahip olmaktadır (Öztekin, 2005). Karar verme süreci yönetici olmanın getirdiği en doğal hak olduğundan dolayı verilen kararın ehemmiyeti ve sorumluluğu çok kısıtlı da olsa yöneticilik tanımı içerisinde yer almaktadır.

Yönetici kavramı iki kişilik bir ailenin yönetiminden, ülkelerin yönetimine kadar genişleyen ve etkilerinin kimi zaman on-yıllık dönemlerde ortaya çıktığı süreçleri de içine alan bir yapıya sahiptir (Koçel, 2018, s. 173-174). Ayrıca tüm planlamaların uygulanması ve bu uygulamalar sonucunda organizasyonun belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştirme durumuna göre puanlamaya tabi olması gereken kişi de yine yöneticidir. Yöneticinin amacı, aynı zamanda işletmenin varlık amacını korumak ve bu doğrultuda atılacak adımları belirlemektir. Her yöneticinin kendine has bir yönetim yaklaşımı bulunmaktadır. İşletmenin işleyişi açısından ise yöneticinin karar verme tarzı, kendisini diğer yöneticilerden ayırmakta kullanılan en kritik özelliklerden biridir.

Yönetici denildiğinde bir yönetim ve bu yönetimin aşamaları akla gelmektedir. Yönetimin işlevleri içerisindeki her bir iş ve süreç için hedefler oluşturma, beşerî ve maddi kaynak ayırma, bu kaynakları etkin ve verimli olabilecek şekilde yöneltme ve süreç sonucunda ise istenilen noktada olunup olunmadığını kontrol etme gibi birçok işlem yer almaktadır. Tüm bu işlemlerin hepsinde de ortaya koyulmuş olan belirli alternatifler bulunmaktadır. Yönetici ise bu alternatifler arasından bir seçim yapmak ve bunun

sonuçlarının sorumluluğunu almak zorunda olan kişidir. Yönetimin hangi işlevine bakılırsa bakılsın, her konuda karar verilmesi gereken bir durum ve bu durum içerisinde bir seçim yaparak karar veren bir yöneticiyi görmek kaçınılmazdır. Kimi zaman bu karar personel istihdamında ortaya çıkarken, kimi zaman kaynakların nerede ve nasıl kullanılması gerektiği hakkında olabilir. Verilen bu kararlarda yöneticiler yukarıda bahsedilen iç çevresel faktörlerin yanı sıra rakipler, müşteriler ve diğer çevresel faktörleri de dikkate almak zorundadır (Daft, 2010, s. 3-13).

Yöneticiler sahip oldukları bilgi, beceri, insanlarla iletişimi ve karar verici rolleri ile faaliyetleri gerçekleştirmesi beklenen kişiler olduklarından dolayı “yönetici karar veren kişidir” şeklinde bir ifade eksik olsa dahi doğru kabul edilmelidir. Zira yöneticinin sahip olduğu rollerden birisi de karar verme rolüdür ve bu rol yöneticiyi diğer çalışanlardan ayıran en önemli özelliklerden birisidir. Yöneticinin karar vermesi için sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübelerin yanında girişimcilik, sorun çözücü ve müzakereci özellikler de büyük önem taşımaktadır. Çünkü yöneticinin sadece planlanmış bir süreci yönetmesi yetmeyebilir ve bazı durumlarda da yeni yatırımlarda bulunarak farklı alanlarda açılımlar yapması gerekebilir. Bunun yanı sıra, yöneticilerin süregelen bir üretim ya da hizmet süreci içerisinde ortaya çıkan bir sorun karşısında bu sorunu çözmeye yönelik bir karar vermesi beklenir. Sorun işletme içerisinde alınan kararlar ile çözülebileceği gibi kimi zaman çözüm için işletme çevresini etkileyen bir karar verilmesi de gerekebilir. Farklı paydaşlar ile iletişim halinde olarak gereken durumlarda müzakere yeteneğini kullanmak da yine yöneticilerin karar verme rollerinin kapsamı dahilindedir (Gökçe & Şahin, 2003, s. 150-155).

Günlük konuşmada sürekli birbirinin yerine kullanılan liderlik ile yöneticilik kavramı ise birbirinden bazı temel konularda ayrılmaktadır. Örgüt adına başarılı adımlar atabilmek iç içe geçmiş karmaşık bir bilgi ve beceri yeteneğinin ürünüdür. Yöneticiler genellikle kapasitelerinin uygulanılabildiği kadarki kısmı ile değerlendirilirler. Çalışanlarla devamlı olan iletişimlerinin yanı sıra talimat ve prosedürlerin bir değerlendiricisi, planlayıcısı ve yöneticisi olarak görünürler. Fakat başarılı bir değişim için bireyleri ve grupları etkileme yeteneğine sahip, ekip oluşturabilen ve halihazırdaki ekiplerini motive eden ve herkesçe kabul görmüş hedefler etrafında sinerji ortaya çıkarabilen vizyon sahibi kişilerle meydana gelir. Bu özellikleri barındıran kişilerdeki özellikleri topladığımızda ise liderin tanımına çok yakın bir sonuç elde etmiş oluyoruz.

Liderler, beraberinde çalıştığı kişi ve grupları motive edip onlara ilham veren bir vizyona sahiptir. Yönetim ise liderin belirlemiş olduğu vizyonu şirketin günlük operasyonuna uygulayarak hayata geçirecek olan yapıdır. Yönetici ve lider şirket için son derece önemli iki konum sahibi çalışmanı ifade eder. Bir tanesinin değerini ortaya koymak asla diğerinin önemini azaltmayı öngörmemektedir (Gilley, 2005). Gerek yöneticilerin gerekse liderlerin tutum, tavır ve davranışları diğer yönetici ve çalışanların tutum ve davranışlarına yön verme etkisine sahiptir. Bu nedenle özellikle üst ve orta düzey yöneticilerin emniyete ilişkin inanç, varsayım, değer, tutum, karar ve davranışlarıyla diğer çalışanlara olumlu yönde örnek olmaları beklenecektir. Olumsuz örnek oluşturacak özellikler çalışanları da olumsuz yönde etkileyerek emniyet performansının azalmasına neden olabilir.

Herhangi bir örgüt yapısı içinde konum ne olursa olsun – gerek yönetici gerekse yönetilen – her çalışanın bir yetki ve sorumluluğu bulunmaktadır. Yetki denildiğinde akla gelen en genel ifade “*yönetmel makama verilmiş bir erk ya da güç*” şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Ekodialog, 2019). Daha geniş bir ifade ile yöneticinin gözünden baktığımızda ise yetki birilerine iş gördürme hakkına sahip olmak şeklinde de karşımıza çıkmaktadır. Yöneticinin, parçası olduğu örgütün hedeflerine ulaşması için iş görenleri yönlendirmesi ve harekete geçirmesi için gerekli minimum ihtiyaçlardan birisi yetkidir. Bu yetki üst düzey yöneticide örgütün tüm birim ve çalışanlarına nüfuz edebilecek bir genişlikte iken, alt düzey dediğimiz şeflik ve birim amirliği gibi pozisyonlarda ise birkaç kişiye hatta tek bir kişiye kadar daralabilmektedir. Yetkiyle ayrılmaz bir durumda kullanılan sorumluluk kavramı ise “bir kişinin kendi üzerine yüklenen iş ve görevleri yapması için o kişiden hesap sorulabilmesi ya da o kişinin kendisine verilen faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür.” Buradaki kilit nokta örgüt içerisinde her ne düzeyde olursa olsun tüm yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının eşit ve/veya denk olması gerektiğidir. Etkili yönetimin de temel ilkesini oluşturan bu yetki-sorumluluk denkliği hem yetkisiz sorumluluğun işlerin yapılmasını engellemesinin hem de sorumluluğu olmayan yetkinin yöneticiye bu yetkiyi kötüye kullanmasına mahal vermesinin önüne geçilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu yüzden ki örgütlerde herhangi bir düzeydeki yöneticiye bir konu hakkında sorumluluk yüklendiğinde aynı zamanda bu sorumluluğu yerine getirebilmesi için gerekli olan yetkinin verilmesi hususu hassas bir şekilde takip edilmelidir. Aksi halde istenen sonuç alınamayabilir (Kuluçlu, 2000).

Yapılan her bir yenilik ve değişiklik yönetici açısından yapılması gereken yeni bir karar verme işine dönüşmektedir. Bununla birlikte yetki sahibi kişi, yönetici, vermiş olduğu her bir karar akabinde ortaya çıkacak olan sonuçları üstlenmekle sorumlu olacaktır. Bu bağlamda her bir yetki beraberinde bir sorumluluk getirmektedir ve bu iki kavram birbirinden ayrı olarak düşünülemez. Bu sorumluluğun vermiş olduğu maddi ve manevi yük ise yöneticilerin karar verirken daha temkinli ve gerçekçi olmasını sağlamaktadır (Ağlargoğ, 2013, s. 40-44). Yöneticilerin, sahip oldukları yetki sayesinde, emniyet bağlamındaki amaçları belirleme, amaçlara gidecek yolları ve tüm bunlar için hangi kaynaktan ne kadar ayrılacağını tespit etme hakları vardır. Bu nedenle, özellikle üst ve orta düzey yöneticilerin sahip oldukları yetkiyi nasıl kullanacakları, emniyet performansını ciddi derecede etkileme potansiyeline sahiptir. Yetki miktarı arttıkça yöneticilerin emniyet üzerindeki etkileri de o denli artacaktır.

#### **1.4.2. Yöneticilerin Beceri ve Yeterlilikleri**

Bulduğu konuma ve yapılacak işe göre her yöneticide olması istenen beceri ve yetenekler de değişmektedir. Özellikle günümüzde havacılık sektörü gibi içerisinde onlarca hatta yüzlerce farklı uzmanlık gerektiren örgütlerde yöneticinin bir yöndeki bilgi ve becerisi yeterli olmayabilmektedir. Bu yüzden kendisine verilecek olan yetki ve sorumluluğa uygun şekilde yönetici belirlemek için öncelikle bu yöneticilerde olması gereken teknik, sosyal ve kavramsal becerinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

##### ***1.4.2.1. Teknik beceri***

Teknik beceri kavramı kullanıldığında hangi örgütü ya da departmanı yönetiyor olursa olsun yöneticinin altında gösterilen faaliyetler konusunda uzman olması ya da bu faaliyetlerin kapsam ve içeriğine hâkim olması akla gelmektedir. Teknik beceri yöneticiye bir konuda işin uzmanı olarak sahada bizzat işi yapan teknik personelin adına karar vermeye yardımcı olmaktadır. Bu becerileri tek bir başlık altında sıralamak her ne kadar zor olsa da genel anlamda alanına ilişkin teknolojiye aşına olmak, alanında yenilikleri takip edip, tartışıp güncellemeler yapabilecek yetenekte olmak ve ilgili araç, gereç ve aletler hakkında bilgi sahibi olmak bir yöneticinin teknik becerisini belirleyici faktörler arasında yer almaktadır.



Teknik beceri daha çok alt düzey yönetici profilinde aranan özellikler arasındadır. Bu becerilerin yöneticilere aktarılabilmesi için sınıf içi eğitim, iş başı /hizmet içi eğitim, sahada kazanılan tecrübeler ve kişisel karakteristik özellikler doğrultusunda bir planlama yapmak gerekmektedir. Özellikle çalışanla yakın ilişkisi bulunan bu kademedeki yöneticilerin alanındaki yetkinliği ve teknik becerisi arttıkça, doğrudan doğruya kontrolü altındaki bölümde ve ilgili süreçlerdeki verimlilik ve etkinliğin arttığı görülmektedir. Teknik beceri genellikle yöneticinin pozisyonu yükseldikçe önemini kaybeden yerini beşerî ve kavramsal becerilerin önem kazandığı bir alana bırakmaktadır. Bu nedenle çalışanla yakın ilişkisi bulunacak olan yöneticilerin genellikle o departmanda çalışmış tecrübeli ve bilgili kişilerden seçilmektedir. Çünkü faaliyet kapsamındaki süreçlerde ortaya çıkacak herhangi bir aksaklık ya da hata ile karşılaşan bir çalışanın doğrudan başvurup çözüm istediği mercii olarak kabul edilen bu seviyedeki yöneticiler, duruma gerek sahip oldukları bilgiler gerekse operasyon ve faaliyetlerde başlarına gelen olaylardan kazandıkları tecrübelerle müdahale edebilmelidirler (Yüksel, 2015, s. 23).

Orta düzey yöneticilerin sahip oldukları teknik beceriyle hata yaparak ya da yanlışlığa düşerek emniyeti tehdit etme potansiyeline sahip çalışanlara nasıl örnek oldukları emniyeti etkileyecektir. Ayrıca teknik becerilerini sadece operasyonel hedefler için mi yoksa aynı zamanda emniyet hedefleri için mi kullanacakları emniyet performansını etkileyen diğer bir faktördür.

#### ***1.4.2.2. Beşerî ilişkiler becerisi***

Bu beceri türü organizasyonun en alt biriminde çalışmakta olan işçiden en üst düzeydeki yöneticilerle olan iletişimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için elzem olan ve genellikle üst ve orta düzey yöneticilerin olmazsa olmaz özellikleri arasında sayılan bir yönetici özelliği olarak kabul edilmektedir. Bu beceri kapsamında yönetici muhatap olduğu kişiler hakkında bilgi edinip onların jargonuna uygun şekilde yönetmelikleri ve uygulamaları açıklayarak, onlara saygı duyup kendisine de onlar tarafından saygı duyulmasını sağlayarak planlanmış olan faaliyetlerin yönetilmesini sağlar (Yüksel, 2015, s. 24). Karşımıza insan ilişkileri becerisi olarak da çıkan bu kavram yöneticinin çalışanların duygu ve düşüncelerini analiz etmesini, onlarla iletişim kurmak için gerekli anahtar konu ve kelimeleri bilmesini ve bunların hepsini kişisel ve organizasyonel

bağlamda harmanlayıp muhatabı olan kişiyle ilişkisini güçlendirmeyi zorunlu bir hale getirmektedir.

Teknik beceriye nazaran kazanılması daha uzun zaman ve kişisel yetenek gerektiren beşerî ilişkiler becerisinin kimi zaman deneme yanılma yolu ile kimi zaman ise kişisel gelişim seminerleri ve ortaklaşa gerçekleştirilen toplum analizleri eğitimleri ile geliştirilmesi öngörülmektedir. Yöneticinin sorumlu olduğu kişi sayısı değişmeksizin her yöneticinin yüksek veya alt düzeyde bu beceriye sahip olması istenmektedir. Çünkü her yöneticinin altındakiler ile sürekli iletişim halinde olmak, onların sorunlarına çözüm bulmak, aralarındaki fikir ayrılıklarında ortak nokta belirlemek gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Personelini anlayamayan bir yöneticinin personelin yaşamış olduğu sıkıntıları onun gözünden görmeden gidermesi veya onları havacılık emniyetinin artırılması bağlamında motive edebilmesi bir hayli zordur. Ayrıca gününün büyük bir kısmında sürekli beraber olan ekip arkadaşlarının sağlıklı iş birliği kurabilmeleri ve aynı kaynaklarla daha yüksek verim alabilmelerine de doğrudan ve dolaylı şekilde etki eden bu beceri türü günümüzde tüm yöneticilerde farklı düzeylerde de olsa zorunlu bir ihtiyaç haline gelmiştir (Kömürcüoğlu, İŞLETME YÖNETİMİNDE ETKİN ZAMAN KULLANIMI VE ZAMAN PLANLAMANIN ÖNEMİ, 2017, s. 6-7).

Yöneticilerin, bizzat üretim faaliyetlerinin gerçekleştiği süreçlerdeki potansiyel emniyet tehlikelerinden, risklerden, emniyetsiz olaylardan, bağlamsal sorunlardan ve emniyeti tehdit eden örtük örgütsel faktörlerden haberdar olabilmesi için bu becerilerinin gelişmiş olması gerekir. Çünkü sözü edilen sorun ve faktörlerden asıl haberdar olanlar bizzat çalışanlardır. Asıl önemli olan emniyete ilişkin nitelikli veri ve bilgilerin çalışanlardan alınmasının sağlanmasıdır.

#### ***1.4.2.3.Kavramsal beceri***

Kavramsal beceri, elle tutulup gözle görülmesi çok daha zor olan geleceğe yönelik birtakım planlar, hesaplamalar veya ölçümler öngören soyut kavramlar konusundaki yetkinlik olarak tanımlanabilir. Yönetici ile kavramsal becerinin ilişkisi ise birden fazla veriyi işleyip bu analiz sonucunda bir karara varmak olarak değerlendirilebilir. Daha çok uzun vadeli, net ve somut bir argümandan uzak ve örgütü önemli ölçüde etkileyen kararların verilmesinde kendisinden yüksek seviye entelektüel zekâ sergilemesi beklenen

üst düzey yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bu beceri türü örgüt için temel bir şekillendirici ve çıkış noktası olarak görünmektedir. Çünkü alt kademelerde gerçekleştirilecek tüm faaliyetler bu geleceğe yönelik fikirlerin ve beklentilerin doğrultusunda şekillenmektedir (Zembar, 1994).

Hızlı ve isabetli karar verebilme, neden-sonuç ilişkisini doğru bir şekilde kurabilme, karşılaştırma analizleri sonucunda öncelik belirleme ve bunların sonucunda bir plan ortaya çıkarabilme kavramsal becerinin temel özelliklerindedir. Kendilerine kaynakların emanet edildiği bu üst düzey yöneticilerin yukarıda sıralanan işlemleri etkin şekilde yapması beklenmektedir. Üst düzey yöneticiyi diğer yönetici ve personelden ayıran en önemli özellik de burada yatmaktadır. Kuralların ve hangi durumda ne yapılması gerektiği açıkça yazılmış olan kitapların ışığında bir faaliyeti sürdürmek sıradan bir personel için dahi üstesinden gelinebilir bir durum iken, belirsizliklerin had safhada olduğu bir ortamda karar vermek gerçekten yüksek seviyede kavramsal beceri isteyen bir durumdur (Uyanık & Kandır, 2010).

### **1.4.3. Yönetim Kademeleri ve Yöneticiler**

En ilkel birlikteliklerden dünya çapındaki organizasyonlara kadar tüm yapıların belirli bir düzen içinde paylaştığı ortak amaçlara ulaşmak için yapmış olduğu tüm çalışmaların bir karar alıcı ve bu karara uyan bir uygulayıcısı olmak zorundadır. Bu başlık altında karar alıcı olan yönetici ve yöneticilerin kendi içerisindeki sınıflandırılması açıklanmaktadır.

Her yönetici yukarıda bahsedilmiş olan becerilere aynı derecede ihtiyaç duymayabilir. Yöneticiler buldukları hiyerarşik yapı içinde, sorumlu oldukları diğer yönetici veya çalışanlara göre, farklı bir düzeye sahip olurlar. Kimi zaman yöneticilik görevini yürüten kişiye şef, muhtar gibi pozisyon sıfatları yüklenirken kimi zaman da farklı boyut ve birimlerde bu sıfatlar müdür, başkan şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Burada açıklanması gereken yöneticilerin yetki ve sorumlulukları bağlamında nasıl sınıflandırıldıklarıdır. Zira karar verme aşamaları her ne kadar her yönetici için aynı isimleri olsa da bu aşamaların uygulamasına gelindiğinde iki kişilik bir esnaf işletmesinin yönetimi ile onlarca paydaş, yüzlerce birim ve binlerce çalışanı olan işletmelerin yönetimi gerek yetki sorumluluk gerekse kaynaklar açısından birbirinden ayrılmaktadır (Saruhan C. Ş., ve diğerleri, 2012).

Örneğin bir havayolu işletmesinde kurulması kararlaştırılan emniyet yönetim sisteminin sisteme dahil edilmesi ve tüm yönetmelik, el kitapları ve operasyonlara bu sistemin entegre edilmesi için öncelikle üst düzey bir yönetim kararına ihtiyaç vardır. Daha sonrasında bu sistemin kurulma sürecindeki maliyetler için kaynak ayrılması ve Emniyet Yönetimi (EY)'nin tüm operasyonel faaliyetlerle ilişkili hale getirilmesi konusunda ise gerekli bilgi teknolojilerinin devreye sokulmaları alınacak kararın kademesini göstermektedir. Daha alt kademelere indikçe verilen kararların “birim içerisinde raporlama sayısını artırmak, emniyetle ilgili tazeleme eğitimi tarihi gelen personeli belirlemek” gibi daha alt düzey bir yöneticinin sahip olduğu yetkilerle yürütülebileceği görülmektedir.

#### ***1.4.3.1. Üst Düzey Yönetici***

Üst düzey yönetici denildiğinde örgütün misyon ve vizyonuna yönetim anlayışına, ilkelerine ve diğer ilgili alan bilgilerine sahip olan ve uzun dönemli stratejik nitelikte kararlardan sorumlu olan kişiler akla gelmektedir. Yetki kapsamı olarak da en geniş alana hitap eden bu grup yöneticiler genel itibariyle; başkan, genel müdür, direktör gibi sözcüklerle ifade edilmektedir (Şengül, 2007). Üst düzey yönetici örgüt içinde sadece karar verici bir görevi haricinde bu kararlar sonucunda ortaya çıkan örgüt yapısını, amaçlarını ve kültürünü de şirketin tüm birim ve personeline açıklamak ve benimsetmekle yükümlüdür. Üst düzey yöneticilerin kavramsal becerinin yanında analitik düşünmeyi ve nedensel ilişkiler kurmayı sağlayan birtakım becerilere sahip olması da son derece önemlidir (Baczyńska, 2015).

Üst düzey yöneticiler şirkete ait faaliyetlerini gerçekleştirirken hissedarların menfaatlerini de göz önünde bulundurmaktadır. Bu menfaatler ise çoğunlukla öncülüğünü maddi getirinin çektiği ve sektörden sektöre değişen kriterlerden oluşmaktadır. Özellikle havacılık sektöründe maddi kazanç önemli olsa da emniyet performansının yüksek olması da son derece önemli bir amaçtır (Jones, Kirchsteiger, & Bjerke, 1999, s. 63-65). Çünkü havacılık sektöründe meydana gelecek bir emniyetsizliğin maliyeti, emniyet tedbirleri için gerekli olan maliyetin kat kat üzerinde rakamlara ulaşabilmektedir. Emniyetsizlik, havacılık örgütlerinin yaşamlarını sürdürmek için dış çevreden sağlamaları gereken kaynak akışını kesebilir. Bu durumda amaçlara ulaşmak

şöyle dursun havacılık örgütünün ayakta kalması bile düşük bir olasılığa dönüşebilir. Bu durumda birinci derecede sorumlu olan kuşkusuz üst düzey yöneticiler olacaktır.

Üst düzey yöneticilerin görevlerinden bir diğeri ise amaç ve hedeflere uygun politika belirlemek ve kararlarını bu politikalar doğrultusunda vermektedir. Strateji ile politikanın sık sık biri yerine kullanılması aralarında bir anlam karışıklığına sebep olmaktadır. Bu kargaşayı engellemek adına kavramların tanımlarını incelemek uygun olacaktır. İki kavramın temel olarak tanımları aşağıdaki gibidir (Güçlü, 2003, s. 66-70):

- Politika “yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plan” şeklinde ifade edilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde politikanın uygulamalarla ilgili ilkeler ve kurallar toplamını oluşturduğu sonucuna varılmaktadır. Politikalar karar verme aşamasında üretilen alternatifler arasından seçim yapmak için kullanılan bir çeşit ölçütlerdir. Bu nedenle karar vericilerin kararlarına etki etmekte, kararlar için yol gösterici olmaktadır.
- Strateji “ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türü” olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda strateji işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturduğu bilgisi ele alındığında stratejinin ileriye öngörmeye dayalı ve daha kapsamlı bir kavram olduğu da ortaya çıkmaktadır.

Üst düzey yönetici politikayı karar verme konusunda bir rehber olarak değerlendirirken stratejiyi ise bu rehber ve birtakım ölçütler sayesinde amaç oluşturma ve kaynak kullanma kararını vermekte kullanmaktadır (Dinçer, 1998 Akt. Güçlü, 2003). Havacılık örgütünde gerek orta gerekse alt kademelerde alınacak kararlara yol gösterecek olan politikalar yine üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Örneğin olumlu emniyet kültürünün güçlendirilmesinde büyük rolü olduğu bilinen güçlü olumlu adalet kültürünün teşkil edilebilmesi için emniyet politikasının nasıl belirlendiği büyük önem taşımaktadır. Emniyet politikası en tepeden en alt kademeye kadar tüm çalışanların karar ve davranışlarına, dolayısıyla da emniyet performansına etki edecektir. Öte yandan emniyet performansının stratejik amaç ve hedeflerin içinde ne denli yer bulacağı da üst düzey yöneticiler tarafından kararlaştırılmaktadır. Bu durum, üst düzey yöneticilerin emniyet performansında oynadıkları rolün ne denli büyük olduğunu göstermektedir.

### ***1.4.3.2.Orta Düzey Yönetici***

Orta düzey yönetici kavramı ise özellikle son yüzyılda artan yönetici kadrolarının ardından bir derecelendirme yapmaya olan gereksinim ile ortaya çıkmıştır. Örgüt için belirlenmiş olan orta ve uzun vadeli planlar bazen çalışanlar için anlaşılması zor ve soyut bir ifade olarak görülebilmektedir. Dolayısıyla üst düzey yöneticilerin organizasyonun tamamını ilgilendiren stratejik kararlarını belirledikten sonra bu kararların orta düzey yöneticiler tarafından departmanlar bazında irdelenip çalışanların faaliyetlerine uygun şekilde somutlaştırılması gerekmektedir. Bu aşamadan sonra kararların uygulanabilmesi ve kontrolünün sağlanmasında üst düzey yöneticiye karşı hesap vermekle sorumlu olan kişiler orta düzey yönetici olarak adlandırılmaktadırlar. Üst düzey ile alt düzey yönetici arasında bir köprü görevi gören bu yönetici sınıfı verilen taahhütleri aktarmakta ve çözülmesi elinde olmayan problemleri raporlamakla yükümlüdürler (Anafarta, 2001, s. 2-8).

Küçük çapta, operasyonel süreç içerisinde meydana gelen bir problemin çözümünde yetkisi bulunan alt düzey yöneticiler programlanmış ve çoğu zaman daha önceden tecrübe edilmiş çözümler bularak sürecin düzelmesi konusunda kararlar verirler. Dolayısıyla alınan bu kararların sorumlulukları da üst düzey yöneticiye kıyasla hayli düşüktür (Daft, 2010, s. 18-20). Çünkü üst düzey yöneticilerin aldıkları kararlar doğrudan veya dolaylı olarak orta ve alt düzey yöneticilerin vereceği kararları etkilemektedir (Drucker, 2011, s. 10-11).

### ***1.4.3.3.Alt düzey yönetici***

Alt düzey yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak hiyerarşik yapının en altındaki personel ile en yakın ilişkiye sahip, pratikte yaşanan olaylara ve faaliyetin anlık problemlerine anında müdahale etme yükümlülüğü olan yönetici türüdür. Üst düzeyde planlanan stratejiler ve beklenen hedeflerin hepsinin gerçekleşmesini sağlayan asıl bölüm olan üretim kısmı alt düzey yöneticilerin kontrolünde faaliyetlerine devam etmektedirler. Bu yüzden ofis ortamında görev alan yöneticilerin göremediği veya denetleyemediği birçok husus alt düzey yöneticiler tarafından bizzat sahada yönetilmektedir. Üst düzey yönetimden gelen talimatları da örgüt şemasının en altında yer alan çalışana bizzat tarif edip uygun şekilde uyum sürecini takip etmek de yine alt düzey yöneticinin sorumluluğundadır (Gökçe & Şahin, 2003).

Organizasyonun yapısı karmaşıklıktıkça alt düzey yöneticilere olan ihtiyaç da aynı oranda artış göstermektedir. Küçük çaplı organizasyonlarda tek yöneticiyle bile çalışanlarla gerekli ve yeterli iletişim kurulabilirken havacılık sektörü gibi karmaşık örgüt yapıları gerektiren kurumlarda bu iletişimin kurulması için alt düzey yöneticilere ayrıca ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun bir diğer sebebi ise çalışanların üst düzeyle neredeyse tamamen kopmuş olan iletişimin bu tür ara kademe yöneticiler ile yürütülebilmesidir. Çünkü yöneticilerden bağımsız ve onları kendisine karşı ilgisiz olduğu hissine kapılan personelin kuruma sağlayacağı katma değer ve aidiyet hissini de aynı derecede düşeceği düşünülmektedir. Emniyet bağlamında operasyonel süreçleri doğrudan takip eden bu tür yöneticilerin hata ve özellikle ihlallere karşı sergiledikleri tutumlar en altta çalışan ve hata ve ihlal nedeniyle emniyeti tehdit etme potansiyeline sahip çalışanların karar ve davranışlarına yön verecektir.

### **1.5.Yönetimin İşlevleri**

Yönetim işlevini gerçekleştirmekle yükümlü olan yöneticinin, başında bulunduğu işletmenin temel kuruluş vizyonunu dikkate alınarak öncelikle belirlenen hedef ve görevleri tamamlayabilmek için yapılması gerekenleri belirleyerek, bunların yapılış sırası ve önceliklerine göre bir planlama işlemi yapması söz konusudur. Planlama aşaması bittikten sonra ise bu planlamayı hayata geçirmek için öngörülen işleri ve bu işleri yapmaya yetkin olan çalışanların bir araya getirilmesini sağlaması gerekmektedir. Yeterli kaynak bir araya geldiğinde ise planlanan işlerin yapılmasını sağlar ve bu uygulama esnasında ihtiyaç duyulan koordinasyonu temin eder. Son olarak ise eldeki çıktıları kontrol ederek gerekiyorsa yeniden karar alır ve sürecin yeni şekliyle ilerlemesini sağlar (Koçel, 2018, s. 128-129). Bu işlevler aşağıda ele alınmaktadır.

#### **1.5.1. Planlama**

Planlama en geniş tanımıyla bir plan ortaya çıkarmak amacıyla sarf edilen her türlü gayret ve süreci ifade etmektedir. Planlama, örgütün hedeflediği noktaya ulaşabilmesi için gerek kısa gerek uzun vadeli alınacak kararları ve düşünceleri içerisine almaktadır. Planlama sadece bu kararların alınmasıyla sona ermez, aksine alınan kararlar sonucu meydana gelen yepyeni olasılıklar üzerinde tekrar bilişsel çaba sarf etmeyi ve kararlar vermeyi de

içine almaktadır (Koçel, 2018, s. 173-175). Planlama süreci içerisinde “*Kim? Ne zaman? Nerede? Nasıl? Hangi maliyetle? Hangi kaynakları kullanarak?*” gibi soruların cevapları verilmeye çalışılmaktadır. Bu sorulara cevap bulduktan sonra ortaya çıkan kararlar topluluğu ise planı oluşturur. Öte yandan Daft planlamayı, -Kuruluşun amaçlarını ve bunlara ulaşma yollarını belirleme eylemi- şeklinde tanımlamıştır (Daft, 2010, s. 160). Karar verme işleminin yönetimin birincil işlevi olduğu bilgisinin ışığında şu rahatça söyleyebilir ki planlama anlık bir olay değildir ve sürekli değişen çevre şartları ve işletme hedefleri doğrultusunda ve dinamik bir süreç içinde güncellenmektedir. Dolayısıyla bu durum da yöneticinin sürekli kendisine ve çalışanlarına hangi aşamada olduklarını, hedeflenen noktaya ulaşmış olup olmadığını sormasını gerektirmektedir. Bir sonraki aşamada ise yöneticinin sürekli hedeflerdeki sapmanın sebepleri ve alternatif çözümleri ile ilgili bir planlama sürecinin içinde olması gerekmektedir (Demir & Yılmaz, 2010, s. 71-72).

Planlama sonucunda ortaya çıkan ve planlama sürecini daha somut bir şekilde açıklamaya imkân sağlayan kararlar bütünü planı ifade etmektedir. Bu sebeple farklı düzeylerdeki planların tanımları ve kapsamı sürecin kavranması açısından önem taşımaktadır. Hiyerarşik basamaklara göre planlar (1) stratejik plan, (2) taktik plan ve (3) fonksiyonel/işlevsel plan olmak üzere üçe ayrılmaktadır. İşletme içerisindeki stratejik planları sahip oldukları bilgi, tecrübe ve yetkiye dayanarak üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Daha çok uzun vadeli olan bu planlar anlık ve detay bilgilerden ziyade uzun vadeli ve soyut kavramlar içermektedir. Örneğin bir havayolu işletmesinin emniyet performansını sivil havacılık otoritesinin istediği seviyeye taşıyabilmesi için yapılan planlama sonucu ortaya çıkan kararlar bütünü stratejik plana örnek olarak gösterilebilir. Taktik plan ise üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmiş olan stratejik planın belirli bir kısmını daha kısa bir zaman dilimi içinde hayata geçirmek için tasarlanmaktadır. Aynı havayolu işletmesinde emniyet performansını artırmak için personelin ihtiyacı olan eğitimlerin belirlenmesini ve uygun zamanlarda bu eğitimlerin personel tarafından alınmasını sağlayacak planlama işlemi sonucu elde edilen çıktı bu plan türüne örnek olarak gösterilebilir. Üçüncü olarak işlevsel planlar her biri diğer plan türlerine göre daha küçük faaliyet dizilerinden oluşan ve taktik planın belirlemiş olduğu hedeflere yardımcı alt planlar olarak değerlendirilebilirler. Bu plana ise, emniyet konusunda eğitimi tamamlayan personelin faaliyetin gerçekleştiği saha içerisinde meydana gelen emniyetsiz bir olayı engellemek adına yapması gerekenlerin listelendiği çizelge örnek olarak gösterilebilir (Şakar A. , Planlama, 2012, s. 122-128). Stratejik, taktik ve işlevsel açıdan



ortaya çıkan tüm planlar, benzer özelliklere ve kapsama sahip bir planlama sürecinin akabinde ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda bahsedilen planların oluşması için işletme içerisinde en üst kademedeki en alt kademedeki yöneticiye kadar tüm yetki sahibi çalışan bir planlama sürecini gerçekleştirmek zorundadır. İşletme için belirlenen stratejik amaç ve hedefler ne kadar önemliyse, bu amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini mümkün kılacak faaliyetler dizisini oluşturma süreci olan planlama da o kadar önemlidir. Planlama sürecine dahil edilmesi gereken zaruri ve isteğe bağlı değişen koşullar sürekli göz önünde bulundurulmalı ve değişen koşulların planlama sürecinde sürekli bir harekete sebep olacağı unutulmamalıdır (Demir & Yılmaz, Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, 2010).

İşletmenin belirlemiş olduğu amaç ve hedefler doğrultusunda seçenekler belirlenir ve ardından uygun olan alternatif seçim uygulamaya geçirilir. Havacılık sektöründe ise bu süreç devam ederken öncül gereksinimleri de ikinci plana atmamak gerekmektedir. Özellikle emniyet kavramının bir havacılık işletmesinin kuruluşundan itibaren gerek milli mevzuat tabanlı gerekse uluslararası şartlardan dolayı planlama süreçlerine dahil edilmesi son derece önemlidir. Çünkü planlama aşaması yönetim işlevlerinin ilk adımını oluşturduğundan ve arkasından gelen tüm basamakları doğrudan etkilediğinden dolayı emniyet kriterlerine göre yapılmış bir planlama ileride ortaya çıkabilecek emniyet boşluklarını kapatmaya uygun bir zemin hazırlamaktadır. Hem yönetici hem de çalışan açısından çok büyük anlamı olan planlama sürecinde -özellikle havacılık sektörü için- emniyet faktörü göz önünde bulundurulması gereken maddeler arasında en üst sıralarda yer almaktadır.

### **1.5.2. Örgütlenme**

Tanım olarak örgütlenme C. Barnard tarafından -iki veya daha fazla bireyin ortak bir gaye için çalışmaları halinde aralarındaki ilişkilerde yaratılmış olan bağlar- şeklinde ifade edilirken H. Fayol örgütlemeyi “işletmeyi işlemesi için gerekli olan malzeme, tesisat, sermaye ve personel gibi maddi ve sosyal unsurlarla donatmak” olarak tanımlamıştır (Tonus, 2012, s. 142-144). Örgütlenme işlevindeki süreç planlanmış işlerin belirlenip gruplandırılmasını, bu işleri yapması istenen çalışanın ne tür özelliklere sahip olduklarının belirlenmesini, ilgili eğitimlerin aldırılmasını ve bu işlerin nerede ve hangi

yöntemlerle yapılması gerektiğini içerisine almaktadır. Örgütlenme işlevi tüm bunları yaparken ayrıca birey, departman ve gruplar arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlar. Bu sayede birbirleri ile emir-komuta ilişkisi bulunan çalışanların örgütsel görevleri ve sorumlulukları netlik kazanmış olur.

Öte yandan örgütlenme faaliyeti, planlama sonucunda ortaya çıkan planların yerine getirilebilmesi için gerekli faaliyet ve kaynakların düzenlendiği bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Örgütlenme süreci de tıpkı planlama süreci gibi sürekli olarak iç ve çevresel faktörlere göre değişiklik gösterebilecek bir özelliğe sahiptir. Bu yüzden nasıl planlama işlemi sürekli güncellenme gerektiriyorsa, bu planlama işlemine paralel bir şekilde örgütlenme fonksiyonu da düzenlemeye ihtiyaç duymaktadır. Örgütlenme sürecinde sadece kaynak ve işgücünü sağlamak yeterli olmayabilmekte, bu kaynak ve işgücünün yapılacak işe göre belirlenmesi ve kaynağın ve personelin bu işi yapmak için gerekli olan özelliklere sahip olması gerekmektedir. Tersine durumda elde bulunan kıt kaynakların yanlış şekilde kullanılmasına, verimin düşmesine veya belirlenen hedeflerden çok uzak sonuçlarla karşılaşılmasına sebep olunacaktır. Dahası haberleşme kanallarındaki belirsizlik, kişiler arası yetki ve sorumlulukların net olmaması gibi aksaklıklar da bu koşullara eklendiğinde sonuç şirketin sürdürülebilirliğini tehlikeye atacak boyutlara ulaşabilmektedir (Kömürcüoğlu, 2017, s. 10-11).

Örgütlenme faaliyeti büyük uluslararası organizasyonlarda girdiler ve operasyonlar karmaşık olduğundan ve uyulması gereken uluslararası mevzuatlardan dolayı çok daha dinamik bir karakter sergiler. Planlama doğrultusunda belirlenmiş olan kaynak ve işgücü özellikleri, uluslararası camiada yeni yayınlanan bir yönetmelikle değişebilir. Örneğin ICAO'nun Ek-19 (Annex-19) Emniyet yönetimi 14 Kasım 2013'de yürürlüğe girmesiyle birlikte tüm havacılık işletmelerinde zorunlu hale getirilen emniyet yönetim sistemi ve ilgili birimler sebebiyle yeniden bir yapılanmaya, emniyet uzmanı personel istihdam etmeye gerek duyulmuştur. Aynı kapsamda yine bu birimlere rapor analizi ve emniyeti tehdit eden unsurların kapatılması için gerekli maddi kaynağın da ayrılması kaçınılmaz bir hale gelmiştir.

### 1.5.3. Yönelme

Yönelme fonksiyonu ise yöneticilerin sorumlulukları altında bulunan çalışanları belirlenmiş olan organizasyon amaç ve hedeflerine ulaştırmak için motive edilme faaliyetlerinin tümünü içerisine almaktadır. Bu motivasyonu sağlayabilmek adına yöneticilerin kendilerinde bulunan liderlik özelliklerini kullanmaları gereken en önemli aşamadır. Burada amaç sadece planlamada belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak değil aynı zamanda da çalışanların örgütün bu amaç ve hedefleri benimsemesi ve örgütün amaçlarını kendi çıkarlarına denk ya da önde tutmasıdır (Marquis & Huston , 2009). Bunun sebebi ise çalışanların kendi kişisel amaçları peşinde olmalarının örgütün bütünleşmesini engelleyici ve hem personel için hem de örgüt için amaçlara ulaşmayı zorlaştırıcı bir duruma sebep olmasıdır. Bu amaçları tek çatı altında birleştirmek de doğal olarak yöneticiye ve onun lider kişiliğine kalmaktadır (Carroll & Gillen, 1987 Akt. Erbaşı, 2012, s. 1322-1323). Yönetici bu görevi yerine getirebilmek için etkin iletişim, yetkilendirme ve ödüllendirme mekanizmalarını iyi çalıştırmak durumundadır.

Yönelme süreci içerisinde olan ve bu işlevi başarılı hale getirmeye yardımcı güdüleme, liderlik ve iletişim kavramları büyük öneme sahiptir. Güdüleme, diğer ismi ile motivasyon, psikolojik anlamda hareket geçirmeyi ifade eden bir kavramdır. Kısaca güdülemeyi “dışarıdaki uyarıcılar ile çalışanların davranışlarının olumlu yönde değişimi” şeklinde tanımlamak mümkündür (İnceoğlu, 1985, s. 2-4). Çalışmanın kapsamı açısından ele alındığında ise örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için çalışanların bu işleri yapmaya teşvik edilmeleri gerekir. Bunu yaparken çalışanların örgüte dair aidiyet ve güven gibi duygulara sahip olması beklenmektedir. Çünkü yönetimde örgütlenme sürecinde açık bir şekilde belirlenen görev ve sorumluluklar ancak planlandığı şekilde yerine getirildiğinde bir anlam ifade etmektedir. Aksi taktirde kâğıt üzerinde çok başarılı olan fakat uygulamada beklenen sonuçlara ulaşamayan başarısız bir yönetim süreci ile karşı karşıya kalınabilir. Bu nedenle işletmenin amaç ve hedeflerini benimseterek, örgütlenme sürecinin devamı olan yönelme aşamasında güdülemenin önemi büyüktür (Balcı, 1989, s. 127-129). İşletme içerisinde çalışanlar üzerinde bu güdüleme işlemi yapmakla görevli olan kişi ise liderlik sıfatını kendisinde bulunduran yöneticilerdir.

Lider, insanlara ilham veren bir gelecek vizyonu oluşturan ve bu vizyonu benimsetmek için ekip oluşturup bu ekibi gerekli güdüleme faaliyetleri ile yönlendiren kişidir (Saadi, 2018, s. 4-5). Güdüleme faaliyetinin gerçekleşmesi psikolojik ve

sosyolojik bir süreç olduğu için sadece detaylı ve hatasız bir iş tanımının yapılması yönetim sürecinin başarılı olması için yeterli değildir. Bu sebeple yöneticilerin diğer yöneticileri ve ilgili birim çalışanlarını işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşılması konusunda liderlik etmesi yöneltme sürecinin olmazsa olmaz aşamalarından birisidir. Bazı durumlarda işletmeyi doğrudan ilgilendiren yeni bir karar alındığında ya da bir vizyon değişikliğine gidildiğinde çalışanlar bu değişimi her zaman olumlu şekilde karşılayamayabilirler ve çalışanların işletme içerisindeki sahip olduğu örgütsel sinerjiye olumsuz bir etkiye sebebiyet verebilir. Bu durum ise gerek davranışsal olarak gerekse işletme süreçlerinde meydana gelen verimsizlik olarak kendisini gösterecektir. Böylesi bir çevrede liderlik vasfını ortaya koyan yönetici çalışanları ortaya çıkan değişim ve gelişime yönelik bilgilendirme, teşvik etme ve bunları takiben değişiklikleri çalışanlara benimsetme çalışmalarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Uzun, 2013, s. 35-37). Bu görevlerin hiçbirisi yöneticilerin hem işletme içi hem de işletme dışı diğer yönetici ve çalışanlar ile güçlü bir iletişim ağına sahip olmadan gerçekleştirilemez. Çünkü liderlik vasfını ortaya çıkaracak en önemli özelliklerden birisi olan güdüleme işlemi karşıdaki kişi ile doğru bir şekilde iletişime geçilemeden başarılamaz. Bunun yanında üst kademenin almış olduğu kararları, değişiklikleri ve bunların sebeplerini de sağlıklı bir şekilde alt kademelere aktaramama durumunda amaçlar ile bu amaçlara götüren yollar arasında kopukluklar meydana gelecektir. Yeni bir stratejik karar alan üst düzey yönetici eğer bu karara uygun uygulamaları çalışanların faaliyetlerinde göremiyorsa bu durumun sebeplerinin başında üst ile alt düzey arasında meydana gelen iletişim kopukluğu gelmektedir. Bu kopukluğun iki sebebi olabilir; üst düzey yöneticiler ya orta düzey yöneticilerle iletişim konusunda problem yaşamış ya da orta düzey yöneticiler bu kararı alt birimlere doğru şekilde iletememişlerdir (Vargün, 2018, s. 8-9). İki durumda da liderlik, güdüleme ve yöneltme faaliyetlerinin gerçekleşmesi hayli zordur.

Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda işleten bir yapı birden çok paydaşla iş birliğinde bulunmak durumunda kalabilmektedir. Bu durum ise kimi örgütlerde çalışanlar arasında iletişimin zayıflamasına ve dolayısıyla etkinliğin ve verimliliğin azalmasına sebep olabilmektedir. İletişim çalışan ile yönetici arasında zayıfladığında ise emir verme/yöneltme fonksiyonu zaman zaman sekteye uğrayabilmektedir ya da birden çok yöneticiden emir alan yöneticinin görev ve sorumluluklarındaki önceliklerle bir çelişki meydana çıkabilmektedir. Bu nedenle emirlerin tek bir yetkili ağızından çıkması, anlaşılır ve çalışanın durumu incelendiğinde makul olması sürecin daha etkin bir şekilde

yönetilmesine imkân sağlamaktadır. Aksi takdirde emniyete öncelik verilmesi gerektiğini vurgulayan bir yöneticiden emir alan bir personel aynı zamanda başka bir yöneticiden zamanında kalkış performansı (on-time performance) konusunda talimat aldığı anda ortaya personelin -kullanmaması gerektiği halde- inisiyatif kullanmasını gerektirecek bir durum çıkacaktır.

#### **1.5.4. Koordinasyon**

Koordinasyon işlevi, örgütün amaç ve hedefleri etrafında toplanmış olan parasal kaynak ve insan kaynakları başta olmak üzere bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için benzer ya da aynı konuda çalışan diğer personel ve birimlerle olan iş birliğini sağlamakta ve bu iş birliğinin güçlendirilmesi için gerekli tedbirleri almayı öngörmektedir (Tortop, 1999). Koordinasyon işlevini güçlendirmek de yine yöneticilere düşmektedir. Örneğin teşkilat yapısında daha sade bir yol izleyen, birimler ve personel arasındaki iletişim kanallarını iyi düzenlemek ve çalışanlara koordinasyonun oluşturacağı sinerjinin pozitif etkisini benimsetmek güçlü bir koordinasyon fonksiyonunun temel taşlarından. Çalışanların buna inanması onların gerçekten bu yönetim fonksiyonu sayesinde örgütlerine daha bağlı ve örgüt çıkarlarını öncelikli gören yaklaşıma bürünmesine fırsat verecektir (Aydın, 2001).

Koordinasyon örgüt içinde olması gerektiği gibi kimi zaman ise havacılık sektörü gibi çok fazla paydaşı olan kurum ve kuruluşlar arasında da bir o kadar önem arz etmektedir. Koordinasyon işlevini etkin bir şekilde yerine getirebilmek için birimleri ve çalışanları uygun şekilde birleştirmenin yanı sıra, aktif iş birliği ve çalışanları teşvik etme konuları üzerinde yoğunlaşılması gerekmektedir. Ayrıca koordinasyonda yatay iletişimin yanı sıra yöneticiye sorun ve önerilerini söyleyebilmenin yolunu açan dikey iletişim de yönetimin bu fonksiyonunun inandırıcılığını artıracaktır.

#### **1.5.5. Kontrol**

Yönetim işlevlerinin sonuncusu olan kontrol; amaç, kural ve politikalar ile belirlenmiş ve faaliyete dökülmüş olan çıktılarının istenen sonuçlarla arasındaki farkların incelenmesi ve izlenmesi olarak tanımlanabilir. İşletmenin amacı hedeflenen son çıktı ile gerçekleşen son çıktı arasındaki sapmanın en aza indirilmesidir (Karacaer & İbrahimoglu, 2003). Gerçek hayattaki riskleri göz önünde bulundurduğumuzda kontrol fonksiyonunun bir diğer amacı

da gelişen teknolojiden faydalanılarak meydana gelmesi muhtemel olan hataların sürecin mümkün olduğunca en başında tespiti ve söz konusu sapmaların daha son aşamaya gelinmeden önlenmesidir. Bunu başarmada ise kontrol yapılması gereken kritik noktaların iyi belirlenmesinin ve bu kontrol sonucunda belirlenmiş standartlarla olan kıyaslamayı yapacak kişinin alanında yetkin ve tecrübeli olmasının yeri büyüktür (Aslan, 2010).

Kontrol işlevinin etkin bir şekilde çalışabilmesi için örgütün belirlediği amaç ve hedeflerin net bir şekilde ifade edilmiş olması gerekmektedir. Çünkü kontrol işleminde karşılaştırma yapılacak olan çıktının uygunluk ve başarı derecesi ancak süreç başında belirlenmiş olan standart ile kıyaslanarak ortaya çıkarılabilir. İşletme faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve performans ölçümü, performans göstergeleri kullanılarak, gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünü belirlemeyi amaçlamaktadır (Demir & Yılmaz, 2010, s. 83-84). Kontrol sürecinde yapılan değerlendirmelerde istenilen standartların yakalanamaması halinde ise bu duruma sebep olan eksiklik ve hataların belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonrasında belirlenen eksiklik ve hataların düzeltilmelerine yönelik geri bildirimlerin üretilme süreci devreye girmektedir. Bu geri bildirimler doğrultusunda yapılan düzeltmeler sonrasında çıktılar yeniden kontrol edilerek istenilen performans değerlerinin karşılanıp karşılanmadığı incelenmektedir (Güner, 2009, s. 187-188).

Kontrol süreci seri üretim yapan bir işletme kadar, yolcu taşımacılığı gibi hizmet sektöründe yer alan bir işletme için de vazgeçilmez bir yönetim işlevidir. Burada ise standartlar müşteri memnuniyetinden zamanında kalkış performansına kadar yüzlerce farklı kriteri içine kapsayan bambaşka bir hal almaktadır. Genellikle hizmet sektöründe kontrol fonksiyonu kalite ve emniyet alanında belirlenmiş olan standartları sağlayıp sağlamamakla ilişkilendirilmektedir. Örneğin faaliyetlerini gerçekleştiren bir havayolu şirketi için yolcu memnuniyeti, zamanında kalkış çok önemli olmasına rağmen yaşanan en ufak bir kırım ya da ölümle sonuçlanan bir kaza meydana geldiğinde diğer tüm olumlu resim bir anda ikinci planda kalmaktadır. Bu sebepten dolayı, havacılık işletmeleri emniyeti kontrol edilmesi ve yüksek standartlarda tutulması gereken en önemli etkenlerden birisi olarak görmektedir.

Üst düzey yönetici, örgütle ilgili misyon, vizyon, strateji, amaç ve hedefler ile politikaların belirlenmesinden uzun ve orta vadeli planlamaların yapılmasından sorumlu olan finans ve insan kaynakları gibi önemli kaynakları yönetmede geniş yetkilerle donatılmış kişiyi ifade etmektedir. Çalışmamızın odak noktası olan üst düzey yöneticilerin vereceği kararların emniyet bağlamında örgüt açısından son derece kritik olduğu açıkça görülmektedir. Bu bölümde üst düzey yöneticilerin özellikleri, işletmedeki rolleri ve üst düzey yöneticileri diğer yöneticilerden ayıran yönler üzerinde durulacaktır.

## **2.1.Üst Düzey Yöneticinin Özellikleri**

### **2.1.1. Entelektüel Özellikler**

Üst düzey yöneticinin kendisinden beklenen, anlık kısa vadeli operasyonel sorunları olayları çözmekten ziyade karmaşık ve dinamik bir çevrede açık sistem olarak faaliyet gösteren örgütlerde bilinmezliklerin arttığı geleceğe yönelik konularda öngöründe bulunmak, sezgi ve tecrübelerini işin içine katarak gerekli analizleri yaptıktan sonra karar vermektir (Bakan, 2008, s. 2-5). Bunu ancak güçlü entelektüel özellikler sayesinde başarabilirler. Entelektüel, kişinin çalışmasına verilen bir sıfatı ifade etmektedir. Bu sığa sahip kişilerin düşünsel ve zihinsel etkinlikleri önem kazanmaktadır. Çok boyutlu, kavramsal ve eleştirel düşünebilme, fikir üretip analiz edebilme gibi nitelikleri içerisinde barındıran bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Topal, 2014, s. 35-36):

- Sorumluluğu altındaki konuya bilgi, beceri ve tecrübe yönünden hâkim olması,
- Elde bulunan bilgileri detaylandırıp, problemlere çözüm önerileri sunabilmesi,
- Fırsat ve tehditleri önceden tahmin edebilme ve uygun girişimlerde bulunma,
- Çalışanlar arasında verilecek kararlarda tarafsız ve adaletli olabilme.

Entelektüel yanı güçlü yöneticiler çevresindeki insanları etkileme ve onlara yol gösterme konusunda başarılıdırlar. Bu başarı gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak kendi düşünce ve kararlarını diğer kişilere kabul ettirme becerisini de beraberinde getirmektedir. Bu işlemleri yapabilmek için gerekli olan yorumlama, akıl yürütme, planlama ve karar verme işlemlerinin dahil olduğu genel özellikler bütününe entelektüel özellikler denmektedir (İlgar 2005 Akt. Yüksel, 2015).

Entelektüel özellikleri açısından donanımlı bir üst düzey yönetici hem çalışanların güvenini kazanır hem de şirketin çıkarlarını çalışanlara benimsetmek için gerekli olan zihinsel ve duygusal alt yapıyı hazırlamış olur. Bu durum ayrıca üst düzey yöneticinin sahip olduğu uzmanlık alanlarıyla birlikte gelişmeye devam eder. Çünkü uluslararası ve karmaşık bir organizasyonda sorunlar hemen hemen her konudan kaynaklanabilir. En beklenmedik problemlere karşı hazırlıklı olan yönetici, çalışanların gözünde daha etkin bir role sahip olur.

### **2.1.2. Karakteristik Özellikler**

Üst düzey yönetici sahip olduğu hiyerarşik güç ve yetkiyi daha etkin bir şekilde kullanmak için yöneticilerin sahip olması gereken bir diğer özellik ise onların karakteristik özellikleridir. Bir kimse veya nesneye özgü ayırıcı niteliği ifade eden karakteristik sözcüğü ilgili kişi veya nesnenin tanınırlığını ve tanımlanmasını sağlayan özellikler bütünüdür. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Kömürcüoğlu, 2017, s. 7):

- Akıl ve duyu arasında denge kurabilme,
- Dinamiklik,
- Girişkenlik ve risk alabilme,
- Ciddiyet ve düzenlilik,
- Azim ve sebatkarlık,
- Dikkatli ve metodik olma.

Yönetmekte olunan konuya uzmanlık anlamında yeterince hâkim olamamasına rağmen birçok yönetici kendilerinin sahip olduğu karakteristik özellikleri doğru ve etkin bir şekilde kullanarak farklı sektörlerde başarılı sonuçlar elde edebilmektedirler.

### **2.1.3. Sosyal Özellikler**

Sosyal özellikler bir yöneticinin gerek diğer yöneticilere karşı gerekse çalışanlarına karşı kendi duruşunu ve onlarla olan ilişkisini diğerlerinin nazarında olumlu yönde artırmaya ilişkin özelliklerdir. Bu özellikler sayesinde yönetici aldığı kararları diğerlerine kabul ettirme konusunda daha az zorlanmasını hatta kimi zaman hiç zorlanmamasını sağlayabilmektedir. Bu ise üst düzey yöneticinin diğer personelle olan iletişim kurma



yeteneği ile doğru orantılıdır. Yöneticide bulunması istenen sosyal özellikler kısaca şöyle sıralanabilir (Sığrı, 2006);

- Diğer çalışan ve yöneticilerle olan yüz yüze görüşmelerde dış görünüşüne ve duruşuna özen göstermek,
- Almış olduğu kararları karşısındaki personele izah ederken kullanacağı ifadeleri ve vücut hareketlerini hitap şekline uygun bir şekilde aktarmak,
- Ortaklaşa veya disiplinler arası çalışma gerektiren görevlerde grubu oluşturmak ve içerisindeki bilgi akışını ve ilişkileri düzenlemede etkin rol almak,
- İş birliği ve disiplini içerisinde olunmasını gerektiğini ilk önce kendi çalışma prensiplerinden başlayarak düzenlemek.

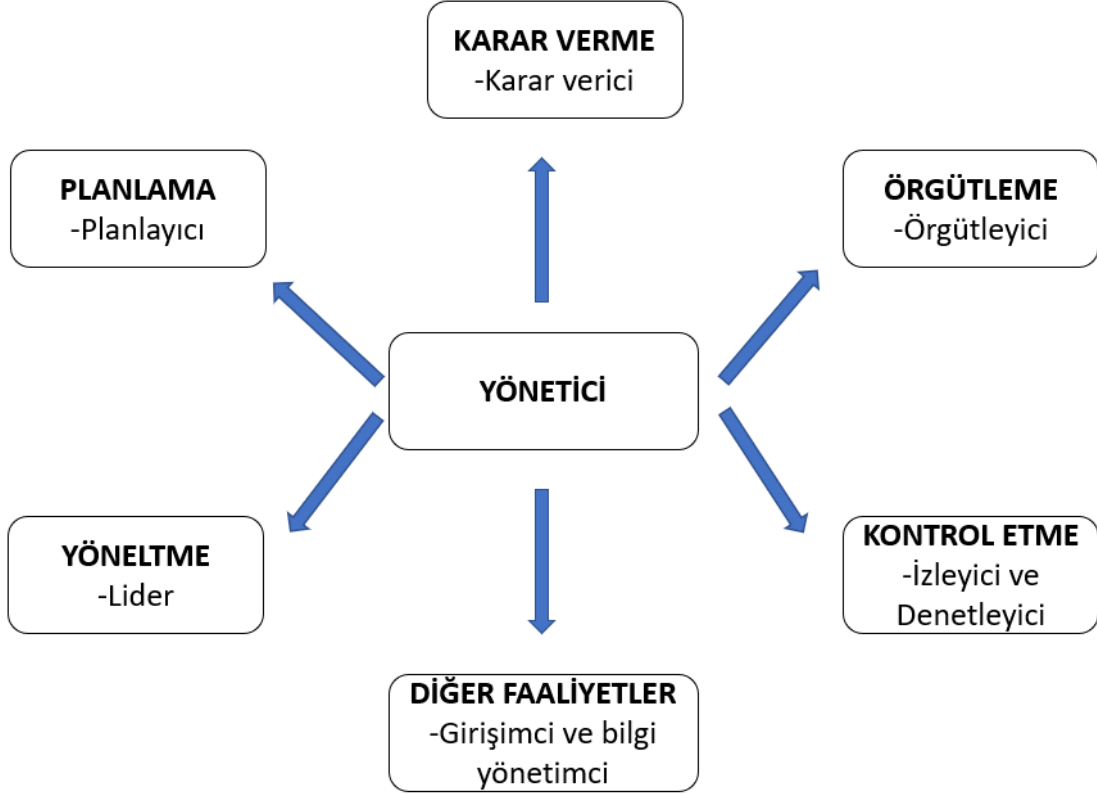
Bu özelliklere sahip üst düzey yöneticilerin örgüt içerisindeki sosyal iletişimlerinin ve sorumluluğu altında çalışan çalışanların aidiyet duygularının yükselmesi beklenmektedir (Telli, 2012, s. 136-137).

## **2.2.Üst Düzey Yöneticinin İşletmedeki Rolü**

Üst düzey yöneticiler yetki ve sorumlulukları bakımından organizasyondaki en üst otorite olduklarından dolayı tüm örgütün sorumluluğunu taşımak durumundadırlar. Örgüt içerisindeki en üst düzey güç ve karar alma yetkisi üst düzey yöneticinin elinde bulunmaktadır. Bu durum da bu yöneticilerin işletmedeki rollerini en üst düzeye çıkarmakta ve sorumluluğu altındaki çalışanlara verdiği kararları yaptırma gücünü kendilerine vermektedir (Topal, 2014, s. 36). Şekil 1.de de açıkça görüldüğu gibi tüm yöneticilerin yapması gerekli olan yönetsel görevler yöneticinin etki alanı kapsamında geçerlidir. Alt düzeyde sorumlu bir yönetici bu görevleri küçük çapta yerine getirirken organizasyonun geleceğini ilgilendiren bir konudaki kararları verme konusundaki yetki üst düzey yöneticiye aittir.

Bu bağlamda üst düzey yöneticinin şekilde belirtilen görevleri yerine getirmesi için çalışanlar arasında iletişimin artırılmasının yanında yaptırım yetkisinin aktif kullanımına ihtiyaç duyulmaktadır. Dahası, alınacak kararların analiz edilmesi, güncel bilgilerin ilgili birimler arasında sürekli olarak paylaşılmasının gerekliliğini ortaya koyan bilgisel rolleri bulunmaktadır. Son olarak ise toplanan tüm bu bilgiler ışında verilecek olan kararların enine boyuna incelendiği yapılabirlik çalışmalarını ve bu kararların

örgütün yapısına olan uyumunun incelendiği karar verme aşamaları bir üst düzey yöneticinin işletmedeki temel rollerini oluşturmaktadır (Yüksel, 2015).



*Şekil 1.* Yönetmel Görevler ve Roller (Hitt, Middlemist, & Mathis, 1989, s. 18)

### 2.2.1. Bireylerarası Roller

Üst düzey yöneticilerin buldukları konumları gereği kurum içi ve kurum dışı birçok gerçek ve tüzel kişi ile muhatap olmaktadır. İlk olarak kurum içerisindeki faaliyetlere öncülük etmek ve iş örgütü için önemli olan müşterilerle yakın ilişkiler kurmak gibi temsil rolüne bürünmesi gerekebilir (Yüksel, 2015). İkinci olarak çalışanlarının kuruma olan bağlılığını artırmak ve onları olumlu yönde etkileyip motivasyonlarını yükseltmek gibi görevleri barındıran liderlik vasfı da bireylerarası roller içerisinde önemli yer tutar. Çünkü bu liderlik rolü yöneticileri doğrudan doğruya bireylerarası iletişimde etkin olmaya itmekte, aksi takdirde kâğıt üzerinde tasarlanmış bazı planlamaların hayata geçirilmesi sektöre uğrayabilmektedir. Yöneticinin özellikle diğer bireylere karşı olan hal ve hareketlerini şekillendiren liderlik rolü, yetki ile yaptırılması imkânsız olan bazı şeyleri

yöneticinin içerisinde bulunan liderlik sıfatı ile yaptırmasını mümkün kılabilmektedir (Gökçe & Şahin, 2003). Son olarak, yöneticilerin kurum örgüt çalışanları, müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlarla bağlantı içerisinde olması gerekmektedir. Bu zincirdeki koordinasyonu sağlamak da üst düzey yöneticilerin görevleri arasında yer alır.

### **2.2.2. Bilgisel Roller**

Üst düzey yöneticiler, örgüt içerisinde aynı amacı gerçekleştirmek için çalışan farklı birimlerden her birinin görevini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için onlara yeterli ve doğru bilgiyi istenilen zamanda sağlamakla yükümlüdür. Öte yandan bu sayede sözü edilen bilgilere sahip olan üst düzey yöneticilerin doğru kararlar alabilmeleri de kolaylaşmaktadır. Aksi takdirde eksik ya da geç gelmiş bir veri ya da bilgi yanlış kararların alınmasına sebebiyet verebilmektedir (Gökçe & Şahin, 2003).

Hiyerarşik düzene bakıldığında her yöneticinin bir alt yöneticiden daha fazla konu hakkında bilgiye sahip olduğu ve bu bilgiler ışığında bir üst birime rapor hazırladığı görülmektedir. Bu yüzden yöneticilerin en genel bilgisel rolü, etkin ve eşzamanlı bir bilgi ağı ortaya çıkarmak ve doğru bilgilerle beslemek olarak kabul edilebilir. Bu bilgi ağının verimli bir şekilde çalışabilmesi için yöneticilerin sürekli olarak sisteme yüklenen veriler arasından kendi birimi ile ilgili olanları süzerek gereksiz bilgi yükünden kurtulması gerekmektedir. Ayrıca kendi birimindeki faaliyetler sonucunda meydana çıkan verileri de sisteme dahil ederek ihtiyaç halinde diğer yöneticilerin erişebilmesine imkân sağlamak zaman açısından da kuruma bir avantaj sağlamaktadır (Topal, 2014, s. 38). Bu sayede dış paydaşların rapor talepleri daha kolay bir şekilde karşılanacaktır.

### **2.2.3. Karar Verme Roller**

Yöneticinin yukarıda bahsedilmiş olan rollerinin hepsi, nihayetinde yöneticinin doğru ve sağlıklı karar vermesini sağlamak için bir araya gelmesi gereken faktörlerdendir. Yöneticiler elde edilen veriler ve sahip olduğu liderlik vasfının özelliklerini bir araya getirerek, değişen dış koşullara uyum, birimler arasında probleme dönüşen faaliyetler konusunda uzlaşma ve örgütün kültürünü istenilen düzeye getirmek gibi konularda karar vermektedirler (Koçel, 2018, s. 127-130). Bu kararlar doğrultusunda sermayenin, insan gücünün, donanım ve zamanın; nereye, ne zamanda, ne kadar ve kimin yönetiminde

kullanılması gerektiği belirlenmektedir. Nihai olarak işletmenin geleceğine yönelik yapılan kararları alan kişi olarak işletmenin başarısı doğrudan üst düzey yöneticinin kararlarıyla bağdaştırılmaktadır. Bu nedenle kendisinde yukarıda belirtilmiş olan özelliklere sahip olan yöneticilerin dış çevre faktörlerini sabit kabul ettiğimizde daha başarılı olduğu ve örgüt içerisindeki yapının istikrarlı hale geldiği hususunda yönetim alanında fikir birliği sağlanmıştır (Bazerman & Moore, 2013).

Karar verme konusunda değinilmesi gerek bir diğer unsur ise girişimcilik rolüdür ki; bu rol, yöneticinin çevre şartlarından dolayı ortaya çıkan tehdit ve fırsatları şirketinin lehine olan en çıkarıcı şekilde değerlendirmesini içerisinde barındırmaktadır (Topal, 2014). Yönetici zaman zaman yeni proje, ürün ve hizmet fikirlerini şirkette ortaya çıkarıp kabul edilebilir riskleri alarak bir sıçrama fırsatı yakalamaya çalışmaktadır.

### **2.3.Üst Düzey Yöneticileri Diğer Seviye Yöneticilerden Ayıran Yönler**

Üst düzey yöneticiler sahip oldukları yetki ve sorumluluklar bakımından diğer yöneticilerden belirgin şekilde ayrılmaktadırlar. Bu yöneticiler örgütün temel değerlerini doğrudan etkileyecek olan örgüt misyon ve vizyonunu belirlemek gibi en kapsamlı yetkilere sahiptirler. Ayrıca daha uzun vadeli ve stratejik nitelikli kararları vermeleri üst düzey yöneticileri diğer yöneticilerden ayıran en önemli unsurlardan biridir. Üst düzey yöneticilerin sahip oldukları yüksek karar alma gücü ise onları; stratejik hedef belirleme, kaynak sağlama, faaliyetleri durdurma veya değiştirme, fırsat ve tehditlere karşı aksiyon alabilme gibi konularda diğer yöneticilerden ayırmaktadır (Keleş, 2012, s. 62).

İşletmenin sahip olduğu hiyerarşik yapıdaki tüm kademeler bir üst kademenin belirlemiş oldukları amaç ve hedefleri yerine getirmekle yükümlüdür. Bu nedenle yapının en üzerinde yer alan üst düzey yöneticilerin vermiş olduğu kararlar ve sahip olduğu bakış açıları doğrudan ve dolaylı olarak işletmenin tüm yönetim sürecini etkilemektedir. Bu durum ise orta ve alt düzey yöneticilerin verecekleri kararları büyük oranda şekillendirmektedir. Havacılık işletmesinde görev alan üst düzey bir yöneticinin uzun vadeli stratejik kararlar alırken emniyet başarısını amaç ve hedefler içerisine yerleştirmesi emniyet performansının tüm personel açısından önem kazanmasını sağlar. Üst kademe belirlenen bir emniyet politikası alınacak olan tüm kararlardaki ölçütleri doğrudan etkileyecektir. Dolayısıyla işletme içerisindeki alınan orta ve alt düzey kararlar emniyet

performansını artırmaya yönelik olacaktır. Üst düzey yöneticinin bu konudaki tavrı ne kadar net ve açık olursa, emniyet performansı da aynı doğrultuda artacaktır (Çetinkaya & Özutku, 2010, s. 221-224).

Emniyet performansının önemini kavramış bir üst düzey yönetici emniyetsiz olayları meydana getirecek olan potansiyel tehlikeleri önlemeye yönelik sağlam ve ölçülebilir bir stratejik amaç belirleyecektir. Belirlenen bu amaçlara ulaşmak için ise ilgili birimlerin kurulması, yeterli kaynağın ayrılması ve alanında uzman personel istihdamı gibi kararlar verecektir. Alınan bu kararlar doğrultusunda ise orta ve alt düzey yöneticiler yeni hedefler belirleyecekler ve işletme genelinde hâkim olan bu hedefler ile her kademe kendisine düşen emniyet hedeflerini gerçekleştirmek için çalışacaktır. Birimlerin yükselttikleri emniyet düzeyleri ise genel çerçevede emniyet performansı artacaktır (Demir & Yılmaz, 2010, s. 81-82).

Emniyet performansını artırmak için yalnızca orta ve alt düzey yöneticinin alacakları kararlar ise işletmenin diğer bölümlerindeki emniyet bilincinin farklı ya da alt düzeyde olmasından dolayı istenilen sinerji yakalanamayabilir. Bunun haricinde emniyet performansını artırmak için üst kademedeki yeterli maddi ve personel kaynağının sağlanmaması halinde istenilen iyileştirme sağlanamaz. Dolayısıyla hedeflenen emniyet seviyesi sadece kâğıt üzerinde birer rakam olarak kalacaktır.

### **2.3.1. Yetkinin Kapsamı**

Yetki kelimesi bir işletmede yöneticinin bir konuda karar vermesi, altındaki ya da eş pozisyonundaki personele emir vermesi ve işletme içerisindeki faaliyetlere kaynak ayrılması gibi konularda resmi ve yasal hakkı ifade etmektedir. Yetki, personelin işletme içerisindeki pozisyonu belirlemede kullanılan önemli bir unsurdur. Fakat hangi pozisyonda olursa olsun örgüt içerisinde tüm çalışanlara verilen yetki ve sorumlulukların birbirine denk olması gerekmektedir (Türkeli, 2000, s. 23). Üst düzey yöneticiler kimi zaman bir iş örgütünün, kimi zaman bir devlet kuruluşunun amaç ve hedeflerini belirleme ve bu amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için planlama yapma yetkisine sahip olan kişidir. Bu bağlamda örgütün tamamından sorumlu olduğu bir organizasyonu yönetme yetkisine sahip olan kişi, alt birimlerde çalışan yönetici ve çalışanları seçme gücüne ve işten çıkarma gibi birçok alanda yetkilidir. Bazı durumlarda bazı kararları alma yetkisi

belirli yönetim kurullarında olsa da üst düzey yöneticiler bu tür kurullarda baskın bir role sahip olabilmekte ve sonuçta yönetim kurulunun kararı üst düzey yöneticinin kararına paralellik gösterebilmektedir (Hayibor, Agle, Sears, Sonnenfeld, & Ward, 2011).

Hedeflenen amaç doğrultusunda daha önceden bulunmayan yeni bir bölümün açılmasını, bu birime belirlediği kriterlerde çalışanların alınmasını isteyebilecek bir yetkiye sahip olan üst düzey yönetici, tam tersi yönde, varlığının örgütün zararına ve bir şekilde maliyetine sebep oluyorsa da bu birimi kapatmaya da aynı şekilde yetkilidir. Bu yetki de yöneticiye girişimci rolünü öne çıkarmayı ve uygun zamanı yakaladığında fırsatlara ve tehditlere göre şirketin çevresel değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olan en önemli özelliklerden birisidir (Leontiades, 1982, s. 58-59).

Yöneticinin finansal kaynakları üzerinde işletmedeki fon akışlarını yönetme ve denetleme görevi gibi birçok yetkisi bulunmaktadır. Yönetici işletme amaç ve hedeflerine bağlı olarak bir sermaye ve ileriye dönük nakit tahminleri yapmak zorundadır. Bu işlem ise işletme içi kararların yanında işletme dışı sermaye ve para piyasalarını takip ederek finansal bir karar vermeyi gerektirir. Yönetici işletmeci için uygun fon kaynaklarını bulmak bu kaynakları akılcı ve verimli bir şekilde kullanmakla sorumludur. Kaynakların kullanımı olarak belirtilen görev ise kimi zaman süreç içerisinde iyileştirme ya da değiştirme şeklinde olabileceği gibi kimi zaman ise yeni alanlara yapılacak yatırımları da kapsamaktadır. Her yönetici yapacağı yeni bir yatırım için karlılık ve risk dengesini göz önünde bulundurarak bir karar verir ve bu yetkisi dahilinde verdiği karardan da birinci derecede sorumlu tutulurlar (Öncü, Çömlekçi, & Coşkun, 2010, s. 28-29).

Üst düzey yöneticiler yönetim işlevlerinin tümünde aktif ve en etkin role sahip yöneticilerdir. Amaç belirleme sürecinde ileriye yönelik yapılması öngörülen tüm faaliyetleri gerçekçi bir bakış açısıyla belirlemekle yükümlüdür. Diğer yöneticiler somut hedeflere ulaşmak için kararlar verirken üst düzey yönetici daha soyut ve kapsayıcı amaçları içeren ve belirsizliğin en fazla olduğu süreçte karar vermekle yükümlüdür. Daha sonrasında işletme içerisindeki planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol süreçlerinin genel çerçevesini çizmek de yine üst düzey yöneticinin yetkisi kapsamında yer alır. Üst düzey yöneticiyi yetkisinin kapsamı bağlamında diğer yöneticilerden ayıran özellikleri aşağıda verilmiştir (Saruhan C. Ş., ve diğerleri, 2012, s. 8-11):

- İşletmenin tümünün ilgilendiren kararlar alabilme,

- Bölümler arasındaki uyumsuzluğa çözüm üretebilme,
- Bölümlerin performansını denetleyip ve müdahalede bulunma
- Rekabet stratejileri oluşturma ve değiştirebilme.

Bu nedenle üst düzey yönetici örgüt faaliyetlerinin yönetilmesinde bir birim yöneticisinin aksine yol gösterici ve risk alıcı özellikleri bulunan kapsamlı bir yetki alanına sahiptir. Üst düzey yöneticiler karar alırken içinde buldukları çevredeki güçleri iyi analiz edebilen ve daha çok kavramsal yönleri ağır basan kişilerden oluşmaktadır.

Yetkilendirilmiş ve kaynakları paylaşırma hakkı verilmiş olan bir üst düzey yönetici, kurumsal hafızaya ait bilgileri tekrar gözden geçirip ileriye yönelik atacağı yeni bir adım için önünde bulunan seçeneklerden en doğru ve tatminkâr olanını seçme yetkisine sahiptir. Özellikle belirsizliklerin çok fazla olduğu dönemlerde yönetici önündeki onlarca seçenek arasından seçim yapmakta zorlanabilir veya getirisinin yüksek olmasını arzuladığı durumlarda riski daha yüksek olan seçeneklerden birini seçebilir (Topal, 2014).

Bir karar vermeden önce yöneticinin alanıyla ilgili uzman kişilerden konuyla ilgili fikir alması, risk alma konusundaki cesaretinin yanında müzakere mekanizmasını çalıştırması ve elde bulunan kaynaklar ile halihazırdaki yatırımları karşılaştırıp fayda-maliyet analizi yapması verilen kararın daha başarılı sonuçlar ortaya koymasına pozitif yönde etki etmektedir. Ayrıca üst düzey yönetici bir karar verirken göz önünde bulundurması gereken yegâne şey müşteri memnuniyeti değil aynı zamanda iç müşteri olarak tabir edilen kendi çalışanını da memnun ve örgüte aidiyeti yüksek bireyler haline getirmesi gerekmektedir (Rüzgar, 2013). Bu konuda iki tarafın beğenisini toplayan yöneticinin yapması gereken bir diğer işlem ise planlanan bir üretim ya da hizmet sürecinin maksimum emniyette olması ve maliyetlerinin mümkün oldukça düşürülmesidir. Özetleyecek olursak, üst düzey yönetici, orta ve alt düzeye nazaran çok daha geniş yetki ve sorumluluklara sahiptir (Gökçe & Şahin, 2003).

### **2.3.2. Maddi Destek Kaygısı**

Organizasyonların faaliyetleri içerisinde yapılacak en küçük bir değişiklik veya bir geliştirme işlemi yapılacağı zaman akla gelen ilk soru “yeterli kaynak ayrılabilir mi?” sorusudur. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar kıt olarak görülmektedir. Bu nedenle

işletmeler kıt olan kaynaklarını en doğru ve verimli bir şekilde harcamak için büyük çaba gösterirler. Bu sebeptendir ki, planlanmış olan proje ne kadar gelecek vaat ederse etsin, alınan kararlar şirket ve müşterileri ne kadar olumlu yönde etkileyecek olursa olsun eğer yönetici konumundaki kişinin bu proje ve kararları hayata geçirebilmek için yeterli maddi kaynak ve insan kaynağı temin etmeye gücü yetmiyorsa, planların hayata geçirilme başarısı azalacaktır (Pringle & Solomon, 1980, s. 22-23).

st düzey yöneticilerin yukarıda bahsedilen yetkisi kaynak sağlama ile birleşmediği sürece kâğıt üzerindeki sayısız proje gerçekleşmeden raflara kaldırılmak zorunda kalabilir. Bu yüzden örgütün geleceği için karar yetkisini elinde bulunduran st düzey yöneticiye bu yetkisini somut bir şekilde yürürlüğe sokabilmesi için aynı şekilde kaynakları kullanma hakkı da verilmelidir. nk her türlü yenilik bir yatırım ya da değişiklik maliyetini de beraberinde getirmektedir (Anbar & Eker, 2009, s. 132-133).



### 1.1. Havacılık Emniyetinin Tanımlanması

Emniyet kavramını tanımlamadan önce bu kavramla çok yakından ilişkili olan potansiyel tehlike ve risk kavramlarından bahsetmek uygun olacaktır.

Potansiyel tehlike kavramına en üst düzeydeki düzenleyici ve denetleyici otorite olan Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization – ICAO) penceresinden bakıldığında (ICAO, 2009): bu kavramın “*insanların, donanımın ya da yapıların zarar görmesine, kaynakların kaybedilmesine neden olma ya da daha önceden tanımlanmış bir işlevin yerine getirilmesini engelleme potansiyeline sahip durum, nesne ya da eylem*” olarak tanımlandığı görülmektedir. Öte yandan (Gerede, 2016, s. 7) potansiyel tehlike kavramını benzer bir şekilde “*doğrudan veya dolaylı olarak havaaracı faaliyetleri (operasyonları) ile ilgili ortaya çıkacak istenmeyen olayları oluşturma potansiyeli taşıyan her türlü faktör (durum, koşul, eylem gibi)*” olarak tanımlamaktadır.

Potansiyel tehlike insanların, donanımın ya da yapıların zarar görmesine, kaynakların kaybedilmesine neden olma ya da daha önceden tanımlanmış bir işlevin yerine getirilmesini engelleyeme potansiyeline sahip durum, nesne ya da eylem şeklinde tanımlanmaktadır (ICAO, 2013a 2-24 Akt. Gerede, 2018, s. 2). Örneğin; havalimanında yaşanan yoğun sis ve oraj bulutları, sürekli vardiya değişikliği yapan ve ek mesaiye kalan uçuş harekât uzmanı veya uçağı bir an önce sefere yetiştirme telaşı içerisinde olan bir harekât memuru potansiyel birer tehlike arz etmektedirler. Hata ya da kural ihlali nedeniyle emniyeti tehlikeye atabilirler. Diğer yandan emniyet adanmışlığı düşük ve bu nedenle emniyeti artırmak için yeterli kaynak ayırmayı reddeden bir üst düzey yönetici de potansiyel tehlike olarak görülebilir. Çünkü bu gibi durumlar emniyet bağlamında istenmeyen durumları yaratma potansiyeli taşımaktadır. Potansiyel tehlikelerin ve muhtemel sonuçlarının tespit edilmesi ise risk değerlendirmesinin ilk adımını oluşturmaktadır (Lammerding & Fazil, 2000).

Risk kavramı ise yine ICAO tarafından şu şekilde tanımlanmıştır (ICAO, 2009): “*potansiyel tehlikenin sonucu ile karşı karşıya kalma olasılığı ve bu sonucun ortaya*

*çıkması durumunda meydana getireceği etkinin şiddeti ile bileşimine risk denir.”* Bu ifadeden yola çıkarak, potansiyel tehlikeler istenmeyen olaylara sebebiyet veren faktörlere işaret ederken, risk ise bu potansiyel tehlikelerin sebep olacağı sonuçlara işaret etmektedir. Örneğin, yukarıda örneği verilen sürekli vardiya değişimi yapan ve ek mesaiye kalan bir uçuş harekât uzmanının hazırladığı uçuş planının hatalı olma ihtimali riskin olasılığını verirken, yanlış çekilen bir uçuş planının sonucunda ortaya çıkacak kazanın etkisinin ciddiyeti ise riskin şiddet bileşenini ifade etmektedir. Riskin olasılık bileşeni her zaman riskin şiddet bileşeni ile birlikte değerlendirilmelidir. Çünkü ortaya çıkma ihtimali çok düşük bir risk sonucun şiddeti dikkate alınmazsa sanki düşük bir risk seviyesi ile karşı karşıya kalındığı düşünülebilir (ICAO, 2013a). Fakat bu istenmeyen olayın şiddeti eğer ölümcül seviyede ise riskin kabul edilebilir seviyeden çıkması söz konusu olacaktır.

Kimi riskler daha doğru bir şekilde hesaplanabilir (yazı-tura oyununda paranın yazı gelme ihtimali %50'dir) ve bu riskleri hesaplamak için konunun uzmanı olmaya gerek yoktur. Matematiksel ve istatistiksel hesaplamalar yapıldıktan sonra faaliyet içerisindeki böyle bir tehlikenin kabul edilip edilemeyeceğine karar vermek daha kolay olacaktır. Fakat yüzlerce değişkenin riski etkilediği gerek iç gerekse dış çevrenin çok hızlı değiştiği havacılık sektörü gibi alanlarda riskleri doğru hesaplamak umulduğu kadar kolay değildir (McNeil, Frey, & Embrechts, 2005). Sözü edilen risklerin nicel hale getirilmesi oldukça güç olabilir. Bir de bu şartlara riskin kişiden kişiye algısal olarak değiştiği gerçeği eklendiğinde, risk analizi yönetimi içinden çıkılmaz bir hale dönüşebilmektedir. Bu yüzden ki sayılamayan şeyin ölçülmesinin söz konusu olmayacağı gerçeğini göz önünde bulundurarak uzmanlar tüm riskleri sayısal hale getirmek için gayret sarf etmektedirler (Bozkuş, 2005).

Potansiyel tehlike ve risk kavramları açıklandıktan sonra havacılık emniyeti kavramını daha anlaşılır bir şekilde açıklamak mümkün olacaktır. ICAO'ya göre havacılık emniyeti şu şekilde tanımlanmıştır (ICAO, 2013a): *“havacılık emniyeti, bir hava aracının işletilmesine doğrudan ya da dolaylı olarak destek sağlayan havacılık faaliyetlerindeki risklerin kabul edilebilir bir seviyeye indirilmiş ve bu seviyede kontrol altına alınmış olması halidir.”* Bu tanımda hava aracı operasyonunun gerçekleşmesi için risklerin tamamen ortadan kaldırılmasından bahsedilmemiştir. Çünkü hayata geçirilen her bir faaliyet kendi içerisinde kimi zaman büyük düzeyde kimi zaman ise alt düzeyde risk

barındırmaktadır ama hiçbir zaman hiç riskin olmadığı bir operasyon gerçekleştirilemez. Eğer bir operasyonun %100 emniyetli bir şekilde yapılması isteniyorsa, bu emniyet ihtimalini sağlamanın bir tek çözüm vardır o da söz konusu faaliyeti durdurmaktır (Cox & Cheyne, 2000).

## 1.2. Kaza ve Emniyetsiz Olay Kavramları

Emniyet performansının istenilen seviyelerde tutulmasının en önemli amacı havacılık faaliyetlerinde herhangi bir kazanın gerçekleşmemesidir. Başka bir deyişle havacılık faaliyetlerinde en istenmeyen olay kazadır. Bu yüzden özellikle havacılık gibi yüksek maliyetli sektörlerde kazayı azaltmak hem emniyet açısından hem de işletmenin sürdürülebilirliği açısından büyük öneme sahiptir. Emniyetin artırılması için ilk akla gelen kazanın gerçekleşme olasılığını azaltmak olabilir. Oysa bir kazanın gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak etkinin şiddetini azaltmak da riski azaltmak, başka bir deyişle emniyeti artırmak anlamına gelmektedir. Bu noktada havaaracı kazasının tanımını ICAO şu şekilde yapmaktadır (ICAO, 2013b): *“herhangi bir kişinin uçmak amacıyla, havaaracına binmesinden inmesine kadar geçen süre içinde, havaaracının faaliyetleri ile ilgili olarak aşağıdaki sıralananlardan birisinin gerçekleşmesidir;*

- Bir kişinin, aşağıdaki olaylardan herhangi birisi sonucunda ölümcül bir şekilde yaralanması ya da ölmesi durumunda;
  - Havaaracı içerisinde olması,
  - Havaaracının herhangi bir parçasıyla ya da havaaracından kopan bir parçasıyla doğrudan bir temas maruz kalması,
  - Havaaracının jest etkisine maruz kalması.
- Havaaracının aşağıdaki durumlara maruz kalması;
  - Havaaracının yapısal gücünü, performansını veya uçuş özelliklerini olumsuz yönde etkileyen durumlar,
  - Büyük bir onarımı veya havaaracının parça değişimini gerektiren durumlar.
- Havaaracının kaybolması ya da tamamen ulaşılamaz hale gelmesi.

Yukarıdaki geniş kapsamlı tanımda da açıkça belirtildiği üzere bir kaza meydana geldiğinde havaaracı, yolcu, personel ve bazen bunlar haricinde üçüncü kişiler de zarar

görebilmektedir. Üçüncü kişilere zarar verme hali genellikle hava aracından kopan bir parçanın yaralanmaya sebep olması ya da hava aracının bizzat üçüncü kişilerin bulunduğu bir noktaya temas etmesi (düşmesi) durumunda meydana gelmektedir (Gerede, 2018, s. 4-7). Hava taşımacılığında kullanılan hava araçlarının uçuş güzergahları kara ya da tren yolu gibi yeryüzünde belirlenmiş bir hat üzerinde belli olmadığı için bazen bir okyanus, çöl ya da dağ üzerinden geçerken kaza tehlikesi sürekli mevcuttur ve üçüncü kişiler çoğu zaman bu durumdan diğer taşımacılık türlerinden olduğu gibi sakınamazlar. Bu sebepten gerek ulusal gerekse uluslararası mevzuatlar havacılık sektöründe çok fazla yer kaplamaktadır (Önen, 1985).

Kaza ile çok yakından ilişkilendirilen veya kimi zaman doğrudan kimi zaman ise dolaylı olarak kazanın meydana gelmesine sebebiyet veren bir başka kavram ise emniyetsiz olay kavramıdır. ICAO'ya göre (ICAO, 2013b): *“Emniyetsiz olay hava aracı kazası kapsamında değerlendirilmeyen ya da değerlendirilmesi güç olan ancak dolaylı yünden hava aracının dahil olduğu bir operasyon ile ilgili olan emniyeti olumsuz yönde etkileyen ve etkileme potansiyeli bulunan her türlü olaydır.”* ICAO'nun yapmış olduğu bu tanıma ilk bakışta herhangi bir kaza olmayan her olay aynı kategoride görülmektedir. Fakat ICAO emniyetsiz olayları da sonuçlarının ciddiyetine göre kendi içinde sınıflandırmış ve özellikle Türkçede “ramak kala” olarak ifade edilen kazanın kıl payı atlatılması durumunda bunun ciddi emniyetsiz olay kapsamına girmesi gerektiğini ve raporlamasının zorunlu tutulması gerektiğini bildirmiştir (ICAO, 2009). Zira bu olaylarda kazanın önlenmesi olayın basit bir sonucunun olduğundan dolayı değil sadece düşük olan kaza ihtimalinden kaynaklanmaktadır. Emniyetsiz olaya sebep olan faktör, başka bir deyişle potansiyel tehlike sistem içinde var olmaya devam etmektedir. Bu potansiyel tehlikenin, farklı bir bağlam içinde, şiddeti çok daha yüksek bir istenmeyen emniyetsiz olayı yaratması ihtimal dahilindedir. Bu durumda emniyetsiz olayların saklanmamasının, gün yüzüne çıkartılmasının, bilinmesinin ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Oysa sistem içindeki emniyetsiz olaylardan sadece küçük bir bölümünden haberdar olunduğu bilinmektedir. Kimsenin ölmediği fakat emniyetin tehlikeye girdiği bu gibi durumlar aslında son derece yararlı bilgileri içermektedir. Bu olayların örtük kök nedenleri araştırılıp ortadan kaldırıldığında ilerideki kazaların engellenmesi ihtimali artmaktadır.

Emniyet performansının yüksek olduğu bilinen bir işletmede yaşanan ciddi emniyetsiz olayların artması, sahip olunan emniyet başarısının azaldığının bir göstergesidir. Bu durumların üzerinin örtülmesi herhangi bir kaza meydana gelmediği için çok kolaydır fakat bunu yaparak örgüt karşı karşıya oldukları gerçeklere gözünü yummaktan başka bir şey yapmış olmaz. Tam aksine bu durumların raporlanması bir kazanın oluşmadan ilgili tedbirlerin alınmasını ve dolayısıyla kazanın önceden öngörülerek engellemesine vesile olacağından dolayı işletmeye çok büyük faydalar sağlamaktadır (Stolzer, 2017 Akt. Batuwangala, Silva, & Wild, 2018). Örneğin, pistte koşmaya başlayan bir uçağın pist içerisinde bir FOD (Foreign Object Damage) görmesi sonucunda uçuşu iptal etmesi, uçak taksi sırasında yolculardan birinin ikazı üzerine kapıların tam kapanmadığının fark edilmesi veya park pozisyonuna gelen bir uçağın tekerlerine takoz koyulmadan freni bırakması üzerine pilotun uyarılması gibi durumlar birer emniyetsiz olaydır ve her biri potansiyel kaza habercisidir. Bu durumlar yaşandığında ise ileride daha kritik bir soruna yol açmaması için gerekli raporlama yapılmalıdır. Örgüt kültürünün getirdiği baskı sebebiyle raporlama yapılmaması ise aşılması gereken büyük sorunlar arasında yer almaktadır. Bu aşamada ise raporlamayı çalışanlarına desteklemekle sorumlu olan yöneticilerin bu hususta teşvik edici olmaları ve raporları dikkate almaları gerekmektedir (Helmreich, 2000).

### **1.3. Havacılık Emniyetini Artırmanın Önemi**

Hava taşımacılığı çok uzak mesafelere ulaşımı kolaylaştırdığı ve ulaşım süresini de azalttığı için dünyanın küresel bir köy olmasına en büyük katkıyı sağlayan ulaşım seçeneklerinden birisidir. Özellikle son zamanlarda bilet fiyatlarının azalması ve yakıt verimliliğinin artması sayesinde çok tercih edilir hale gelmiştir. Bu taşımacılığın popüler olmasındaki bir diğer sebep ise hava taşımacılığında meydana gelen kazaların kara, demir ve deniz taşımacılığında meydana gelen kazalara oranla çok düşük olması bir diğer deyişle, diğer ulaşım seçeneklerine göre daha emniyetli olmasıdır. Aksi takdirde havada binlerce feet yükseklikte bulunmak, istenilen zamanda seyahati durdurma şansının bulunmaması ve bir kaza anında hayatta kalmanın düşük bir ihtimal olması insana pek de huzur veren bir his değildir (Soeters & Peter , 2000). Hava taşımacılığının bu şekilde kritik seviyelerde riski bulunması, ülke otoritelerinin havacılık işletmelerine de aynı şekilde yaptırımlar çıkarmasının ana sebeplerinden bir tanesidir. Emniyetsiz bir faaliyetin

en çok can ve mal kaybına sebebiyet vermesi açısından uluslararası taşımacılığın öncüsü olan havacılık sektörü kapsamlı ve yoğun düzenlemelerle yönetilmektedir. Uluslararası platformlarda düzenlenen konsey, kongre ve çeşitli meslek birliklerinde alınan kararlar doğrultusunda ilgili üye ülkelerin otoriteleri sorumluluğunda bulunan havacılık işletmelerine emniyetin artırılması yönündeki bu kararları uygulamak ve uygulatmakla görevlendirilmiştir (Lee, 2006).

Havacılık sektörünün yüksek maliyetlerle kurulması ve operasyonlarının da aynı şekilde yüksek maliyetli olması, en ufak bir hatada dahi manevi hasarın haricinde büyük maddi kayıplara sebep olmaktadır. Hava aracının bakım maliyetlerinin pastadaki payı havayolları için çok büyüktür. Buna karşın olası bir kazayı engellemesi bu maliyetlere katlanmaya değerdir. Çünkü küçük ve orta çaplı bir havayolu için düzenli bakım maliyetleri katlanılabilirken, emniyet performansını düşürecek küçük kazanımlara karşın yaşanacak bir kaza durumunda işletmenin çok büyük zarara girmesine hatta batmasına bile sebep olabilmektedir (Gill & Gurvinder, 2004). Buna sebep ise hem hava araçlarının yüksek maliyetleri hem de bu hava aracında taşınan yüzlerce yolcunun talep ettiği tazminatlarıdır. Bu yüzden havacılıkta emniyetin önemi çok yüksektir. İşletmenin ise bu konuda yapması gereken faaliyetlerini mümkün olan en yüksek emniyet seviyesinde gerçekleştirmektir zira yüksek emniyet performansının maddi kaynakları koruması yanında imaj yönünden de işletmeye büyük getirileri bulunmaktadır. Yaşanan bir hava aracı kazasının çok büyük maddi kayıplara sebep olmadığı durumlarda bile sadece kazada isminin geçmesi, mevcut ve potansiyel müşterilerin gözünde olumsuz bir algı oluşturmaktadır (Rodrigues, Cusick, & Cusick, 2012).

Hava taşımacılığının sunmuş olduğu zaman faydası günümüzde pek çok ekonomik, ticari, sosyal, kültürel ve askeri faaliyetlerin hız kazanmasına imkân vermektedir. Ekonomik ve ticari açıdan düşünüldüğünde birçok sektör, sermaye ve hammadde buluşmasının zor olduğu uzak mesafeler sebebiyle, sekteye uğramaktan kurtulmuştur. Mesafe problemini hava taşımacılığı ile aşan işletmeler için yeni girişimleri yapmak ve hammaddenin temini kolaylaşmıştır. Bu girişimler ise doğrudan işsizlik, üretim ve sosyal refah düzeyine etki etmektedir. Sosyal refahın ve dış çevre ile iletişimin artması ayrıca kültürel etkileşimlere olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda hava taşımacılığın sosyal ve kültürel açıdan da büyük öneme sahip olduğu görülmektedir (Dönmez & Uslu, 2016, s. 1074-1075). Bu husus ise taşımacılıkla istenilen emniyet

performansının daha da yükselmesine, yükseldikçe de hava taşımacılığına olan talebin artmasına yardımcı olmaktadır. Emniyet performansının artmasının bir diğer avantajı ise kısa vadede maliyetli gibi görülen emniyet yatırımları, uzun vadede engellediği ve engelleyecek olduğu emniyetsiz olaylar düşünüldüğünde genel maliyetleri düşürmektedir. Düşük emniyet performansına sahip işletmelerde ortaya çıkacak bir kaza öncelikle işletme imajına zarar verecektir. İkinci bir zarar ise az maliyetle önlenme imkânı bulunan potansiyel bir tehlikenin kazaya sebebiyet vererek büyük maddi kayıplar ortaya çıkarmasıdır.

Hava taşımacılığına olan talebin artması aynı doğrultuda emniyet performansının da artmasına neden olmuyor ve emniyet performansında bir düşüş meydana geliyorsa, bahsedilen ticari, sosyal ve kültürel faydaların birçoğundan ödün vermek gerekebilir. Küresel olan havacılık sektöründe yaşanan eksiklik ve hatalar, çok kısa sürede tüm dünyanın gündeminde yer bulmakta ve oluşturulmuş imajı zedeleyebilmektedir. Bu zedeleme kimi zaman havayolu, yer hizmetleri ve bakım kuruluşu gibi havacılık işletmeleri kapsamında olurken, kimi zaman ise ülkenin havacılık alanındaki imajını sarsacak boyutlara ulaşabilir. Böylesi bir durum ise tam tersine bulunduğu topluma fayda yerine zarar verecek düzeye gelebilmektedir. Bu bağlamda bakıldığında havacılıkta emniyetin önemi daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Emniyet performansının artırılması gereği nedeniyle havacılık otoriteleri emniyetin istenilen (kabul edilebilir) seviyede sağlanması için farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu bölümde geleneksel ve yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımları ele alınmaktadır.

## **2.1. Geleneksel Yaklaşım**

Ticari havayolu taşımacılığı faaliyetleri gelişmeye başladığında uluslararası etkileri olan bu sektörün küresel bir ölçekte düzenleme altına alınması gerekmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan ilk çabalar geleneksel yaklaşım olarak adlandırılan mevzuata uyumluluk temelli ve daha çok tepkisel (reaktif) özellikler taşıyan bir yaklaşımı gündeme getirmiştir. Geleneksel yaklaşımın cevap aradığı sorular sürecin çıktılarına odaklandığından, bir an

önce sorumlu personeli belirleyip emniyeti istenen seviyeye çıkarmak için ilgili yaptırımları uygulamak öngörülmektedir (Gerede, 2018, s. 21-22). Faaliyetler hakkındaki ön kabulleri, personel ve süreç hakkındaki kesin çizgileri bulunan geleneksel yaklaşım, yeni nesil yaklaşıma göre problemleri çözmede ve emniyet performansını artırmada vaat etmiş olduğu sonuçlara ulaşmada yetersiz kalmıştır. Bu yetersiz kalışın sebepleri ise aşağıdaki üç alt başlıkta değerlendirilmeye çalışılacaktır.

### **2.1.1. Dünyayı Olması Gerektiği Gibi Gören Paradigma**

Dünyayı olması gerektiği gibi gören paradigma, amaçlanan bir faaliyeti gerçekleştirmek için gerekli olan tüm işgücü, teçhizat, maddi kaynak ve eğitimler sağlandığı takdirde bu işin tasarlanmış olan sistem içinde, istenilen kalitede ve düzende yürütüleceğini varsaymaktadır. Örgüt içindeki personelin performansını etkileyen faktörler, ikinci planda yer almaktadır. İlgili üst otorite ya da birim tarafından kendilerine bildirilen iş tanımını doğru şekilde uygulanıp istenilen özellikteki personel iş başına oturtulduğunda sürecin tıpkı iş planındaki gibi hatasız ilerlemesi beklenir. Sorunsuz işletilen mevzuatın kesinlikle emniyet performansını artıracığı düşünülür. Çünkü mevzuatta belirtilen emniyet standartlarına göre faaliyetlerin yürütülmesi söz konusudur (ICAO, 2009). Her sistemde göz ardı edilebilecek hatalar olduğu için süreçten ufak sapmalar olması kabullenilip hiç olmamış sayılmaktadır.

Bu paradigmanda çalışanların alması gereken tüm eğitimlere katılmaları halinde emniyet performansını düşürmeye yönelik bir hata olmayacak, tüm çalışanlar emniyet bilinci içinde sürece dahil olacaklar ve iş tanımındaki kuralları herhangi bir ihlale meyil vermeden yerine getireceklerdir. Süreç içerisinde personel kaynaklı meydana gelen küçük olaylar göz ardı edilebilecektir (Kurt & Gerede, YENİ KURUMSAL KURAM PERSPEKTİFİYLE HAVACILIKTA EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ, 2016). Bu eğitim ve açıklanmalardan sonra eğer personel kaynaklı bir kaza kırım meydana gelmiş ise sorunun hataya sebebiyet veren personel olduğuna kanaat getirilir ve ilgili disiplin cezaları uygulanır. Bu cezalardan herhangi birine maruz kalmak istemeyen personel ise görevini titizlikle gerçekleştirecek ve emniyet yönetiminin başarısı artacaktır. Bu yaklaşımın dayandığı ana sebeplerden birisi ise İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen önce ve hemen ardından 1970'lere kadar havacılığın ilk günlerinde emniyet endişelerinin çoğunlukla



teknik faktörlerle ilgili olduğu “teknik çağ” olarak nitelendirilebilir. Bu yaklaşıma yön veren dönemde havacılık, toplu taşımacılık seçeneği olarak ortaya çıkmaya yeni başlamıştı, ancak faaliyetlerini destekleyen teknoloji tam olarak gelişmemişti ve teknolojik başarısızlıklar emniyet konusunda üzerine düşülmesi gereken en önemli faktör olarak değerlendirilmekteydi. Emniyet çabalarının odağı, teknik faktörlerin araştırılması ve iyileştirilmesine yönünde bir seyirde ilerlemekteydi (ICAO, 2009). Bu durum ise hem otorite hem de işletmeleri, arz ettikleri mal ve hizmet sürecini kurala, yönetmeliklere ve prosedürlere uygun şekilde yapmalarının emniyet açısından ne derece önemli olduğunu göstermiş oldu. Tüm bunların yanı sıra ayrıca yeterli ekipmanlara ve teknolojik imkansızlıklar sebebiyle de emniyetin zaman zaman tehlikeye girdiğinin ortaya çıkmasıyla süreç içerisindeki iş tanımlarının içerisine ilgili personelin kullanacağı ekipman listeleri ve denetlenmesi de artırılarak ihlallerin önüne geçilmek ve emniyeti artırmak ön görülmüştür. Özellikle de 1970’li yıllara kadar teknolojik faktörler üzerine yapılan çalışmalar, insan faktörlerine olan ilgiden daha fazla yer edinmiştir (Hunter, 2002).

Bahsedilen emniyet yönetim yaklaşımında açıklandığı üzere olayın kim tarafından ve ne zaman yapıldığı sorularına çok güzel yanıtlar alınmaktadır. Fakat ortaya çıkan bu kazanın neden ve nasıl meydana geldiği hakkındaki sorulara cevap bulma konusunda zayıf kalmaktadır. Sorunun asıl kaynağına değil de en son etkileşimindeki kişi ile hatayı bağdaştırmak her zaman yöneticiyi doğru şekilde yönlendirmeyebilir. Çünkü yönetici çalışanı kuralları olduğu gibi uygulayan ve hata yapmayan bir mekanizma olarak görmektedir. Oysaki gerçek operasyon sırasında planlanmış kuralların her biri uygulansa bile insanoğlu hata yapabilir. Dış ortamı ve çalışanın psikolojik durumunu hiçe sayan bu yaklaşımda çalışma çizelgesi hariç diğer tüm değişkenlerin sabit olduğu varsayılmaktadır. Oysa ki çalışanın günlük hatta saatlik durumu dahi farklılaşabilmekte, dış ortamdaki ısı, ışık ve gürültü gibi faktörler sürekli olarak farklı düzeylerde çalışanları etkilemektedir. Bu unsurların göz ardı edilip sadece kişi ve yapılan hata üzerine yoğunlaşılması ise yanlış değerlendirmeye sebep olabilmektedir. Bu durum doğrudan ya da dolaylı şekilde değerlendirme sonrasında verilecek kararları etkilemekte, olası bir yanlış kararda (ör. İştin çıkarma) ise çalışanların örgüte ait besledikleri sahiplik duygusunu zedeleyebilmektedir.

### 2.1.2. Mevzuata uyumluluk temelli yaklaşım

Mevzuata uyumluluk temelli yaklaşım işletme içerisinde istenilen emniyet seviyesine ulaşabilmek için alınan kararlarda dikkat edilmesi gereken temel ilkenin ilgili düzenlemelere tam anlamıyla uyum olduğunu kabul eden yaklaşımdır. Örgüt içerisinde emniyetin istenilen seviyeye çıkmamasının ya da çıkamamasının sebebini süreçle ilgili yayınlanmış mevzuatlara uymayan örgüt ve insanlar olarak katı ve kuralcı bir yapıya sahip olan bu yaklaşımda emniyetle ilgili düzenlemeler doğrudan yönetimsel kural ve kontrolleri oluşturmaktadır. Çizgileri çok net bir şekilde belirlenmiş olan bu yaklaşımda emniyet başarısının tek ölçütü “mevzuata olan uyum düzeyi” olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla herhangi bir emniyetsiz olay veya kazaya operasyon sırasında meydana gelen mevzuattan sapmaların sebep olduğu görüşü hakimdir.

Mevzuata uyumluluk temelli yaklaşım teknik faktörler ve insan faktörleri döneminin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Bunun asıl nedeni ise emniyetsiz olaylara ve kazalara sebebiyet veren çalışanların iş tanımlarındaki ilgili kısımları teknik yetersizlikler sebebi ile tam olarak yerine getirememesinden veya yazılı kural dışında inisiyatif almaları sonucunda ortaya çıkan ihlallerden kaynaklı olduğunu savunmaktadır.

Tüm sistemin tasarlandığı şekli ile kusursuz ve emniyetli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmesi için, mevzuattaki düzenlemelere uygun olan;

- Çalışacak personel kriterlerinin belirlenmesi ve personelin işe alınması,
- Personelin işi için gereken eğitimlere katılımının sağlanması,
- Sistem içindeki her aşamanın net bir şekilde tanımlanması,
- Kurallar her detayı içerdiği için personelin bunların dışına çıkmaması ve
- Olası bir kaza durumunda ise kurala uymadığı için personelin cezalandırılması gerekmektedir.

Mevzuata uyumluluk temelli yaklaşımda da bir üst düzeye verilmesi gereken bilgiler aynı şekilde net bir şekilde belirlenmiştir. Yapılan denetimlerde de kapalı uçlu sorularla güncel durum analizi ve mevzuata uyumluluk ölçülmeye çalışılır. Bu sorular genellikle “eğitimler düzenlendi mi?” şeklinde evet ya da hayır ile cevaplanan sorulardır. Bu sorular da işletmenin ya emniyetli ya da emniyetsiz olduğunu anlamak için kullanılmaktadır. Oysa ki kazaların ve emniyetsiz olayların çoğunluğu bu ikisinin arasında kalan durumlardan kaynaklanmaktadır. Fakat bu yaklaşım kaza olmadığı sürece

her şeyin istenilen emniyet düzeyinde olduğunu kabul eden bir bakış açısına sahiptir (Gerede, 2018, s. 18-19). Bu yaklaşımın olumsuz yanlarından biri de denetlemenin her saniye yapılma şansı olmadığı için planlı bir denetim sırasında kendilerinin olası bir hata ya da ihlal durumunda üst düzey yöneticileri tarafından cezalandırılacağını düşündükleri için çalışanlar sistem içerisindeki aksaklıklarının hepsinin üzerini örtmeye ve denetimi kâğıt üzerinde sorunsuz bir şekilde atlatmaya çalışmalarıdır. Bu durum ise gerçeği zaman içinde meydana gelen kazalardan öğrenen yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı güvenin azalması, örgütsel paylaşım ve öğrenmenin durması gibi birçok problemi de beraberinde getirmektedir (McDonald, Corrigan, Daly, & Cromie, 2000).

### 2.1.3. Tepkisel yaklaşım

Eğer emniyeti artırmak ve emniyet bilincinin istenilen düzeyde kalabilmesi için öncesinde bir gayret gösterilmiyor fakat bir kaza meydana gelmesi sonucunda bu konu üzerine yoğunlaşma görünüyorsa, tepkisel yaklaşımlı emniyet yönetimi söz konusudur. Durum incelemeleri ve bu incelemeler sonucunda emniyet performansını artırıcı birçok önlem alınması ancak yaşanan ciddi emniyetsiz olaylar meydana geldiğinde önem kazanmaktadır (Earnest, 1997). Bu yaklaşımdaki amaç, bir daha benzer bir olayın ortaya çıkmasını engellemek amacıyla olaya sebebiyet veren kişilerin cezalandırılması ve problem varsa sistemde düzeltmeler yapıp gelecekteki benzer potansiyel olaylar için tedbir almaktır. Tepkisel yaklaşımda herhangi bir ciddi emniyetsiz olay meydana gelene kadar emniyet farkındalığı düşük bir şekilde seyrederek. Zaten yüksek olduğu kabul edilen emniyet farkındalığı için yapılması gereken başka bir çabaya gerek görülmez çünkü zaten sistem planlı ve mevzuata uygun şekilde sorunsuz şekilde ilerlemektedir.

Ciddi bir emniyetsiz olayla karşılaşıldığında bu yaklaşımda esas olan durumu “*ne oldu? kim yaptı? ne zaman oldu?*” gibi sorularla sorgulamak ve sorumlu olan kişi ve kuralı tespit ederek gerekli olan cezayı uygulamaktır. Gerede'nin yaptığı yerinde bir teşbihle şunları söylemektedir (Gerede, Havacılıkta Emniyet Yönetimi: Teoriden Uygulamaya Geleneksel ve Yeni Nesil Yaklaşımlar, 2018, s. 31-32):

*“Tepkisel emniyet yönetim yaklaşımı emniyeti artırma aracı olarak kullanıldığı kaza araştırmaları deyim yerindeyse otopsi yapmakta ve ölüme en sonunda neden olan faktörü bulmaktadır. Fakat gerçek hastalığın ne olduğunu neden ortaya çıktığını ve nasıl seyrettiğini bulamamaktadır.”*

Bu yaklaşımda emniyeti artırmak ve gerekli tedbirleri alabilmek için ciddi bir emniyetsiz olayın (kazanın) yaşanması gerekmektedir. Bu durum ise genellikle çok az bir sıklıkla meydana geldiği için emniyeti artırmaya yönelik yenilikler için yeterli veriye sahip olmak hayli zordur. Emniyetin ise bir birime değil organizasyonun tüm birimlerine yayılması gereken kapsamlı bir ihtiyaç olduğu göz önünde bulundurulduğunda verinin çok olması olaylara bakış açısını genişletecektir. Tepkisel bir yaklaşımla gerçekleştirilen kaza analizinden elde edilen veriler söz konusu olayla sınırlı olabilir. Ayrıca kaza sıklığı düşük olduğu için sınırlı miktardaki veri ile geleceğe yönelik doğru kestirimler yapıp ön eylemci olma olasılığı azalmaktadır. Öte yandan kazadan sonraki insan kayıpları tepkisel yaklaşımların insani yönünü zayıflatmaktadır. Düzenli denetlemelerde elde edilen veriler ise cezalandırma sisteminin getirdiği baskıdan korkudan dolayı tehlikeli olayların emniyet performansına olan etkileri doğru olarak ölçülemeyecektir (Oster Jr, Strong, & Zorn, 2013). Ölçülemeyen ya da yanlış ölçülen bir veriyi yönetmek ise bundan çok daha zordur. Oysa çalışanlar her gün emniyeti tehlikeye atma bakımından önem derecesi düşük olan ve herhangi bir emniyetsiz olaya sebebiyet vermemiş pek çok potansiyel tehlike ile karşı karşıya kalabilmektedir. Fakat bu yaklaşımda olası bir raporlama durumunda bu hataya sebep olan kişinin karşılaşacağı yaptırımdan dolayı bu verilerin hepsi mümkün olduğu ölçüde saklanmaya çalışılır. Dahası yapılan denetlemelerde dahi bu verilerin toplanmasını engelleyici faaliyetleri de görmek mümkündür. Çünkü çalışanların gözünde yöneticiler kendilerini cezalandırmaya bahane arayan kişilerdir ve çalışanların sıfır hata ile kurgulanan sisteme yüzde yüz uyumla dahil olmalarını beklemektedirler (McFadden & Elizabeth, 1999).

## **2.2. Yeni Nesil Yaklaşımlar**

Büyümekte olan hava taşımacılığı sektörü ve artan üretim miktarı riskleri de artırmaktadır. Kaza oranları düşmesine rağmen mutlak kaza ve kazalardaki ölenlerin sayısı giderek artmaktadır. Bu durum hem ICAO hem de ulusal havacılık otoriteleri üzerindeki baskıyı artırmaktadır. Söz konusu baskı altındaki otoriteler kaza sayısını azaltmak amacıyla farklı bakış açılarına yönelmek durumunda kalmıştır.

Teknik ve insan faktörleri döneminden sonra örgüte özgü örtük bağlamsal potansiyel tehlikelere odaklanan örgütsel faktörler dönemi yeni nesil yaklaşımlara yön vermeye başlamıştır. Dolayısıyla gerek teorik gerekse uygulama kısmında yeni nesil emniyet

yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaya başlamıştır. Bu bağlamda yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımları; performans temelli yaklaşım, ön eylemci ve kestirimci yaklaşım ve son olarak yeni nesil hata yönetim yaklaşımları olmak üzere üç alt başlık altında irdelenecektir.

### **2.2.1. Performans Temelli Yaklaşım**

Emniyet konusunda yeni nesil yaklaşımlardan biri olan performans temelli yaklaşım örgütün kendisine has bağlamı içinde ve gerçek hayat koşullarında emniyet performansını ölçmeye ve elde edilen sonuçlara göre önceden tedbir almayı öngören bir bakış açısını temsil etmektedir. Ülkelerin ve havacılık örgütlerinin emniyet performanslarını gerçek hayat koşulları içinde gerçekten artırmalarını öngörmektedir. Bu yaklaşımı açıklayabilmek içinse öncelikle emniyet ölçümü ve emniyet performansı ölçümü hakkında ICAO'nun paylaştığı tanımları incelemek yerinde olacaktır (ICAO, 2009):

*“Emniyet ölçümü, ölümcül kaza ve ciddi olay oranları gibi seçilen yüksek seviyeli ve yüksek sonuçlu olayların sonuçlarının nicelleştirilmesini ifade etmektedir.”*

*“Emniyet performansı ölçümü, belirli zaman aralıklarında apronda hız limiti aşımı oranları ve yabancı madde hasarları (FOD) gibi düşük seviyeli ve düşük sonuçlu olayların nicelleştirilmesini, bir başka deyişle sayısal olarak belirlenmesini ifade etmektedir.”*

Emniyet ölçümü sürekli bir işlem değil, önceden belirlenmiş süreyi takiben gerçekleştirilen aylık, yıllık ya da üç aylık gibi bir nokta kontrolüdür. Performans ise en genel ifade ile verilen bir görevin, önceden belirlenmiş bilinen doğruluk, bütünlük, maliyet ve hız standartlarına göre hangi oranda başarılı olduğunun bir göstergesidir. Örneğin bir sözleşmede yer hizmetleri işletmesinin yüksek ya da düşük performansa sahip olması, havayolu ya da diğer işletmelerle yapılmış olan sözleşmedeki tüm yükümlülüklerin önceden belirlenmiş standartları ne derecede karşıladığı ile ölçülebilir (Clarke, 2006). Ölçme işlemi ise bu yükümlülüğün yerine getirilme durumunu hedeflenen başarı seviyesi ile karşılaştırma olarak kabul edilebilir. Tüm bu tanımlamaların sonucunda bir havacılık işletmesinin emniyet performans ölçümü ifadesi belirlenmiş olan standartlar ve emniyet göstergeleri ile organizasyonun gerçek durumunun karşılaştırılması olarak özetlenebilir (Gerede, 2016). Havacılıkta emniyet performansını

ölçmenin ilk ve en önemli sebebi ise örgütün istenilen emniyet performans seviyesine ne kadar yakın ya da uzak olduğunu görmek ve buna göre ilgili geribildirimleri üretip gerekli tedbirleri performans daha fazla düşmeden almaktır. Ölçülme ya da yanlış ölçülen performans seviyesi yöneticilerin doğru kararlar almalarını güçleştirecektir. Öte yandan yönetimin kontrol işlevi gereğince örgütün emniyet konusunda ne kadar başarılı olduğunu ortaya koymak üst düzey yöneticilerin sorumluluklarından birisidir.

Emniyet performansının ölçülmesinde kilit nokta, kaza örneğinde olduğu gibi, sadece ciddiyet derecesi yüksek sonuçları değil küçük önem dereceli sonuçları üreten süreçler olmalıdır. Faaliyetler devam ederken meydana gelen ramak kala ve diğer emniyetsiz olaylar yok sayılmamalıdır. Çünkü sadece sonuca bakılırsa; hiçbir emniyetsiz olay meydana gelmeden gerçekleşen bir uçuş ile, yakıtı kritiğe girdiği için acil iniş yapılan bir uçuş da aynı şekilde kazasız bir şekilde atlatılmıştır. Oysa bu iki uçuş arasındaki en büyük problem bir tanesinin olası başka bir bağlamda kazaya sebebiyet verme ihtimalinin diğerine göre daha yüksek olduğudur. Performans temelli yaklaşım ise havacılık örgütlerinde sonucu ciddi olmayan emniyetsiz olayları üreten potansiyel tehlikelerin başka bir bağlamda ciddi bir kazaya sebebiyet vereceği farkındalığı oluşturmayı amaç edinmiştir. Bu durumların raporlanması ve performansa yansımaları görmek hem işletme hem de ilgili ülke otoritesi açısından çok değerlidir. Örgüt açısından bakıldığında, yöneticiler emniyet performans seviyesindeki bir değişikliği hemen fark edip eldeki sonuçlara göre düzeltmeler yapabileceklerdir. Ülke otoritesi ise kendi ülkesinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin istenilen emniyet performans seviyelerinde olup olmadığını gözetleyerek gerekli bilgilendirme ve uyarılarda bulunma imkanına sahip olacaktır (Gerede, 2018, s. 59-61).

Emniyet performansı ve izlenmesi için gerekli olan veriler, resmi denetim ve değerlendirme, emniyetle ilgili olayların araştırılması ve çalışanların potansiyel tehlike bildirimleri (raporlama) gibi çeşitli kaynaklardan sağlanmaktadır. Bu tür veri kaynaklarının her biri, örgütün büyüklüğü ve yapısına göre, bir dereceye kadar var olabilmektedir. Emniyet performans izleme ve ölçüm için kullanılan bilgi kaynakları ICAO tarafından aşağıdaki gibi belirlenmiştir (ICAO, 2009):

- Potansiyel tehlike ve emniyetsiz olaylar hakkında gönüllü ve zorunlu, gizli ve açık bildirimler (raporlamalar)
- Sahada ve masa başındaki denetimler,

- Açık uçlu sorularla yapılan emniyet değerlendirmeleri,
- Örgüt içindeki emniyetsiz olayların soruşturmaları.

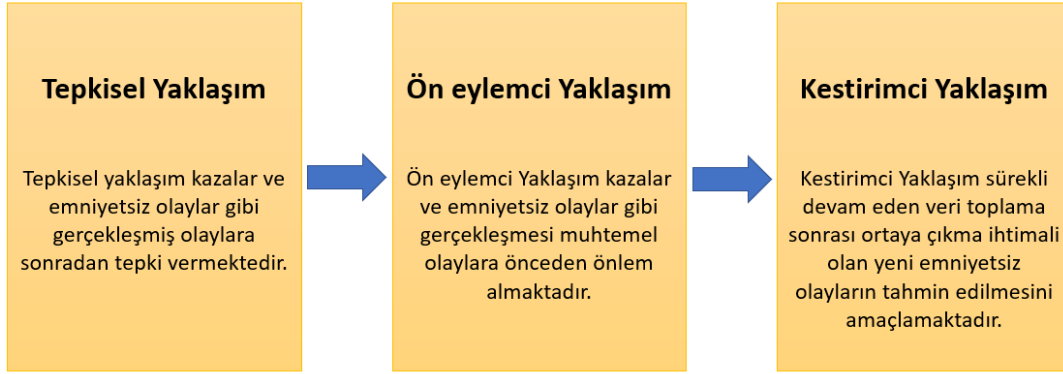
Bununla birlikte, bu kaynakların ne olması gerektiği veya nasıl görünmesi gerektiği örgütün büyüklüğüne ve türüne göre değişiklik gösterebilmektedir. Çünkü bir örgüt için uygun olan emniyet performans izleme yöntemi diğer bir örgütün çalışma ve kurumsal kültür ortamına uygun olmayabilir.

Emniyetin ölçülmesi için ise basit, geçerli ve güvenilir göstergelere ihtiyaç duyulmaktadır. Emniyet yönetimi için kullanılmak üzere, sonuç göstergeleri (örneğin kaza oranları) ve süreç göstergeleri (örneğin kritik emniyet süreçleri, kayıt tutma ve personelin niteliği) bir bütün halinde analiz edilmelidir. Çünkü tek başına bir anlam ifade etmeyen birçok gösterge, nedensel olarak ilişkilendirildiğinde emniyet açısından kayda değer veriler ortaya çıkarabilmektedir (SHGM, 2017).

### **2.2.2. Ön eylemci ve Kestirimci Yaklaşım**

Ön eylemcilik (proactivity) kavramı emniyet yönetimine daha önceden girmiş olan tepkisel (reaktif) yaklaşımın tersine, olayların meydana geldiğinde değil, geleceğe yönelik olarak önceden harekete geçme yaklaşımına işaret etmektedir. Tepkisel durumda herhangi bir kaza meydana geldikten sonra emniyet farkındalığı hızlı bir şekilde yükselir, yeni kurallar ve tedbirler alınır ve bir sonraki kazayla karşılaşana kadar bu emniyet farkındalığı azalarak devam eder. Çünkü emniyet performansı hakkında düşük önem dereceli ve ön eylemci göstergeler dikkate alınmamaktadır. Fakat ön eylemci bakış açısında düşük önem dereceli ve öncü emniyet performans göstergeleri kullanılarak performans daha gerçekçi bir şekilde ölçmek, ilerideki olası sorunları yeterince önceden öngörmek ve ne gibi önlemler alınması gerektiğini şimdiden araştırıp ve uygulamaya koymak esastır (Kontogiannis & Malakis, 2009). Dışarıdan bakıldığında herhangi bir emniyet performansında düşüş olmadığı halde yapılan bu çalışmalar işletmeye yüklenmiş ağır ve gereksiz bir maliyet gibi görülebilir ancak bu yaklaşım kapsamında yapılan tüm çabaların karşılığı ilerleyen zamanlarda ortaya hem maliyetleri azaltarak hem de gelirleri artırarak çıkacaktır. Çünkü yapılan tüm inceleme, varsayım ve planlamalar geleceğe yönelik düşüncelerdir. Örgüt içi alınacak bir kararın oluşturacağı etkiler üst düzey yöneticiler tarafından öncesinden hesaplanıp ortaya çıkması muhtemel emniyet riskleri

belirlenmelidir. Daha sonra yöneticiler bu risklerin doğurabileceği emniyetsiz olayları ortadan kaldırmaya yönelik önlemler almalıdırlar. Alınacak bu önlemler ilk aşamada her ne kadar mesnetsiz görünse de performans göstergelerindeki dalgalanmalara dayanır (Lofquist, 2010).



Şekil 2. Emniyet yönetimi stratejileri (SHGM, 2011, s. Bölüm 3 3-12)

Ön eylemcilik yanında ICAO'nun Emniyet Yönetim Sistemini açıklayan EYS El Kitabında (Doc.9859) karşımıza çıkan ve ön eylemcilik ile kullanılan bir diğer kavram ise kestirimci bakış açısidir. Gerede (2018) bu durumu açıklarken kestirimci kavramının ICAO tarafından net bir şekilde ön eylemcilikten ayrımının yapılmadığını ve ön eylemciliğin amacına ulaşmak için kestirim işini adımlardan birisi olarak kullandığını ifade etmektedir (Gerede, 2018, s. 61-62). Zira ön eylemci yaklaşımda yapılması istenilen risk ölçümü ve analizi de gelecekte olacağı varsayılan bir olayın sonuçlarını görme çabası olarak değerlendirildiğinde, bunun rahatlıkla kestirimci yaklaşımı içine alan ve etkili bir araç olarak kullanan bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Kestirim yapabilmek için öncelikle zaman içinde sürekli olarak verilerin toplanması ve çözümlenmesi gerekmektedir. Bu veriler daha sonra güncel durum hakkında kesin fikir sahibi olan yöneticilerin mevcut durumda ortaya çıkan emniyetsiz olayların sebeplerini araştırmasını ve bu sebeplerden yola çıkarak ortaya çıkma ihtimali olan yeni olayların kestiriminin yapılmasını öngörmektedir.

Emniyetsiz olaylar üzerinde yapılan tüm bu değerlendirmeler ise halihazırda bulunan emniyet düzeyi ve sektör ortalamasının düzeyine kıyaslanarak organizasyonun ilerleyişinin de kontrol edilmesi önemlidir. Çünkü organizasyon içerisinde olduğu gibi sektör içerisinde de sürekli yeni emniyetsiz olaylar meydana gelmekte ve buna gerek ilgili



kuruluş gerekse otorite yeni öneriler getirmektir (Geisser & Eddy, 2012). Ön eylemci yaklaşımın avantajlarından birisi de başka örgütlerin tecrübelerinden ders çıkarmak ve benzer olaylara sebebiyet verecek oluşumları daha gözlemlenmeden engellemeye fırsat vermesidir. Geleneksel yaklaşımların aksine bu yaklaşımda bir kaza sonrasında “*suçlu kim?*” sorusunu sormak yerine daha emniyetsiz olay ortaya çıkmadan belirtilerini tespit etmek ve önlem almak esastır. Örgütün kendine has, derinlerde yatan ve örtük durumdaki bağlamsal sorunlarını kaza olmazdan önce tespit etmeye odaklanılır. Bu yaklaşımı içselleştirmiş güçlü bir olumlu emniyet kültürüne sahip örgütlerdeki çalışanlar olası bir emniyetsiz olaya sebebiyet verecek potansiyel tehlikeleri üst yöneticilere bildirmekten rahatsızlık duymamakta ve sürecin iyileştirilmesi için en başından iş birliği içerisinde olmaktadır. Üst ve orta düzey yöneticiler ise sözü edilen bildirim tutumlarını güçlendirecek bir yönetim tarzı sergilerler (Gerede, 2018). Bu durum ise hem ön eylemci yaklaşımın olmazsa olmazı olan bildirimlerin (raporlamaların) sayısının artmasına hem de çalışanların gözünde yöneticilerin amacının personeli cezalandırmak değil emniyetsiz olayları engellemek olduğu fikrinin yerleşmesine fayda sağlamaktadır.

### **2.2.3. Yeni Nesil Hata ve İhlal Yönetim Yaklaşımları**

Yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımlarından bir diğeri ise insan faktörünün etkisinin en yüksek olduğu hata yönetim yaklaşımıdır. Hata ve ihlaller konusuna odaklanan bu yaklaşımın kapsamından söz etmeden önce hata ve ihlal kavramlarının emniyet açısından ne ifade ettiğini açıklamakta fayda görülmektedir. Havacılık emniyetini en fazla tehdit eden sistem unsur insandır. İnsanlar karar ve davranışlarındaki performansları düştüğünde hata yaparak ya da ihlallerde bulunarak emniyeti tehdit etmektedirler. Görev tanımları net olarak belirlenmiş, gerekli olan tüm teçhizat ve malzemeler tam olarak sağlanmış olsa dahi, insanın bulunduğu örgüt içerisinde bilişsel kontrolün devreye girdiği aşamalar sürekli mevcuttur (Gerede, 2018).

Hata, bir çalışanın hedeflenen performans seviyesinden herhangi bir yönde kasıtsız bir şekilde gerçekleşen sapmayı ifade etmektedir. İnsanlar ya problem çözerken ya da bir amaç belirlerken emniyeti artırmayan seçeneği tercih edip yanlışlığa düşerler ya da bunlar emniyeti artıracak yönde seçilmişlerse bile uygulamada istenen performans seviyesinden saparlar. Hataya veya hatalı karar vermeye sebep olan faktörlerden en önemlileri ise belirsizlik hali ve bilgi yetersizliğidir. Bu yüzden karar verici personelin

hatalarını en aza indirmek için gerekli bilginin doğru ve zamanında sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde, hataları yönetmek daha da zor hale gelecektir. (Reason J. , 1990 Akt. Frese & Keith, 2014). Gerde hata yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır (Gerde, 2016, s. 116):

*“Hata yönetimi; hataların ortaya çıkma olasılıklarını, miktarlarını ve etkilerini kabul edilebilir seviyelere indirebilmek, hataların fark edilmesini sağlamak amacıyla eldeki kaynakların etkili ve verimli bir şekilde planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilerek sisteme gerekli geri bildirimlerin üretilmesidir.”*

Eski nesil yaklaşımların aksine yeni nesil hata yönetiminde hata, sonuçtan çok sebep olarak değerlendirilmektedir. Bu da hata yapan personelin cezalandırılması ve suçlu bulunması gereken bir kişi olarak değerlendirilmesinin önüne geçmektedir. Çünkü kimi durumlarda hatanın asıl kaynağı yönetsel ya da mevzuata bağlı bir durumdan kaynaklı olabilir. Bu bakış açısına sahip olan yeni nesil yaklaşımlar meydana gelen bir hatayı doğrudan personele yüklemeyi hedefler. Bu hatanın ortaya çıkmasına sebep olan unsurları inceleyerek doğru kök sebebe ulaşmayı hedefler. Çünkü eğer hatanın kaynağı düzenlemelerdeki bir yanlışlık ise, hatadan dolayı personele uygulanacak ceza ileride aynı hatanın tekrar etmesinin önüne geçemez. Beklenenin tam aksine, çözüldüğü düşünülerek dikkatlerin üzerinden uzaklaştığı bir emniyet sorunu ileride daha büyük kayıplara sebep olabilir. (Gerde, 2018, s. 67-69). Bu yaklaşım ayrıca örgüt faaliyetlerinin personel tarafından bir robot gibi hatasız yapılması gerektiğini savunan geleneksel görüşün etkisini kaybetmesine neden olmuştur.

Hata kavramı ile sosyal hayatta sıkça birbirinin yerine kullanılan ihlal kavramı ise emniyeti artırmak amacıyla koyulan düzenlemelerden ya da normlardan, bilinmesine rağmen, sapılması anlamına gelmektedir. Burada ihlali hatadan ayıran en büyük fark, çalışanın sapmanın farkında olmasına rağmen bunu gerçekleştirmesidir. İhlallerde çoğu zaman zarar verme kastı yoktur. Bunu çalışanlar kendilerince, buldukları makul bir yol olarak değerlendiriyor olabilirler. İhlali yapan personel bu ihlalden kaynaklı herhangi istenmeyen bir sonuçla karşılaşacağını farkında değil ya da bu ihtimali çok düşük görüyor olabilir. Nitekim örgüt içerisinde sıklığı dolayısıyla neredeyse rutin sayılabilecek ihlallerle karşılaşmak mümkün olabilmektedir. Ayrıca kimi zaman yoğun zaman baskısı veya aşırı iş yükü gibi sebeplerle bağlamsal ihlallerin de meydana gelmesi olasıdır. İhlal

yönetiminin tanımı Gerede (2018) tarafından şu şekilde yapılmıştır (Gerede, 2018, s. 71-73):

*“İhlal yönetimi; ihlallerin sistem tarafından fark edilmesini ve öğrenilmesini sağlamak, ortaya çıkma olasılıklarını, miktarlarını ve etkilerini kabul edilebilir seviyelere indirebilmek amacıyla eldeki kaynakların etkili ve verimli bir şekilde planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilerek sisteme gerekli geri bildirimlerin üretilmesidir.”*

Bu bağlamda yeni nesil ihlal yönetim yaklaşımında tıpkı hata da olduğu gibi ihlalin kök nedenlerini araştırmak, sıralamak ve çözümlenmek esastır. Hatadan farklı olarak bu durumda personel bir ihlal yaptığı için suçludur fakat bu ihlal kimi zaman kişisel çıkarların aksine örgüt çıkarları için de yapılmış olabilir. Bu yüzden ihlal durumunda incelenmesi gereken en önemli şeylerden bir tanesi de ihlale sebep olan ana çıkış noktalarıdır. Bu sebepler kimi zaman çalışanın yapacak başka alternatifi olmadığına ortaya çıkabilir. Örneğin operasyon süreci istenilen zaman aralığında bitmeyeceği ve bu gecikmeden dolayı maddi yaptırıma maruz kalacağı kesin olarak bilinen bir durumla karşılaşan çalışanın rutin yaptığı ve hiçbir zaman sorunla karşılaşmadığı bir işlemi kasten terk etmesi karşılaşılması muhtemel bir ihlal çeşididir. Örnekte açıkça görüldüğü üzere çalışan işletmenin uğrayacağı maddi bir zararı engellemek adına bir ihlal gerçekleştirmiştir. Bu ihlali gerçekleştirmesine sebep olan da çalışanın hatası değil katı zaman sınırlamasıdır. Bu aşamada yapılması gereken ilk iş ihlali meydana getiren unsurların tek tek belirlenmesidir. Sonrasında çalışanın olayla ilgili görüşleri tarafsız bir şekilde incelenmelidir. Ardından yöneticiler benzer koşullar altında diğer çalışanların bu konudaki tavrını incelenmeli ve genel durum tarafsız şekilde ilgili birime aktarılmalıdır. Bu adımlar dikkate alındığında ihlal yaptığı için çalışanın tek ve en büyük suçlu olduğunu düşünmek yeni nesil ihlal yönetim yaklaşımı ile bağdaşmamaktadır. Yapılması gereken tüm sebeplerin doğru ve tarafsız şekilde değerlendirilip bir karara varılmasıdır. Bu sayede daha adaletli yaptırımlar uygulanmış ve oluşabilecek herhangi bir örgütsel adaletsizliğin de önüne geçilmiş olur (İçerli, 2010, s. 83). Hata ve ihlal yönetim yaklaşımlarının şekline karar verecekler ise kuşkusuz üst ve orta düzey yöneticiler olacaktır. Bu yöneticilerin yaklaşım felsefeleri ise emniyet performansını etkileyecektir.

Olumlu emniyet kültürüne sahip olan bir örgüt içerisinde üst düzey yöneticilerin emniyetin artırılması için gerekli olan finansman, insan ve zaman kaynağını sağlaması gerekmektedir. Belirlenmiş olan emniyet politikaları ve prosedürleri ışığında tüm çalışanlar emniyeti tehdit eden olay ve problemlerle yüzleşme ve yapılması öngörülen tedbirleri alma eğiliminde olacaklardır. Yöneticilerin bu konudaki kesin ve emin tavrı aynı zamanda örgüt içerisindeki çalışanların emniyetin artırılmasına yönelik sorgulayıcı tutumlar sergilemesine yardım etmektedir. Bu durumda tepkisel iş yapma biçimi yerini ön eylemci bakış açısına terk edecektir. Dolayısıyla örgüt içerisindeki bireyler emniyetin artırılması için potansiyel riskleri ortadan kaldırmaya istekli olacaktır. (Gerede, 2018, s. 91-92).

Organizasyon kapsamında yapılmış önceki hataları pişmanlık olarak görmektense ders alınması gereken önemli birer fırsat kabul eden çalışanlar, önlerine koyulmuş hedeflere ulaşmak için sürekli benzer durumları değerlendirip olası büyük bir emniyetsiz olayı önlemeyi amaç edinirler. Titizlikle yapılan emniyetsiz eylem soruşturmaları sonucu ortaya çıkan bir durumda sorumlu olan kişinin eylemine (hata, ihlal) göre bir ayırım yapılır ve bu duruma sebep olmuş kök nedenler ve şiddeti ölçülmeye çalışılır ve çalışan bireylerin yaptığı işlerdeki risklerin ve bu risklerin şiddeti konusunda bilgi sahibi olması sağlanır. Tüm bu faaliyetleri gerçekleştiren organizasyonlarda ise güçlü olumlu emniyet kültüründen kaynaklı düşük emniyetsiz olay başarısı sağlanmış olmaktadır (Clarke, 2006).

Bu başlık altında yukarıda özellikleri ve amaçları belirlenen yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımlarının örgüt içerisinde uygulanabilir hale gelmesi için ihtiyaç duyulan olumlu emniyet kültürü irdelenmeye çalışılacaktır. Ardından ise olumlu emniyet kültürü ile yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımlarının ilişkisi ve emniyet performansı üzerindeki etkisi üzerinde durulacaktır.

Olumlu emniyet kültürünü açıklamadan önce ise konuyu özümsemeyi kolaylaştırma açısından kültüre ilişkin temel kavramlar ve örgüt kültürü kavramını incelemek uygun olacaktır.

### 3.1. Kültüre İlişkin Temel Kavramlar

Kültür, yazında pek çok farklı tanımı olan, tarihsel ve toplumsal gelişme sürecinde ortaya çıkan her türlü maddi ve manevi değerleri içerisine alan geniş bir anlama sahiptir. Bir diğer anlamda kültür bir grup insanı, örgütü, diğerlerinden ayıran yaşamış ve düşünüş tarzını ifade etmektedir.

Türk Dil Kurumu kültürü, “*Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü*” şeklinde tanımlamaktadır (TDK, 2019).

Birçok farklı alanla ilişkilendirilebildiği için, kültür çeşitli şekillerde tanımlanabilir ve çeşitli disiplinlerle ilişkilendirilebilir. Örneğin; edebiyatta, tarihte, sosyolojide veya antropolojide kültür farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Sapir (2002) kültürü, insanların yaşamlarını belirleyen miras geleneklerinin, görüşlerinin ve sosyal normların bir bileşimi olarak tanımlamıştır (Sapir, 2002).

1990'lı yılların başında, Porter ve Semaver (1991) kültürün, bir topluluk içerisindeki kendi üyeleriyle paylaştığı mirasın, geleneklerin ve rutinlerin özü olduğunu ifade etmiş ve bu kültürel izlerden kopmanın toplum içindeki bireyler için kaçınılmaz olduğunu, dolayısıyla bireylerin az ya da çok içinde buldukları kültürün etkisinde kaldığını ifade etmektedir (Porter & Samovar, 1991). Kültür, coğrafya, insan coğrafyası, tarih, antropoloji, ekonomi ve teknoloji ile ilgili belirli önkoşullara dayanan dinamik bir zihinsel (veya duygusal) yapı olarak anlaşılan ulusal kimliğin resmi tamamlayan bir parçasıdır. Kültür hem eserler hem de ortak bir inanç sistemi, değerler, kurallar ve davranış normları, semboller ve ilişkilerden meydana gelen uzun zamanda oluşturulan bir olgudur (Korshuk, 2008).

Kültür tanımı içerisinde yer alan bileşenlerden “bir şeyin gerekliliğini, önemini belirlemeye yarayan ölçü” olarak kullanılan değer kavramı, “bir düşünceye çok sağlam bir biçimde, içten, gönülden bağlı bulunmayı” ifade eden inancın şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Oluşturulan bu inanç çerçevesinde “kural olarak benimsenmiş, yerleşmiş ilkeye göre üyelerin nasıl davranmaları gerektiği bilgisi” ise normları meydana getirmektedir. Bu bileşenlerin açıklamalarından anlaşılacağı üzere kültür davranış ile çok yakından bir ilişkiye sahiptir. Örgütün sahip olduğu kültür, üyelerinin göstereceği

davranışları farklı şekillerde ve sürekli olarak etkilemektedir. Toplumsal bilincin ürünü olan kültür, ancak bireysel bilincin belirlediği davranışlarda var olabilmektedir bu sebeple bu iki kavramın birbirinden ayrı düşünülmesi olanaksızdır (Ören, 1999). Bu yüzden olumlu ve güçlü bir emniyet kültürüne sahip olmak havacılık işletmeleri için oldukça önemlidir. Çünkü çalışanların örgüt içerisindeki olaylara verecekleri tepkiler doğrudan onların değer ve inançlarının süzgecinden geçmektedir. Emniyet adanmışlığını yüksek tutan değer ve inançlara (varsayımlara) sahip olan çalışanların ise verdikleri tepkiler sürekli olarak emniyet performansını artıracak yönde olacaktır. Olumlu emniyet kültürünün zayıf kaldığı durumlarda davranışlar da aynı oranda bozulacak ve istenilen emniyet seviyesinin yakalanması güçleşecektir. Bu kültürün oluşmasında ve olgunlaşmasında da temel görev yine yöneticilere düşmektedir. Zira yöneticilerin emniyete ilişkin sahip oldukları varsayımlar (inançlar), değerler, tutumlar ve normlar diğer çalışanların varsayım ve değerlerine yön vermektedir. Dolayısıyla olumlu bir emniyet kültürünü oluşturmayı başaran yönetici dolaylı olarak çalışanlarının emniyet performansını da artırmış olacaktır.

Her kültürün sahip olduğu inanç ve varsayımları aynı zamanda o kültürün değerlerini ve normlarını şekillendirmektedir. Bu sebeple örgüt içerisindeki bireylerden beklenen bir davranışın meydana gelmesi için bu bireylerin örgüt içerisinde anlamlandırdığı inanç ve değerlerin sözü edilen istendik davranışlara yön vermesi beklenmektedir. Kültürün oluşması gibi değiştirilmesi de uzun yıllar ve gayret isteyen bir süreçtir.

Bir kültürü gerçekten anlamak, grubun değerlerini ve kendilerine özgün davranışlarını daha ayrıntılı bir şekilde belirlemek için, genellikle bilinçsiz olan, ancak grup üyelerinin nasıl algıladıklarını, düşündüklerini ve hissettiklerini belirleyen temel varsayımlara başvurmak zorunludur. Bu tür varsayımların kendisi, kabul edilmiş değerler olarak ortaya çıkan cevaplardır. Ancak, bir değer bir davranışa yol açtığı ve bu davranış ilk başta onu ortaya çıkaran sorunu çözmeye başladığında, değer yavaş yavaş işlerin gerçekte nasıl olduğu hakkında temel bir varsayıma dönüştürülür. Varsayım kabul edilmek için giderek daha fazla kullanılmaya başlandığında ise, bu varsayım örgütte yeni bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır (Spencer-Oatey, 2012). Başka bir deyişle toplumun karşılaştıkları sorunları çözmek için karar alternatifleri arasından seçim yapmak için kullandıkları ölçütler olan değerler işe yaradıkça biriktirilmekte ve zamanla

varsayım ya da inançlara dönüşmektedir. Şüphesiz karar ve davranışa yön veren her faktör havacılıkta emniyet yönetiminin konusu olmaktadır. Çünkü emniyet performansını azaltan insan hata ve ihlalleri insanların karar ve davranışlarında ortaya çıkmaktadır.

### 3.2. Örgüt Kültürü

Genel anlamda kültür kavramından bahsettikten sonra kültürün alt bileşenlerinden birisi olan daha dar kapsama sahip örgüt kültürünü açıklamak uygun görülmüştür. Örgüt kültürü bir amaç uğruna bir araya gelmiş insanların oluşturduğu sistem içerisine kabul edilen temel varsayım ve değerler olarak ifade edilmektedir. Schein'in yaptığı tanıma göre örgüt kültürü;

*“Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, sayıtlı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme (sosyalleşme) süreci içinde geliştirmiş olduğu sayıtlılar örüntüsüdür (Schein, 1984 Akt. Demir M., 2017, s. 8). “*

Örgüt kültürü tanımında yer alan örgüt üyelerince paylaşılan temel değerler, normlar, standartlar, varsayımlar ve inançların hepsi birden yöneticiler tarafından belirlenmiş vizyon ve misyon çerçevesinde gelişir ve değişirler (Medina, 2013).

Örgüt kültürü, özellikle faaliyet gösterdiği toplumların daha geniş kültürü ile ve diğer kültürlerle zaman içinde etkileşerek şekillenir. Bu durum, küresel örgütlerin çoklu ulusal, bölgesel ve yerel kültürler bağlamında faaliyet gösterirken birleşik bir kültür oluşturma ve sürdürme konusundaki zorluklara işaret etmektedir.

Her örgütün görünür ve simgesel öğeleri kapsayan artifaktları, temel değerleri ve temel varsayımları vardır. Görünür olan öğelere örgütün kendine ait sembolleri, çalışanlar arasında kabul görmüş kahraman ve liderleri, uzun yıllar içinde efsane haline gelmiş ya da ders çıkarılması gereken hikayeleri, örgüt amaç ve hedeflerine uygun sloganları ve özellikle örgüt içinde yer edinmiş seremoni ve törenleri bulunmaktadır. Örgütün görünmeyen değerleri sınıfına giren temel değerler örgüt içindeki sorumlulukları ve doğru yanlış çizgilerini belirlemektedir. Son olarak örgüt kültürünün öz ve taban öğelerini oluşturan temel varsayımlar ise örgüt üyeleri tarafından tartışmasız ve sorgusuzca kabul edilen çekirdek değerleri ifade etmektedir (Vayni, 2017).

Örgüt kültürünün altında yer alan farklı işlevsel bölümlere ait mesleklerin kendisine ait bir meslek kültürü meydana getirmesi doğaldır. Özellikle havacılık sektörü gibi birçok meslek grubunun bir arada iş yaptığı sosyoteknik örgütlerin içerisinde birçok meslek kültürü oluşmaktadır. Meslek kültürü ise benzer işlevsel özelliklere sahip işlerde bir grup insanın bir arada bulunduğu süre içerisinde paylaşmış ya da ortaya çıkarmış olduğu inanç, değer, norm ve varsayımların hepsi olarak tanımlanabilir (Sirmon & Lane, 2004). Bu meslek kültürünü oluşturmada hem departman çalışanlarının hem de bu departmanların sorumlu olduğu orta ve üst düzey yöneticilerin değer yargılarının büyük rolü bulunmaktadır (Gerede, 2018, s. 85-86). Her meslek kültürü kendisine has karar verme, alternatif üretme ve inisiyatif alma gibi davranışları özgün bir şekilde meydana getirmektedir ve belirli bir aşamadan sonra egemen olan örgüt kültürünü de etkileme durumu söz konusu olmaktadır.

Bir olay ya da durumu açıklama, yorumlama ve belirli koşullarda nasıl davranılacağına karar verme konusunda örgüt üyelerine yol gösteren normlar yazılı olarak olmasa bile sosyal birer kural niteliğindedir. Bu sebeple örgüt içerisinde paylaşılan değerlerin şekillendirdiği davranışlar çalışanların iş yapma biçimlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Bu da kültürün kendisinden beklenen rolü oynamasından kaynaklanmaktadır. Çünkü kültürden beklenen içerisindeki örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol altına almaktır. Bu sebeple emniyet performansını önceleyen bir kültürün hâkim olduğu örgütlerde çalışanların emniyeti artırıcı davranışlarda bulunması beklenir. Üst düzey yöneticilerin görevi ise bu kültürü doğru bir şekilde oluşturmak ve üyeleri istenilen davranışlara teşvik etmesini sağlamaktır (Gerede, 2018, s. 86-87).

### **3.3. Olumlu Emniyet Kültürü**

Örgüt kültürünün karar ve davranışlar üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda, örgüt içerisindeki çalışanların davranışlarını kontrol etmek için güçlü bir kültüre ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmaktadır. Emniyeti en öncelikli kriter olarak kabul eden havacılık örgütleri için ise güçlü bir olumlu emniyet kültürüne sahip olmak son derece önemlidir. Bu yüzden bu başlık altında olumlu emniyet kültürüne dair temel kavramlar, bileşenler ve bu kültürün önemine yönelik bilgiler sunulacaktır.



### 3.3.1. Olumlu Emniyet Kültürüne İlişkin Temel Kavramlar

Kültür, bir toplumun, grubun veya örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inançlar, değerler ve sonuçta ortaya çıkan davranışlarıyla karakterize edilir. Bu kültürel bileşenlerin anlaşılması ve aralarındaki etkileşimler, emniyet yönetimi için önemlidir.

Gerede (2018) emniyet kültürünü ve buna bağlı olan olumlu emniyet kültürünü şu şekilde açıklamaktadır (Gerede, 2018, s. 89):

*“Emniyet kültürü bir örgütteki emniyete ilişkin paylaşılan inançlar, varsayımlar, değerler ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Olumlu emniyet kültürü ise paylaşılan inanç, varsayım, değer ve normlar bütünüünün örgüt üyelerinde emniyeti artıracak tutum, karar ve davranışlara sevk edecek özellikler taşıması ya da havacılık faaliyetlerinin emniyetli bir şekilde gerçekleşmesi gerektiğinin örgüt üyeleri arasında özümsemiş bir değer haline dönüşmesidir.”*

Olumlu emniyet kültürünü benimsemiş bir örgütte sahip olunan inançlar, varsayımlar, değerler ve normların alınacak kararları ve sergilenecek davranışları emniyetin artırılması yönünde etkileyeceği beklenmektedir. Çalışanların ortak amaçları ise belirlenmiş olan kabul edilebilir emniyet performansı seviyesinde bir faaliyeti gerçekleştirmektir. Bu hedefe ulaşmak için yapılan tüm seçim ölçütleri emniyet temelli kriterlere göre belirlenip uygulamaya geçirilir. Bu davranışların hedeflenen yönde olup olmamasına veya ne kadar yakın olduğuna bakılarak olumlu emniyet kültürünün başarı oranı da artıp azalma gösterebilmektedir. Bu yüzden olumlu emniyet kültürünü örgüt kültürü içerisine en iyi şekilde adapte etmek için tüm üyelerin gayreti gereklidir. Bu gayretler içerisinde en önemli ve önceliklisi ise üst düzey yöneticilerin emniyet kültürüne verdikleri destektir (Bükeç, 2015). Çünkü örgüt içerisindeki diğer bireylerin bakış açısı ve sisteme olan bağlılığı üst düzey yöneticiden gelen net talimatlara ve kararlılıktan birinci derecede etkilenmektedir. Emniyet adanmışlığı yüksek olan bir üst düzey yönetici emniyet performansının sürekli artırılması için talimatları sözlü ve yazılı bir şekilde ilettikten sonra çeşitli kaynakları sağlama eğiliminde olacak ve bu durum ise diğer çalışanların sisteme bakışını etkileyecektir.

Örgüt içerisindeki kültürün her bir bireyin katkılarıyla bir bütün olduğu kabul edildiğinden dolayı bu kültür içindeki her bir alt kültürün istenen şekilde özümsemişi için en üst düzey yöneticiden en alt düzey çalışana kadar tanıtılması ve desteklenmesi gerekmektedir. Özellikle havacılık gibi büyük sosyo-teknik sektörlerde olumlu emniyet kültürünü geliştirmek, riskleri azaltmanın önemi ve faydası konusunda çalışanları

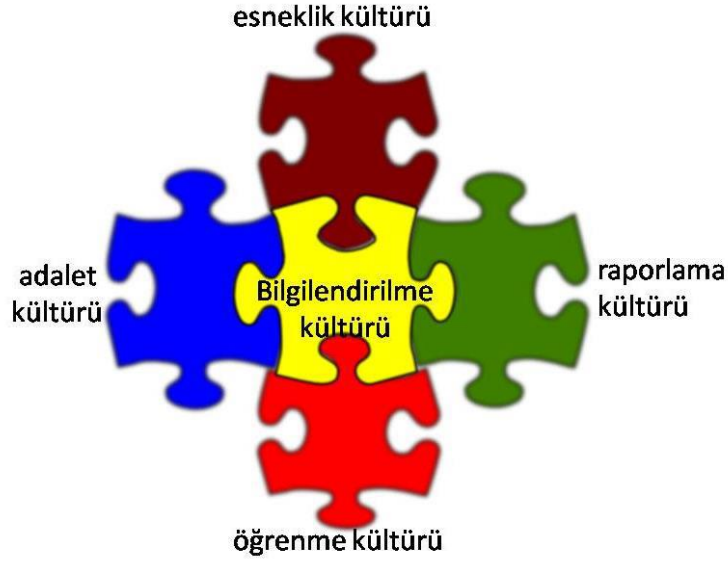
bilinçlendirmek için yoğun çabalar gerekmekte ve bu kültürün alt yapısını oluşturacak bileşenleri belirleyip sürekli sisteme destek vermek gerekmektedir.

Olumlu emniyet kültürü, bir örgütün kendi kültürüne gömülmediği sürece etkili olamaz. Bu yüzden emniyet kültürü o kurumun kültürünün bir parçası ve destekleyicisi olması için yöneticilerin sahip oldukları varsayımlar (inançlar), değerler ve tutumların çalışanları olumlu emniyet kültürünün yeşertilmesi konusunda desteklemelidir.

Bir havacılık örgütünde olumlu emniyet kültürünün sağlıklı bir şekilde gelişmesi personel ve yönetim arasındaki güvene dayanır ve bu nedenle üst düzey yönetim düzeyinde oluşturulmalı ve desteklenmelidir. Sağlıklı bir emniyet kültürü aktif olarak iyileştirmeler peşinde koşar, dikkatlice tehlikelerin farkında olmaya çalışır ve sürekli izleme, analiz ve araştırma için sistemler ve araçlar kullanır. Devlet havacılık kuruluşlarında ve ayrıca ürün ve hizmet sağlayıcı kuruluşlarda bulunması gereklidir. Sağlıklı bir emniyet kültürünün diğer özellikleri, personel ve yönetim tarafından kişisel emniyet sorumluluklarına, emniyet sistemine olan güvene ve belgelenmiş bir kural ve politikalar kümesine bağlılığı içermektedir. Kuruluşun ve sağlam emniyet uygulamalarına bağlılığın nihai sorumluluğu kurumun yönetimine aittir (Gill & Shergill, 2004).

### **3.3.2. Olumlu Emniyet Kültürünün Bileşenleri**

Havacılık emniyeti yazınında olumlu emniyet kültürünün kavramsallaştırılması ve bileşenlerinin tanımlanması konusunda farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Öte yandan yazında Reason'ının (1997) çalışmalarına sıkça başvurulduğu görülmektedir. Bu nedenle olumlu emniyet kültürünün bileşenleri Reason'ın bakış açısıyla ele alınmıştır.



Şekil 3. Reason'ın Olumlu Emniyet Kültürü Bileşenleri (Reason J. T., 1997 Akt. Gerede, 2018, s. 93)

Reason'ın olumlu emniyet kültürüne ilişkin yaklaşımı Şekil-3'de verilmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere etkin ve başarılı bir olumlu emniyet kültürü oluşturmak için;

- Örgüt içerisinde çalışanların güvenini sağlayacak bir disiplin düzenini belirleyen olumlu adalet kültürüne,
- Sürekli değişen iç ve dış çevreye uyumu sağlayan olumlu bir esneklik kültürüne,
- Örgütün faaliyetleri kapsamındaki potansiyel tehlikeleri, riskleri, emniyetsiz olayları ve çözüm önerilerini kapsayan bildirimleri destekleyen olumlu raporlama kültürüne,
- Örgütün bildirimler sayesinde elde ettiği emniyet verilerinden emniyet bilgisi üretmesini ve bunları örgütün davranışlarını değiştirmesini sağlayacak olumlu bir öğrenme kültürüne ve
- Nitelikli emniyet verileri ile onlardan elde edilen emniyet bilgileri sayesinde emniyetin artırılmasını sağlayacak bilgilendirme ve farkındalığı sağlayacak olumlu bir bilgilendirme kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır.

Başarılı bir olumlu emniyet kültürünün oluşması için tüm alt kültürlerinin istenilen amaçlara uygun şekilde çalışması ve birbirlerini sürekli destekler nitelikte olması gerekmektedir (SHGM, 2017).

**Olumlu raporlama kültürü** örgüt içerisinde emniyeti tehdit eden (potansiyel tehlike ya da emniyetsiz olay gibi) bir durumla karşı karşıya kalındığında bu durumun örgüt içerisinde raporları inceleyen, operasyonel bölümlere değil doğrudan sorumlu müdüre bağlı olarak görev yapan emniyet yönetim sistemi ve kalite güvence birimi gibi uzman birimlere bildirilmesini teşvik etmektedir. Raporlamalar genel olarak zorunlu, gönüllü ve gizli olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Kaza gibi olayla sonuçlanan durumlar zorunlu olarak raporlanmaktadır (Gill & Shergill, 2004). Herhangi bir kazaya sebep olmamış fakat potansiyel taşıyan her olay ya da durum gerek gönüllü gerekse gizli bildirim şeklinde raporlanmaktadır. Bu kültür altında çalışanlara hissettirilmesi gereken ise, kendilerinin bildirim sürecinde mahremiyete son derece önem verildiğidir. Sadece bu şekilde çalışanlar işten atılma ya da ceza alma korkusu hissetmeden emniyetsiz olayları raporlayabilirler (Gerede, 2018, s. 94).

**Olumlu adalet kültürü** çalışanların bildirimde bulunmalarını destekleyecek varsayım, inanç ve değerler topluluğudur. Güçlü ve olumlu bir adalet kültüründe dikkate alınması gereken ilk faktör hata ve ihlallerin birbirinden ayrılması ve hatalara mümkün olduğunca yaptırım uygulanmamasıdır. İhlallerin ise adil bir yaptırıma uğratılması esastır. Ayrıca güçlü bir olumlu emniyet kültürü için emniyetsiz olay ya da potansiyel tehlike bildirimine konu olan kişilerin yaptırımdan muaf olması garanti altına alınmalıdır. Hata ya da ihlali yapanların hemen yaptırıma uğratılmaları yerine bunların kök nedenlerinin bulunması olumlu adalet kültürünün temelini oluşturmaktadır. Eğer çalışan ihlali kendi çıkarına değil de üst düzey yönetim baskıları nedeniyle örgüt yararını düşünerek (uçacağı zamanında uçuşa vermek, işgücü verimliliğini artırmak, maliyetleri azaltmak gibi) yapıyor ise ve sert bir şekilde cezalandırılırsa algılanan adaletin azalacağı düşünülmektedir. Fakat ihlallerde verilen eğitimden ve alternatif çözümlerin dışında tamamen keyfi ve kasti olarak yapılan bir durumdan kaynaklı ortaya çıkan emniyetsiz olay değerlendirilirken muhatabın uygun yaptırıma tabi olması adalet kültürünü zedelemesiz tam tersine adil bir disiplin sürecinin olduğuna inanan çalışanların örgüte olan güveni artırılmış olacaktır (Dekker S. W., 2009).

**Olumlu öğrenme kültürü** yönetici ve çalışanların buldukları örgüt içerisindeki pozisyonuna göre emniyet performansını artırmak için yapması gereken görevler belirlenmiştir. Fakat bazen bu önceden yazılmış görev ve sorumluluklar sürekli değişen çevrede eksik ya da hatalı durumda kalabilmektedir. Bu yüzden her çalışanın alanıyla

ilgili özellikle emniyeti ilgilendiren konulardaki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi elzemdir. Bu öğrenme bazen örgüt içerisinde yaşanmış bir olayın incelenmesi sonucunda ortaya çıkabilir bazen ise benzer sektör içerisinde farklı bir örgüt içerisinde ortaya çıkmış bir olaydan ders çıkarılması şeklinde olabilmektedir (Bükeç, 2015). Örgütün kendi başına gelen ya da diğer örgütlerin başına gelen her olay kaydedilip analiz edilmesiyle bir veri kütüphanesi ortaya çıkar, yöneticiler ise bu kütüphaneden faydalanarak yapması gereken yeni planları hakkında fikir sahip olmuş olurlar ki bu durum da riski azaltmaktaki en önemli faktörlerden bir tanesidir (Ek, 2006). Emniyete dair oluşturulan her bilginin çalışan ve yönetici bazında birçok faydası söz konusudur. Öğrenme kültürünün hâkim olduğu bir ortamda çalışanlar sürekli olarak emniyet konusunda ortaya çıkan geçmiş olaylar hakkında ya da güncel potansiyel durumlar hakkında bilgi sahibi olurlar. Bu bilgi ise çalışanların farkındalıklarını artırarak emniyet kültürüne destek olmaktadır. Yöneticiler açısından ise emniyet hakkında sahip olunan bilgi ne kadar çok olursa, doğru karar vermek o derece kolaylaşır. Çünkü yöneticiler ölçemedikleri veya bilemedikleri durumları yönetmek konusunda belirsizliğin getirdiği birçok zorluklarla karşılaşır.

**Olumlu esneklik kültürü** organizasyonun gerek iç gerekse dış çevresinde meydana gelen ve sürekli devam eden değişimlere yönelik adaptasyon ve çözüm niteliğindeki dönüşüm, gelişim ve düzeltmelerini kapsamaktadır. Bu sayede personelin yetkilerinin daraltılması ya da artırılması, eğitim, talimat ve yönetmeliklerin güncellenmesi gibi birçok konuda emniyetin istenilen seviyeye çıkarılmasında yöneticilere ve çalışanlara yardımcı olmayı hedeflemektedir. Örgütün belirlemiş olduğu kural, kaide ve sürecin hep aynı kalmasını istemek sürekli değişen ve gelişen dünyada rakiplerden geride kalmaya ve geçmişteki olay ve tecrübelerden ders alıp örgütü geliştirmeye yönelik yeni adımların atılmasının önüne bir set çekmek demektir (Bükeç, 2015, s. 82). Bu da olumlu emniyet kültürünün reddettiği geleneksel yaklaşımın ana fikirlerinden olduğu için günümüzde pek tercih edilmeyen bir durumdur. Esneklik kültüründe hedeflenen ise sürekli olarak örgütün emniyet performansını daha yüksek değerlere taşımak olduğundan dolayı emniyetsiz durumların söz konusu olduğu yer ve zamanda değişikliklere gitmek ve en etkin yöntemle problemleri gidermektir (Ek & Akselsson, Aviation on the ground: Safety culture in a ground handling company, 2007).

**Olumlu bilgilendirme kültürü** örgüt içerisindeki emniyet performansını doğru ölçmek için mümkün olan en çok veriyi elde etmeye yönelik ve yöneticilerin olağan

tehlikelerin farkında olmasını sağlayacak varsayım, inanç, değer ve normlara sahip olmayı ifade etmektedir. Havacılık sektörü gibi onlarca farklı şirket ve binlerce personel ile birlikte çalışmak ve bu yoğun tempo içerisinde doğru bilgiye doğru zamanda ulaşmak yöneticiler için çok büyük bir önem arz etmektedir. Sorunların ve alternatif çözümlerin farkında olunmadan emniyet performansının artırılması değil, gerçek değerini bile ölçmek imkânsız hale gelmektedir. Bu yüzden örgüt içerisindeki tüm birim ve kişilerin birbiri ile iletişim halinde olduğu bir temel üzerine kurulu bir kültür olumlu emniyet kültürünün bağdaştırıcı bir alt kültürüdür (Patankar, 2003).

Olumlu emniyet kültürünü meydana getiren alt kültürler birbirinden bağımsız olamazlar. Bu alt kültürlerin de kendi aralarında neden-sonuç ilişkisi ya da etkileyen-etkilenen ilişkisi bulunmaktadır ve tek başına iken değil ancak hepsi birden örgüt içerisinde yer bulduğunda bir fayda sağlayabilirler. Bu yüzden yöneticilerin bu konuda çalışanları eşit ve yeterli oranda cesaretlendirmesi gerekmektedir. Güçlü bir emniyet kültürü oluşturmayı hedefleyen örgütlerde; adalet kültürü, bildirim kültürü ve öğrenme kültürü birbirinden ayrılması mümkün olmayan bir zincirin halkaları gibi değerlendirilmelidir. Zira öğrenme kültürünü meydana getiren en önemli unsur olan emniyet verileri ancak bildirim kültürünün güçlenmesiyle elde edilirken, bildirim artırılması için örgüt içerisinde adalet kültürünün hâkim olması şarttır. Aksi halde örgüt üyelerin tarafından adalet konusunda ortaya çıkan endişeler emniyet raporlamalarının kesilmesine sebebiyet verecektir. Veri olmaksızın ölçülemeyen emniyetin yönetilmesi de hayli zor olduğundan dolayı örgüt içerisinde uzun dönemde öğrenme ve emniyet başarısı azalacaktır.

### **3.4. Olumlu Emniyet Kültürü ile Yeni Nesil Emniyet Yönetim Yaklaşımlarının İlişkisi**

Emniyet performansının artırılması için ortaya çıkarılan geleneksel emniyet yönetim yaklaşımlarının neden yetersiz kaldığı açıklanmıştır. Bunun üzerinde verileri örtbas etmek yerine ortaya çıkararak, alternatif çözümler arayan, insanların birer robot olmadığını kabul edip ona göre sorumluluklar yükleyen ve ardından ortaya çıkan herhangi bir hata durumunda kök nedenin hatayı yapan kişiden daha önemli olduğunu varsayan yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımları talep görmeye başlamıştır. Bu yaklaşımların bir diğer özelliği ise güçlü bir olumlu raporlama kültürü sayesinde örgüt içerisindeki durumlardan

sürekli haberdar olmak ve ilgili tedbirleri ön eylemci bir şekilde almak için yeterli bilgileri sağlayabilmesidir. Bu işlemleri yapmak ve örgüt içerisindeki çalışanlara benimsetmek için ise adalet, raporlama ve öğrenme kültürünün de bir o kadar güçlenmiş olması gerekmektedir (Bükeç, 2015).

Yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımının gerekli gördüğü davranışlar, ancak olumlu bir emniyet kültürünün örgüt içerisinde oturtulması ile elde edilebilir. Bu durum ise yeni nesil emniyet yaklaşımının devreye sokulması için gerekli olan örgütsel ve kültürel altyapı ancak olumlu emniyet kültürü ile sağlanabilmektedir. Daha açıklayıcı ve basit bir örnekle açıklamak gerekirse, olumlu emniyet kültürü içerisinde; uçağın başına gelecek bir durumu (emniyetsiz olay) henüz sadece potansiyel bir tehlike iken fark etmeyi sağlayan bir raporlama ve öğrenme kültürüne sahip çalışan, görmüş olduğu emniyetsiz olaya sebep olabilecek riskleri ilgililere bildirmesi konusunda kendisini cesaretlendiren bir raporlama kültürüne ve kasıt içermeyen bu olayı raporlama sonucunda kendisinin yahut diğer takım arkadaşlarının bir yaptırıma maruz kalmayacağına garantisini veren bir adalet kültürüne sahip anlamına gelmektedir. Tüm bunların sonucunda ise elde edilen bu verilerden oluşturulan bilgilerin tüm ilgili yönetici ve birim sorumluları ile paylaşılmasını hedefleyen bilgilendirme kültürü de doğru zamanda doğru bilgiye sahip olabilmenin teminatı şeklinde ifade edilebilmektedir. Tüm bu ihtiyaçlar da yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımlarının etkin ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için güçlü bir olumlu emniyet kültürüne olan gerekliliği açıkça göstermektedir. Yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımlarının en belirgin özellikleri arasında;

- Öneylemcilik,
- Kestirimcilik,
- Performans ölçümü,
- Gelecekle ilgili gerçekçi performans tahmini,
- Örgüte özgü bağlamsal kök neden analizleri ve
- Örgütsel örtük faktörlerin ortaya çıkartılması yer almaktadır.

Belirtilen bu özelliklere ise emniyet başarısının artırılmasında fazlasıyla ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü emniyet başarısı örgütün her yerinden gelecek olan nitelikli veriye ve bunlardan üretilecek bilginin kalitesine bağlıdır. Bu verilere ulaşabilmek için ise örgüte özgü bağlamsal kök neden analizlerine ve örgüt içi örtük faktörlerin ortaya çıkarılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kök neden analizleri sayesinde ortaya çıkan bir

olayın ilk görünen sebebi değil, örgütsel bağlamda tetikleyici nedenleri araştırılarak daha derinlemesine bir araştırma ile sorunun temel kaynağına ulaşılmak hedeflenmektedir. Bu sayede elde edilen anlamlı veriler gelecekle ilgili gerçekçi performans tahminleri yapmayı kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır. Bu şekilde belirsizliklerin azaldığı bir ortam oluşturularak yöneticinin geleceğe yönelik potansiyel tehlikeleri kestirme ihtimali artmış olur. Yapılan bu çalışmalar dahilinde yöneticinin potansiyel tehlikelere karşı ön eylemci girişimlerde bulunması kolaylaşacaktır. Böylelikle istenmeyen olaylar daha yaşanmadan tedbirler alınmış ve emniyet seviyesi yükselmiş olacaktır. Fakat iç ve dış çevre şartlarının sürekli değiştiği bir ortamda emniyet seviyesini yükseltmiş olmak yeterli olmaz, bu seviyenin korunması gereklidir. Bunun için de işletme içerisinde rutin ve rutin olmayan şekillerde performans ölçümleri yapmak ve emniyet seviyesini kontrol etmek gerekmektedir.

### **3.5. Emniyet Liderliği ve Emniyet Kültürü İlişkisi**

Liderlik yapısı, özellikle emniyetli bir çalışma ortamını teşvik eden ve geliştiren liderlik davranışlarını yansıtmaktadır. Liderlik teorisinin bileşenlerinden her birinin emniyeti arttırmaya yönelik olduğunu bilinmektedir. Yöneticiler, çalışanlar hakkındaki bireysel endişelerini ve onlara verdikleri değeri aldığı karar ve davranışlarıyla göstermektedir. Ek olarak, yöneticilerin, emniyetli iş uygulamaları noktasında finansal performansa odaklanmak yerine, emniyet vizyonunu aktarmaya ve emniyeti teşvik ederek rol model haline gelmeye çalışmalıdırlar. Emniyet liderliği: *“liderlerin örgütsel ve bireysel faktör koşulları altında örgütsel emniyet hedeflerine ulaşmak için çalışanlar üzerindeki etkilerini gösterebilecekleri etkileşim süreci”* şeklinde ifade edilebilir (We, Chen, & Li, 2008). Yöneticiler, çalışanlarını emniyet standartlarına ulaşmak ve minimum emniyet gereksinimlerini aşmak için zorladıklarında ilham verici motivasyon sergilemek zorundadırlar. Entelektüel teşvik, yöneticileri çalışanları mevcut emniyet uygulamalarını ve politikalarını değerlendirme ve emniyetle ilgili sorunları çözmek için yenilikçi ve geliştirilmiş uygulamalar bulmak konusunda teşvik eder. Özetle, emniyet adanmışlığı yüksek bir lideri, özellikle emniyetle ilgili pozitif uygulamalara ilham veren ve teşvik eden davranışlarda bulunur (Mullen & Kelloway, 2009).

Emniyet liderliği ile yakından alakalı olan bir diğer kavram olan emniyet adanmışlığı ise *“Yönetimde emniyet konusuna yüksek öncelik vererek emniyetle ilgili*



*konularında etkin iletişim kurma ve hareket etme derecesi”* olarak açıklanmaktadır (Fruhen, Mearns, Flin, & Kirwan, Skills, knowledge and senior managers’ demonstrations of safety commitment, 2014). Yöneticilerin sahip oldukları bireysel varsayım, inanç ve değerler örgütün emniyet kültürünün şekillenmesinde büyük bir etkiye sahiptir. Yönetimden gelen emniyet taahhüdü emniyet kültürünü iki yolla etkilemektedir: birincisi, yöneticinin çalışanların emniyet davranışlarını etkilemek için bir rol model görevi gördüğü doğrudan etki; ikincisi, yöneticinin emniyet uygulamalarıyla ilgili normları ve tutumları bilinçli olarak oluşturduğu ve güçlendirdiği dolaylı etkidir. Yönetimden gelen emniyet taahhüdü ancak 'yazılı politika, etkili iletişim ve örnek uygulama' ile kanıtlanabilir. Bu şartlar ise ancak emniyete ilişkin kendi bireysel varsayım, inanç ve değerlerinin örgütün diğer üyelerine yansımaları sağlayabilecek emniyet adanmışlığı yüksek bir yönetici tarafından oluşturulabilir.

Bir örgüt içerisinde istenilen bir kültürün oluşması ve bu kültürün de zaman içinde oturması için gerekli olan en büyük desteklerden birisi yöneticilerin ve/veya liderlerin kendilerini istenilen bu kültüre ne kadar adanmış olduklarıdır. Bu kültüre inanmış ve bu kültürün örgüt içerisinde benimsenmesini isteyen bir yönetici öncelikle bunu sözlü, yazılı, davranış ve alınan kararlarla tüm örgüte açıkça ifade etmesi gerekir. Ancak bunun ardından çalışanlara bu kültürü aşılacak için verilen eğitim ve talimatlar anlamlı hale gelecektir. Bu bilgiler ışığında emniyet kültürünün örgüt içerisinde benimsenip emniyet yönetiminin başarısının artırılması ve emniyetsiz olayların azaltılmasını hedefleyen bir yönetici ve/veya lider ilk önce kendisi bu kültürün önemine ve gerekliliğine ikna olmalı daha sonra da sorumluluğu altındaki diğer personelleri ikna etmelidir (Gerede, 2006). Emniyet adanmışlığı düşük olan bir yönetici ve/veya liderin emniyet yönetimi yaklaşımını sadece otoritelerin zorunlu kıldığı bir görev olarak görüyor ise, zorunlu olmadıkça emniyet performans değerlerinin artırılması için bütçe ayırmayacak ve zaruri haller hariç emniyetle ilgili talimatları kâğıt üzerindeki birer ekstra iş olarak görecektir. Örgüt içerisindeki çalışanlar bu konuda bir şey yapmak isteseler dahi onlara gerekli maddi ve manevi destek sağlanmadığı için bir süre sonra bu gayret de sona erecektir. Bu sebeple istenilen ve etkin bir emniyet yönetim sistemi kurabilmek için yöneticiler başta olmak üzere örgütün tüm üyelerinin emniyet kültürüne inanması ve benimsemesi gerekmektedir (SHGM, 2011).

Önceki başlıklarda irdelenen geleneksel yaklaşımdan yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımlarına doğru olan gelişim ve değişim için örgütsel ve teknik bir altyapı desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu başlık altında ise emniyet hedeflerinin belirlenmesinden iletişim koşullarının güçlendirilmesine kadar birçok konuyu içine alan emniyet yönetim sisteminin tanımı, amacı, düzenlemeleri ve bileşenleri hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

#### **4.1. Emniyet Yönetim Sisteminin Tanımlanması ve Amaçları**

Yazında çok da eski olmayan bu kavramın birçok kurum ve yazar tarafından farklı nitelikleri göz önünde bulundurularak emniyet yönetim sisteminin tanımlanması yapılmıştır. Bunlar içerisinde Uluslararası sivil havacılıktaki Birleşmiş Milletlerin yasal havacılık organı olan ICAO emniyet yönetim sistemini (EYS) şu şekilde tanımlamaktadır (ICAO, 2013a):

*“Emniyet Yönetim Sistemi (EYS) emniyet riskinin etkin yönetimi ile uçuşun emniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan bir sistemdir.”*

Bir Emniyet Yönetim Sistemi (EYS), temel yönetsel süreçleri içeren planlı, belgelenmiş bir emniyet programı olarak tanımlanabilir. YYS üyeleri, belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere standartlara uygun şekilde görevlendirilirler. Bu sistemi oluşturan destek elemanları, faaliyet alanlarında istenen emniyet seviyesine ulaşmak için birbirleriyle sürekli etkileşim halinde bulunurlar. Olgunlaşmış ve entegre bir emniyet yönetim sistemi giriş, süreç, çıkış ve geri bildirim kontrolü gibi unsurlardan oluşur.

Bu sistem, tehlikeleri tanımlayarak, bu tehlikelere ilişkin veriler toplayarak, bu verileri analiz ederek ve emniyet risklerini değerlendirerek emniyeti sürekli olarak geliştirmek için tasarlanmıştır. YYS, havacılık kazaları ve emniyetsiz olayların oluşmadan önce öneylemci (proaktif) olarak riskleri önlemeyi veya azaltmayı amaçlamaktadır. Emniyet Yönetim Sistemi ayrıca Türkiye'nin sivil havacılık otoritesi olan SHGM tarafından basit ve anlaşılır bir örnek ile: havacılık örgütünün verdiği hizmet faaliyetlerini gerçekleştirirken emniyet risklerini istenilen seviyelerde tutabilmek için gerekli olan tüm araçları barındıran bir alet kutusu şeklinde tanımlanmıştır (SHGM, 2011).

Bir EYS sistematik ve öneylemci özellikleri içinde barındıran bir yönetsel araçtır. Açık olması ile kastedilen şey; sistem içerisindeki tüm verilerin depolanmış, izlenebilir ve tekrar kontrol edilebilir olmasından kaynaklıdır. Sisteme kaydolun emniyetle ilgili tüm veriler ilgili birim ve çalışanlarla paylaşılır ve raporlamalar üzerindeki düzeltmeler ve olayın sonuca bağlanması aynı şeffaflıkla sürdürülür. Sistematik olması ise EYS kapsamında bir olaya/duruma/kazaya karşın hangi süreçlerin uygulanacağı daha önceden planlanmış ve onaylanmış bir vaziyettedir. Ayrıca sistematik olmanın yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımına uygun bir diğer tarafı ise EYS olayların sonuçlarına değil süreç ve sebeplere odaklanma imkânı sağlayabilmektedir. Bu sayede birçok hata ve ihlal daha sonuç aşamasına gelmeden tespit edilip önlenabilir hale gelmektedir. Son olarak ise EYS'nin proaktif özelliği organizasyonların emniyetsiz olayları tecrübe etmeden önce tehlikeleri tanımlayarak ilgili tedbirleri almayı hedefleyen bir yaklaşıma sahiptir. Bu da sistemin olay olduktan sonra müdahale etmesini öngören (reaktif) bir yapı ile hantallaşması yerine sürekli aktif ve riskleri denetleyen bir bakış açısı ile olayların olmadan önlenmesini öngörmektedir (Stolzer, Halford, & Goglia, 2008).

Bir Emniyet Yönetim Sisteminin amacı, operasyonlardaki emniyet risklerini kontrol etmek için yapısal bir yönetim yaklaşımı sağlamaktır. Etkili emniyet yönetimi, kuruluşun faaliyetlerinin emniyet ile ilgili spesifik yapılarını ve süreçlerini dikkate almalıdır. Havacılıktaki EYS'de emniyet hedefleri operasyonel çevre ile emniyet amaçları ve hedefleri arasındaki boşluğu kapatmak için kullanılan emniyet programlarının ölçütleridir. Belirli bir süre için emniyet hedefleri, emniyet programlarının emniyet performansını nasıl ölçtüğünün de temelini oluşturur. Genellikle bir kuruluşun emniyet hedefleri yıllık olarak gözden geçirilir ve güncel hale getirilir. Bunlar emniyet performans göstergeleri (Safety Performance Indicators) olarak da adlandırılan temel performans göstergelerini (Key Performance Indicators) geliştirmek için temel oluşturur ve emniyet hedefleri spesifik ve ölçülebilir şekilde belirlenir. Bu amaçlar genellikle “Önceki yıla göre %10'luk tehlike raporlamalarını artırma” gibi tek cümlelik bir biçimde açık ve net bir şekilde yazılır (Britton, 2019).

#### **4.2. Emniyet Yönetim Sistemine ilişkin Düzenlemeler**

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün (ICAO) belirlemiş olduğu sivil havacılık faaliyetlerin emniyetli bir şekilde gerçekleştirilebilmesini kapsayan Ek-19 Emniyet

Yönetimi, havacılık emniyetinin nasıl yönetileceği hakkındaki kuralları belirlemiş ve üye olan tüm ülkelerin ilgili havacılık örgütlerinin bunları uygulaması talep edilmektedir. SHGM'nin Emniyet Yönetimi El kitabının 6. Bölümünün 5. Kısımında EYS'nin hangi işletmeler için zorunlu olduğu şu şekilde belirtilmiştir (SHGM, 2011):

*“Annex 1, 6, 8, 11, 13 ve 14’te, Devletlerin SSP(devlet emniyet programı)’lerinin bir parçası olarak, hizmetlerinin sunulması sırasında emniyet risklerine maruz kalan onaylı eğitim örgütlerinin, uçak operatörlerinin, onaylı bakım örgütlerinin, uçak tip tasarımı ve/veya üretiminden sorumlu örgütlerin, hava trafik hizmeti sağlayıcılarının ve sertifikalı havalimanlarının bir emniyet yönetimi sistemi uygulamasını zorunlu kılması şartı getirilir.”*

Buna ek olarak ICAO sivil havacılıkta kabul edilebilir bir emniyet performans seviyesi elde edilmesi için Devletler tarafından emniyetin geliştirilmesini hedefleyen, bütünleşik bir dizi düzenleme ve etkinlik olarak tanımlanan bir Devlet Emniyet Programı oluşturulmasının gerekliliğini ise aynı bölümün 3. Kısımında açıkça ifade edilmektedir. Bu programın amacı uzun vadedeki stratejik hedefi Devlet içinde emniyetin iyileştirilmesidir. Kısa vadede ise:

- Devlet tarafından emniyet sorumluluklarının ve emniyetle ilgili hesap verme sorumluluklarının etkin bir şekilde yerine getirilmesi ve
- Emniyet sorumluluklarının ve emniyetle ilgili hesap verme sorumluluklarının Devlet tarafından etkin bir denetlenmesi şeklinde iki taktik hedefi vardır.

Türkiye'nin ilgili havacılık otoritesi Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) emniyet ile ilgili yapılan tüm değişim ve gelişimlere ayak uydurmak için uluslararası çevrede kabul edilen ve tavsiye edilen kuralları yayınlamak, uygulamak ve uygulanmasına ilişkin denetimleri yapmakla yükümlüdür. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), Emniyet Yönetim Sistemini 2000’li yıllarda geliştirmeye başlamış ve bu amaçla Emniyet Yönetim Elkitabı’nın (SMM) - ICAO Doküman 9859 ilk baskısını 2006 yılında yayınlamıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren ve yukarıda belirtilmiş havacılık işletmeleri 13/1/2012 tarihli 28172 sayılı yönetmelik hükümlerine göre, yayım tarihi itibarıyla bir emniyet yönetim sistemi kurmakla yükümlüdür. Buna ek olarak “Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetimi Sistemi Yönetmeliği (SHY-SMS)” kapsamında EYS'nin kimler için zorunlu olduğunu aşağıdaki Md.2 de şu şekilde belirtmektedir (SHGM, 2012):

*“ Bu Yönetmelik, 14/10/1983 tarihli ve 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununa göre yetkilendirilen; hava seyrişefer hizmet sağlayıcıları, havaalanı işletmecileri, terminal*

*işletmecileri, hava taşıyıcılarına en az yolcu trafik, yük kontrol ve haberleşme ile ramp hizmeti veren yer hizmetleri kuruluşları, ikram üretim ve servis hizmeti veren yer hizmetleri kuruluşları, hava araçlarına hizmet veren akaryakıt kuruluşları, ticari hava taşıma işletmeleri, tip intibak eğitim organizasyonları, uçuş eğitim organizasyonları, onaylı bakım kuruluşları, F bakım kuruluşları, hava aracı bakım eğitimi kuruluşları, onaylı havacılık tıp merkezleri ve tasarım ve üretim kuruluşlarını kapsar.”*

Bu düzenlemeler doğrultusunda ilgili havacılık işletmesi gerekli organizasyonel yapıları, sorumlulukları, emniyet politikaları ve prosedürleri içerisine alan kapsamlı bir Emniyet Yönetim Sistemi kurarak faaliyetlerinin istenilen emniyet seviyesinde gerçekleşmesini sağlamak zorundadır.

### **4.3. Emniyet Yönetim Sisteminin Bileşenleri**

Emniyet yönetim sistemi içerisinde örgüt için belirlenmiş olan emniyet politika ve hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için raporlanan olayların risk derecelerini ölçmek amacıyla emniyet risk yönetimi birimi kurulmuştur. Bu kapsamda, örgüt içerisindeki emniyetin her aşamada sağlanması için emniyetin güvence altına alınması ve tüm bunları gerçekleştirebilmek için de yöneticiden çalışana kadar tüm üye ve paydaşların emniyete teşvik edilmesi gerekmektedir.

#### **4.3.1. Emniyet Politikaları ve Hedefleri**

Emniyet yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için öncelikle bir emniyet politikasının belirlenmesi gerekmektedir. Emniyet politikası, istenen emniyet sonuçlarını elde etmek için kuruluşun emniyet yönetiminin ilkelerini, süreçlerini ve yöntemlerini ana hatlarıyla belirler. Politika, üst yönetimin faaliyetlerinin tüm alanlarında emniyeti sağlama ve sürekli iyileştirme taahhüdünü vermelidir. Üst yönetim, ulaşılması için kurum çapında ölçülebilir ve ulaşılabilir emniyet hedefleri geliştirmekle sorumludur. Ayrıca SHGM'nin yayınlamış olduğu SHY-SMS yönetmeliğinde havacılık işletmelerin belirlemiş oldukları emniyet politika ve hedeflerinin şunları kapsamaması istenmektedir (SHGM, 2012):

- Yönetimin taahhüdü ve sorumluluğu.
- Yönetici personelin emniyet sorumlulukları.

- EYS yöneticisinin atanması.
- SMS uygulama planı.
- Acil durum eylem planının koordinasyonu.
- Dokümantasyon.

Hizmet sağlayıcı emniyet politikasını uluslararası ve ulusal gerekliliklere uygun olarak tanımlamalıdır. Bir Emniyet Politikası aşağıdaki özelliklere sahiptir (ICAO, 2009):

- Emniyetle ilgili örgütsel bağlılığı yansıtmak,
- Emniyet politikasının uygulanması için gerekli kaynakların sağlanmasına ilişkin net bir açıklama içermek,
- Emniyet raporlama (bildirim) prosedürlerini içermek,
- Hizmet sağlayıcısı olarak havacılık faaliyetleri ile ilgili olarak hangi davranış türlerinin kabul edilemez olduğunu açıkça belirtmek ve disiplin cezasının uygulanmayacağı koşulları bildirmek,
- Tüm politika ve hedeflerin kuruluşun sorumlu yöneticisi/müdürü (accountable executive) tarafından onaylanmasını sağlamak,
- İlgili politika ve hedefleri açık ve kesin bir onay ile tüm örgüt üyelerine duyurmak, ve
- Hizmet sağlayıcısına uygun ve güncel kalmasını sağlamak için periyodik olarak gözden geçirmek.

İşletmelerdeki emniyetten tek ve en üst derece sorumlu olacak müdürün hangi şartlara bağlı olarak belirleneceği ise örgütün büyüklüğüne veya organizasyonun karmaşıklığına göre icra kurul başkanı (CEO), yönetim kurulu başkanı, işletmenin bir ortağı ya da şirket sahibi olabilir. Bu unvanlara sahip olan yöneticilerin ortak özellikleri ise insan kaynakları ve mali kaynaklar konusunda tam ya da yüksek oranda yetkiye sahip olmaları, örgüt faaliyetlerine müdahalede bulunabilme ve faaliyetlerden birinci derecede sorumlu olmaktır (SHGM, 2011).

Bu başlık altında üzerinde durulması gereken önemli bir konu ise ICAO emniyet yönetimi gereklilikleri ile hesap verme sorumluluğu teriminin arasındaki farktır. İngilizcede, hesap verme sorumluluğu kavramı (accountability), sorumluluk (responsibility) kavramından farklıdır. Sorumluluk bir kişinin belirli eylemleri yerine getirmesi gereken durumları ifade ederken, hesap verme sorumluluğu bu yükümlülüğü

veya istekliliği bu eylemlerin yerine getirilmesinin sorumluluğunu kabul etmek noktasına kadar genişletmektedir. Emniyet yönetimi terimleri ile ifade edilirse, emniyet sorumlulukları bir kişinin yerine getirmesi gereken görevlerin emniyetle ilgili amaçlarını açıklar. Hesap verme sorumlulukları ise, kişinin doğrudan veya kişinin sorumluluklarını temsil ettikleri de dahil olmak üzere, başkalarının gözetimi ve yönetimi altında yerine getirmesi gereken ifadelerdir. Bu fark sadece İngilizcede net bir şekilde belirlendiği için Türkçede bu iki kavramın kullanımında daha dikkatli olunması gerekmektedir (SHGM, 2011).

#### **4.3.2. Emniyet Risk Yönetimi**

Emniyet yönetim sisteminin bir diğer önemli bileşeni ise tehlikenin tanımlanmasını, emniyet verilerinin toplanması ve bu verilerin analizi sonucu ortaya çıkan durumların reaktif, proaktif ve tahmine dayalı yöntemlerle risk seviyelerinin belirlenmesini öngören emniyet risk yönetimidir. Emniyet risk yönetimi, ürünlerin veya hizmetin teslimatı/sunumu sürecinde var olan ya da var olması muhtemel tehlikeleri tanımlamaktadır. Tehlikeler, tasarımlarında, teknik fonksiyonunda, insan ara yüzünde veya diğer işlem ve sistemlerle etkileşimlerinde eksik olan sistemlerin bir sonucu olabilir. Ayrıca, hizmet sağlayıcısının işletim ortamındaki değişikliklere uyum sağlamak için mevcut işlemlerin veya sistemlerin başarısız olmasından da kaynaklanabilir. Planlama, tasarım ve uygulama aşamaları sırasında bu faktörlerin dikkatli bir şekilde analizi, sistem çalışmaya başlamadan önce olası tehlikeleri tanımlamaya yardımcı olmaktadır (ICAO, 2009).

Emniyet risk yönetimine ilişkin süreçlerinden tehlike ve risk belirleme süreçleri, emniyet riski yönetimi sürecinde ilk adımdır. Karşılık gelen emniyet riskleri, tehlikeyle ilgili potansiyel olarak zarar verici sonuçlar bağlamında değerlendirilir. Emniyet risklerinin kabul edilemez olduğu değerlendirildiğinde, sisteme ek emniyet riski kontrolleri yapılmalıdır. Olgun bir emniyet yönetim sisteminde, tehlike tanımlaması süreklidir ve hizmet sağlayıcının örgütsel süreçlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Birtakım koşullar daha derinlemesine ve geniş kapsamlı potansiyel tehlike tanımlama faaliyetlerini tetikleyebilmektedir (ICAO, 2009, s. 173-174). Bu koşullar:

- Kuruluşun havacılık emniyeti ile ilgili olaylarda veya düzenleyici uyumsuzlukta açıklanamayan bir artış yaşadığı durumlar,
- Kilit personel veya diğer ana sistem bileşenlerinde beklenen değişiklikler dahil, önemli operasyonel değişiklikler, ve
- Beklenen büyüme ve küçülme, şirket birleşmeleri veya devralmaları dahil olmak üzere önemli örgütsel değişiklikler şeklinde sıralanabilir.

Risklerin değerlendirilmesi ve kontrolü için gerekli olan bu adım, ölçülemediği için soyut kalmış olan riskleri sayısal ifadelerle dönüştürerek bu riskleri yönetilebilir somut veriler haline getirir. Böylelikle yöneticinin emniyeti gerçek anlamda yönetebilmesine büyük oranda katkı sağlar. Doğru kriterlere göre ölçülen bir emniyet probleminin de yönetilmesi aynı derecede kolaylaşacak ve alınan kararlar daha anlaşılır ve uygulanabilir hale gelecektir (Smith, 1995).

Emniyet risk yönetiminin ikinci adımı olan risk değerlendirme, kontrol ve azaltma süreçleri ise tehlikelerin ve olası sonuçlarının belirlenmesi ile başlar. Emniyet riskleri daha sonra emniyet risk seviyesini (emniyet risk endeksi) tanımlamak için olasılık ve ciddiyet açısından değerlendirilir. Değerlendirilen emniyet risklerinin tolere edilebilir sayılması durumunda, uygun önlemler alınır ve işlem devam eder. Tamamlanan tehlike tespit ve emniyet riski değerlendirme ve azaltma süreci uygun şekilde belgelenir ve onaylanır ve emniyet bilgi yönetim sisteminin bir parçasını oluşturur. Emniyet riskleri kabul edilemez olarak değerlendirilirse, aşağıdaki sorular önem kazanır (ICAO, 2009, s. 176):

- i. Tehlikeler ve ilgili emniyet riskleri ortadan kaldırılabiliyor mu? Cevabınız evet ise, uygun olan eylem yapılmakta ve belgelenmektedir. Cevap hayır ise, bir sonraki soru şudur:
- ii. Emniyet riskleri hafifletilebilir mi? Cevap hayır ise, ilgili faaliyetler iptal edilmelidir. Cevabınız evet ise, uygun şekilde azaltma işlemi yapılır ve bir sonraki soru şudur:
- iii. Geriye kalan herhangi bir emniyet riski var mı? Cevabınız evet ise, kabul edilebilir bir emniyet performansı sağlamak için gerektiğinde yok edilebilecekleri veya hafifletilebilecekleri veya tolere edilebilirlik seviyelerini belirlemek için artık riskler değerlendirilmelidir.



Bu şekilde sağlanan bir tehlike ve risk belirleme ardından yapılacak olan kontrol ve azaltma süreci hem yönetici hem de çalışan açısından sistemi daha açık bir şekilde anlamalarını ve daha kolay bir şekilde adapte olabilmelerini sağlamaktadır. Bu durum ise emniyet yönetim sisteminin bir ayağının daha sağlamlaşmasına ve emniyet başarı performansının artmasına doğrudan etki etmektedir (Waring, 1996 Akt. Agbola, 2012).

### **4.3.3. Emniyetin Güvence Altına Alınması**

Emniyetin güvence altına alınması, EY'nin beklenti ve gereksinimlere göre çalışıp çalışmadığını belirlemek için hizmet sağlayıcı tarafından yürütülen işlemlerden ve faaliyetlerden oluşur. Hizmet sağlayıcı, ortaya çıkan emniyet risklerini veya mevcut risk kontrollerinin bozulmasına neden olabilecek değişiklikleri veya sapmaları tespit etmek için iç süreçlerini ve çalışma ortamını sürekli izler. Bu tür değişiklikler veya sapmalar daha sonra emniyet risk yönetimi süreci ile ele alınabilmektedir. Emniyeti güvence altına alma süreci, her birinin belirli performans kriterlerinin karşılandığından emin olmak için analiz, dokümantasyon, denetim ve yönetim incelemeleri için gereksinimleri olan kalite güvencesini tamamlayıcı bir etkiye sahiptir (ICAO, 2009, s. 178-180). Kalite güvencesi tipik olarak kurumun düzenleyici gerekliliklere uymasına odaklanırken, emniyeti güvence altına alma süreçleri emniyet risk kontrollerinin etkinliğini özel olarak izlemeye odaklanmış durumdadır. Emniyetin güvence altına alınması kendi içerisinde üç kısma ayrılmaktadır. Bunlar (SHGM, 2011, s. 175-176):

- Emniyet performansının izlenmesi ve ölçülmesi
- Değişimin yönetilmesi
- EYS'nin sürekli olarak iyileştirilmesi şeklinde SHGM'nin Emniyet Yönetimi El Kitabında belirtilmiş vaziyettedir.

Hizmet sağlayıcı, kuruluşun emniyet performansını ve emniyet risk kontrollerinin etkinliğini doğrulamak için araçlar geliştirmeli ve sürdürmelidir. Ayrıca Emniyet performansı, EYS'in emniyet performansı göstergeleri ve emniyet performansı hedefleri referans alınarak doğrulanmalıdır. Kuruluşun emniyet performansını ölçmek için kullanacağı veriler emniyet raporlama sistemleri aracılığıyla üretilir.

İki tür raporlama sistemi vardır:

- Zorunlu olay raporlama sistemleri; ve
- Gönüllü olay raporlama sistemleri.

Zorunlu olay raporlama sistemleri, belirli olay türlerinin (örneğin ciddi olaylar, yakıt dökülmesi, sert inişler) raporlanmasını gerektirir. Bu raporlama kriterlerini ve raporlanabilir olayların kapsamını tanımlayan ayrıntılı düzenlemelerin uygulanması gerekmektedir. Zorunlu raporlama sistemleri, operasyonel faaliyetlerin diğer yönlerinden yüksek sonuçta ortaya çıkan teknik arızalarla ilgili daha fazla bilgi toplama amacı gütmektedir (Gerede, 2016).

Gönüllü raporlama sistemleri, gözlenen potansiyel tehlikelerle ilgili bilgilerin veya bununla ilişkili yasal veya idari bir zorunluluk olmadan yanlışlıkla yapılan hataların ortaya çıkmasına yarar sağlamaktadır. Bu sistemleri daha aktif hale getirmek için düzenleyici kurumlar veya kuruluşlar teşvik edici faaliyetlerde bulunabilirler. Örneğin, yanlışlıkla yapılan hataların veya kasıtsız ihlallerin raporları için herhangi bir yaptırımdan vazgeçilebilir. Bu şartlar altında, bildirilen veriler yalnızca emniyetin artırılmasını desteklemek için kullanılmalıdır. Bu tür sistemler “ceza karşıtı sistemler” olarak kabul edilir. Çünkü bu sistemler raporlama yapanları yaptırımdan koruyarak, emniyeti artırmak için gerekli olan verilerin sisteme girişinin devamlılığını sağlar. Gönüllü raporlama sistemleri, raporlama hakkında herhangi bir tanımlayıcı bilginin paylaşılmadığı ve sadece gözlemek için sorumlu yönetici tarafından bilinen şekilde gizli (confidential) olabilir. Gizli olay raporlama sistemleri, yaptırım veya itibar kaybı olmadan, insan hatasına yol açan tehlikelerin açıklanmasını kolaylaştırır. İsteğe bağlı takip işlemleri yapıldığında gönüllü olay raporları arşivlenebilir ve raporlayan tespit edilemez bir şekilde saklanır (ICAO, 2009, s. 177-182).

Özellikle havacılık gibi sosyo-teknik bir yapıya sahip ve ayrıca çok hızlı değişip gelişebilen iç ve dış çevre koşullarına sahip sektörlerde hizmet sağlayıcı, havacılık ürünleri veya hizmetleriyle ilgili emniyet risk seviyesini etkileyebilecek değişiklikleri tanımlamak ve bu değişikliklerden doğabilecek emniyet risklerini tanımlamak ve yönetmek için resmi bir süreç geliştirmeli ve sürdürmelidir. Aynı zamanda EY'nin genel performansının sürekli iyileştirilmesini sağlamak için EYS süreçlerinin etkinliğini izlemeli ve değerlendirmelidir (Barach & Small, 2000).

#### 4.3.4. Emniyetin Teşvik Edilmesi

Emniyet yönetim sistemi bileşenlerinin sonuncusu ise emniyetin teşvik edilmesidir. Emniyet teşviki, olumlu emniyet kültürünün güçlenmesinde ve hizmet sağlayıcının emniyet hedeflerine ulaşmasında elverişli bir ortam oluşturmayı amaçlamaktadır. Olumlu emniyet kültürü, örgütün emniyet çabalarına bağlı değerler, tutumlar ve davranışlarla tanımlanır. Bu, eğitim ve öğretim, etkili iletişim ve bilgi paylaşımı yoluyla sürekli olarak geliştirilen teknik yeterliliğin bir araya getirilmesiyle sağlanır. Üst yönetim, örgüt genelinde emniyet kültürünü teşvik etme konusunda liderlik sağlamakla yükümlüdür. İstenilen örgütsel emniyet başarısı, yalnızca politikalara zorunlu olarak veya sıkı sıkıya bağlılıkla elde edilemez. Emniyet teşviki hem bireysel hem de organizasyonel davranışı etkiler ve organizasyonun politikalarını, prosedürlerini ve süreçlerini tamamlar ve emniyet çabalarını destekleyen bir değer sistemi sunar. Hizmet sağlayıcı, organizasyonun her kademesinde etkili iletişimi kolaylaştıran süreçler ve prosedürler oluşturmalı ve uygulamalıdır. Hizmet sağlayıcıları emniyet hedeflerini ve ayrıca ilgili faaliyet ve olayların mevcut durumunu bildirmelidir. Hizmet sağlayıcılar aynı zamanda “üst düzey” iletişimi teşvik etmeli ve üst yönetimin operasyonel personelden açık ve yapıcı geri bildirim almasını sağlayan bir ortam sağlamalıdır. Bunun için benimsenmiş olan emniyet teşviki iki unsuru kapsamaktadır (SHGM, 2012, s. 121):

- Emniyet eğitim ve öğretimi ve
- Emniyet iletişimi.

EY yöneticisi mevcut bilgileri sağlamalı ve organizasyonel birimler tarafından karşılaşılan belirli emniyet sorunlarıyla ilgili eğitimi kolaylaştırmalıdır. Kurumdaki seviyelerine bakılmaksızın uygun personele eğitim verilmesi, yönetimin etkili bir EY'ye olan bağlılığının bir göstergesidir. Emniyet eğitimi ve eğitim müfredatı kurumsal emniyet politikaları, örgütsel emniyet sorumlulukları, temel emniyet riski yönetimi, emniyet raporlama sistemleri ve eğitimin etkinliğini ölçen bir doğrulama süreci gibi başlıklardan oluşmaktadır. Bir kurum içindeki emniyet eğitimi, personelin emniyetle ilgili görevlerini yerine getirme konusunda yetkin olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Eğitim prosedürleri operasyonel personel, denetçiler, üst düzey yöneticiler ve sorumlu yönetici için başlangıç ve tekrarlayan emniyet eğitimi standartlarını belirtmelidir. Emniyet eğitimi miktarı, bireyin sorumluluğuna ve EY'ye katılımına uygun olmalıdır (Dragutinovic & Twisk, 2006).

Hizmet sağlayıcı kuruluş, emniyet yönetimi hedeflerini ve prosedürlerini tüm operasyonel personele iletmelidir. EY yöneticisi, emniyet performansı trendleri ve belirli emniyet konuları ile ilgili bilgileri bültenler ve brifingler aracılığıyla düzenli olarak iletmelidir. EY yöneticisi hem dahili hem de diğer kuruluşlardan, araştırmalardan ve vaka geçmişlerinden veya deneyimlerinden alınan derslerin geniş çapta paylaşılmasını sağlamalıdır. Operasyonel personelin tehlikeleri tanımlaması ve bildirmesi aktif olarak teşvik edilirse emniyet performansı daha başarılı bir seviyede seyretmeye meyillidir (Chang & Liao, 2008). Emniyet iletişimi genel olarak personelin gerek web siteleri gerek e-posta yolu ile EYS'den tam ve güncel olarak haberdar olmasını öngörmektedir. Bunun yanında EYS kılavuzları yayınlayarak ilgili kritik ve düzeltici faaliyetler hakkında farkındalıklarını üst seviyeye çıkararak sistemin daha aktif olmasına katkı sağlamaktadır (Stolzer, Halford, & Goglia, 2011).

Bir organizasyonun örgütsel ve özgün olan tüm ilerleyiş ve problemlerine yönelik planlamaları ve kararları alan kişiler alt düzey birim şefliklerinden üst düzeyde genel müdürlere kadar uzanan yöneticilerdir. Organizasyon içindeki her türlü kararı alan yöneticiler kimi zaman kısa vadeli ya da operasyonel kararlar verirken kimi zaman ise gerek çevrenin oluşturduğu fırsat ve tehdit kaynaklı olgular gerekse ilgili bağlayıcı otoritenin şart koştuğu mevzuatlar gereği orta veya uzun vadeli daha stratejik nitelikte kararlar vermek durumundadırlar. Emniyet yönetimi hem kısa hem de uzun vadeli amaçları içerdiği için işleyişinde her düzeyden yöneticinin yetki ve sorumlulukları söz konusudur. Ülkemizde de havacılık işletmeleri için Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından zorunlu tutulan emniyet yönetim sistemini kurmak ve yürütmek doğrudan doğruya en üst düzey yöneticinin sorumluluğundadır (Scornavacca & McKenzie., 2006). Geleneksel ya da yeni nesil yöntemlerin kullanılmasına bakılmaksızın uygulanması gereken bu Emniyet Yönetim Sistemi (EYS) için ilk olarak üst düzey yöneticiler olmak üzere tüm yöneticiler bir planlama yaparlar. Daha sonra emniyet yönetimi ile ilgili kararları alarak örgüt içindeki çalışanlara alınan bu kararların bilgilendirmesinin yapıldığından emin olmakla görevlidirler.

Yöneticinin bir havacılık örgütünde hangi tür bir emniyet yönetim yaklaşımına sahip olduğu ise doğrudan doğruya işletmenin faaliyetlerini, emniyet performansını ve çalışanların tavırlarını etkilemektedir. Örgüt içerisindeki emniyet yönetim yaklaşımının tanınması, uygulanması ve sonuç alınabilmesi için en yetkili kişi tarafından bu yaklaşıma kaynak ayrılması, sözlü ve yazılı olarak desteklenmesi ve sürecin sürekli geri bildirimlerle takibi büyük önem arz etmektedir. İşletme içerisinde ise bu yetkiye sahip olan ilk kişi üst düzey yöneticilerdir. Dolayısıyla üst düzey yöneticinin benimsediği yönetim tarzı tüm örgütün emniyete bakışını değiştirmektedir. Geleneksel yaklaşımı benimsemiş olan üst düzey yöneticilerin uzun vadede emniyeti artırmak için en çok başvurdukları yöntem, yaşanmış emniyetsiz bir olay durumunda öncelikle olaya sebep olan hata ve ihlalleri bulmak daha sonrasında da suçluları cezalandırarak emniyeti artırmaktır. Bu tarz bir yönetim anlayışında hataların temelinde dünyayı olması gerektiği gibi gören bir bakış açısı vardır. Yöneticiler mevzuatlara her çalışanın eşit şekilde ve tam da istendiği (adeta bir robot) gibi uyulacağına inanmakta ve bu performansı tüm çalışanlardan beklemektedirler. Oysaki dünyayı olması gerektiği gibi değil, olduğu gibi görmedikçe gerçek anlamda çalışan ve onların yaptıkları hataların sebeplerini anlamak mümkün değildir. Zira sistem içindeki insan duyguları olan, etkileyen ve etkilenen bir yapıya sahiptir. Bu durum ise performanslarının sürekli olarak değişmesinde büyük bir yere sahiptir. Bu durumu görmezden gelmek ise ortaya birçok emniyetsiz olay ve cezalandırılmış çalışan çıkarmaktan öteye gidememektedir (Gerede, 2018, s. 21-29).

Yöneticilerin alacakları kararlara ve diğer çalışanlara yansıtacakları davranışlarına yön veren politikaları, uzun yıllar sonucunda oluşan varsayım ve değerler çerçevesinde şekillenmektedir. Yönetici tarafından sahip olunan emniyet liderliği ve emniyet adanmışlığı seviyesi emniyet yönetimini doğrudan etkilemektedir. Bir yöneticinin görev ve sorumlulukları kâğıt üzerinde her ne kadar emniyet bağlamında şekillendirilmişse de gerçek operasyon sırasında bu yükümlülüklerin ne derece yerine getirileceğini net bir şekilde ortaya koyup gerekli denetimleri yapacak olan üst düzey yöneticilerdir. Gerek maddi gerekse personel anlamında yeterli kaynağın sağlanmadığı ve emniyetsiz olaylara sebebiyet veren personelin doğrudan cezalandırma yoluyla düzeltilmeye gidildiği bir örgüt içerisinde yönetici gerçek anlamda emniyet liderliğine sahip değildir. Bu durum ise örgütün alt kademedeki tüm çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyecek ve gerçek anlamda bir emniyetin sağlanması oldukça güç bir hale gelecektir. Bu sebeple emniyet politikalarına sahip bir örgüt olmanın yanında

emniyet adanmışlığı yüksek bir üst düzey yöneticinin varlığı da emniyet başarısı açısından son derece gereklidir.

Öte yandan, yeni nesil yönetim yaklaşımlarını benimseyen üst düzey yöneticiler dünyayı olduğu gibi görmenin gerçek hata ve ihlalleri anlama ve bunların önüne geçme konusunda daha başarılı bir performans ortaya koymaktadır. Çünkü bu yaklaşımda çalışanların mevzuat harici örgüt içerisindeki kültürün, yoğun çalışma temposunun veya psikolojik durumların bile emniyet performansını etkilediği kanısı hakimdir. Bu da gerçek kök nedene ulaşmayı kolaylaştırmakta dolayısıyla anlık ve cezalandırmaya yönelik kararlardan çok uzun vadeli, anlamaya ve iyileştirmeye yönelik kararların alınmasına imkân sağlamaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen yöneticinin bir diğer belirgin özelliği ise hataya karşı verilen cezanın hataları azaltmaktan ziyade çekimsizliği ve bilgi saklamayı güdülediğine inanmasıdır. Bu yüzden üst düzey yönetici hataların cezalandırılmaması ve bunların raporlanarak kök sebeplerine inilmesini savunan bir bakışa sahiptir. Bu görüşü tüm örgütte hâkim hale getirmek ise raporlamaların artmasına ve emniyetsiz olaylar meydana gelmeden sebeplerinin bilinmesine yardımcı olmaktadır. Bu sayede yönetici, emniyetsiz olayların yaşanması beklenmeden ön eylemci ve kestirimci bir yaklaşım ortaya koymaktadır (Gerede, 2018, s. 49-73). Bu da ileride büyük kayıplara sebep olabilecek olayların daha öncesinden küçük düzeltmelerle önlenmesini sağlamaktadır. Böylelikle, uzun vadede emniyet performansının artırılması sağlanır.

Çalışmanın bu bölümünde ilk iki bölümde geniş bir şekilde yer verilen emniyet yönetimi ve üst düzey yönetim desteği arasındaki bağı araştırmak üzere yapılan nitel araştırma çalışması sunulmaktadır.

### **1.1. Araştırma Problemi**

Teknolojik gelişmeler, artan küresel ekonomik, sosyal ve kültürel faaliyetler ve havacılık sektöründe yaşanan gelişmeler, havayolu trafiğini sürekli artırmaktadır. Havayolu taşımacılığının ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel olmak üzere birçok alanda önemli katkıları bulunduğundan bu talep artışı sürekli yükselme eğilimindedir. Çünkü havayolu taşımacılığı mesafeleri yakınlaştıran, küresel pazara erişimi hızlandırıp ticareti kolaylaştıran ve uzak ülkelerle bağlantıları artırıp sektörlerin büyümelerine katkı sağlayan bir özelliğe sahiptir. Tüm bu nedenlerle artan trafik hacmine paralel olarak, kalkış başına kaza oranı düşmesine rağmen, kaza ve kazalarda ölen kişilerin sayısı da artış göstermektedir (ICAO, 2018, s. 29-32). Bu durum ise insanların, yükün, sivil havacılık sistemindeki altyapının ve ilgili donanımın zarar görmesine sebebiyet vermektedir. Çünkü emniyet riskleri, üretim hacmi artışına bağlı olarak artmaktadır. Faydaları artarken zararların azaltılması ise hava taşımacılığı faaliyetlerinin mümkün olduğunca emniyetli bir biçimde gerçekleştirilmesine bağlıdır. Emniyet performansının düşük olması ülkelerin hava taşımacılığının sözü edilen faydalarını elde edemeyecekleri anlamına gelir. Hava taşımacılığı faaliyetlerinde emniyet sağlanamaz ise hem maliyetler artacak hem de güven bunalımı nedeniyle talep azalacaktır. Bu nedenle, başta ICAO olmak üzere, sivil havacılık otoriteleri emniyet performansının belirli bir seviyede olmasını zorunlu tutmaktadırlar ve emniyeti artırmaya yönelik farklı yaklaşımlar geliştirmek durumunda kalmışlardır.

Hava taşımacılığı faaliyetinin ilk hizmete girmesinden, rutin denetlemelerine kadar dolaylı ve doğrudan gerçekleştirilen tüm aşamaları büyük finansal kaynağa ihtiyaç

duymaktadır. Hizmeti gerçekleştirecek olan personelin eğitimleri, havaaracı bakımları, havalimanı slot ücretleri gibi kalemlerin hepsi yüksek maliyetler ortaya çıkarmakta, olası bir istenmeyen olay durumunda ise bu maliyetler daha da artmaktadır. Bunun yanı sıra yüzlerce insanın ve birçok değerli eşyanın da bu yolla taşınması havacılık örgütleri için bir maliyet azaltma ve itibar kaynağı olan emniyetin, otoritelerce de bir zorunluluk haline getirilmesine sebep olmuştur. Çünkü havacılık faaliyetlerinin emniyetli bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmemesi halkın emniyetini etkilemektedir. Geniş bir ölçekte can ve mal kayıplarının ortaya çıkması söz konusu olabilir. Bu nedenle devletler havacılık emniyet performansının belirli bir seviyenin altına düşmesine izin vermemektedir. Başka bir deyişle emniyeti istenen seviyelerde tutmak bir zorunluluktur. Devlet adına görev yapan sivil havacılık otoriteleri havacılık örgütlerinin tüm girdi, süreç ve çıktılarını denetleyip gerektiğinde emniyeti artırmak amacıyla yaptırımlar uygulamaktadır. Öte yandan emniyetin sağlanması zorunluluğun yanı sıra havacılık örgütleri için önemli bir gerekliliktir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmaya çalışırken her şeyden önce hayatta kalabilmesi bunun için de dış çevreden kaynak sağlaması gerekir. Oysa emniyet performansının düşmesi havacılık örgütüne duyulan güveni sarsarak kaynak akışını azaltabilir. Bunlara ek olarak emniyetsizlik havacılık örgütleri için son derece maliyetli bir durumdur. Kısacası emniyeti sağlamak hem bir zorunluluk hem de bir gerekliliktir. Bu durumda emniyet performansını istenilen seviyelerde tutabilmek için emniyet yönetiminin başarılı olması gerekmektedir. Başarının sağlanmasında ise üst ve orta düzey yönetimin etkisi büyüktür.

Sivil havacılık otoritelerinin emniyetin artırılmasını garanti altına almak için sergiledikleri ilk yaklaşımların içerisinde mevzuata uyumluluk ve tepkisel bakışı barındıran geleneksel emniyet yönetim yaklaşımları yer almaktadır. Bu yaklaşım çok faydalı olsa da hava trafiğinin giderek artması, kaza oranları azalmış olmasına rağmen mutlak kaza ve kazazede sayısını artırmaktadır. Bunun yanında kaza oranlarındaki iyileştirmelerin yavaşlaması mevcut paradigmanın emniyeti daha fazla artırma konusunda yetersiz kaldığını göstermiştir. Dünyayı olduğu gibi gören performans temelli ve ön eylemci emniyet yaklaşımları bahsedilen sorunlara daha gerçekçi çözümler üretmeye başlamıştır. Çünkü geleneksel emniyet yönetim yaklaşımları sosyo-teknik bir sistem olan havacılık örgütünün gerçekliklerine tam anlamıyla cevap verememiş ve geleceğe dönük eğilimleri tespit etme konusunda yetersiz kalmıştır. Bu durum ise bireylerin kişisel performansından sosyo-teknik sistemler içindeki performansına, insan



faktörlerinden örgütsel faktörlere ve mevzuat temelli yaklaşımlardan performans temelli yaklaşıma yönelişi tetiklemiştir (Gerede, 2018, s. 49). Çünkü performans temelli yaklaşım, gerçek hayat şartlarında, örgütün kendi bağlamında ortaya çıkacak emniyet performansını artırmaya odaklanan bir yaklaşımdır. Sosyo-teknik bir sistem olan havacılık örgütünün kendi bağlamında ön eylemci bir şekilde incelenmesi gerekir. Bağlamsal inceleme süreçlere “ne” sorusunu değil “nasıl” sorusunu sorarak “çıktılara” değil “süreçlere” odaklanmaktadır.

Yeni nesil yaklaşımlarda emniyet yönetiminin başarısını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Başta üst düzey olmak üzere yöneticiler, yeni nesil yaklaşımların başarısında olmazsa olmaz bir rol oynamaktadır. Bu unsurların en önemlilerinden birisi güçlü bir olumlu emniyet kültürüdür. Yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımlarında insana ve örgüte olan bakış değişmiş, insan hatası bir sebep olmaktan çıkıp bir sorun belirtisi olarak kabul edilmeye başlamıştır. Emniyet performansındaki yeni nesil yaklaşımlarla birlikte ortaya çıkan öneylemci ve performans temelli bakış açısı üst düzey yönetimin sürekli olarak sahadaki güncel durumu raporlamalarla takip edip potansiyel tehlikeleri bulmasını ve alternatif çözümler üretmesini öngörmektedir. Ayrıca emniyet performansının artırılabilmesi için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyulur ve eldeki kaynakların nasıl kullanılacağı ile ilgili kararları verme yetkisi de üst yönetimindir. Dolayısıyla emniyet performansının artırılmasında yöneticilerin emniyet yönetimine verdikleri destek büyük önem taşımaktadır. Özellikle hata ve ihlallere ilişkin geliştirilen yaklaşımlar emniyet yönetiminin daha etkin ve gerçekçi sonuçlar verebilmesi için güçlü bir üst yönetim desteğine gerek duymaktadır. Çünkü örgüt içerisinde hata ile gerçekleşen bir emniyetsiz olayın rahatça raporlanabilmesi ancak hata yapan personelin cezalandırılmayacağı kanaatine varmasıyla gerçekleşir. Ayrıca ihlal durumlarında olası yaptırımların da taahhüt edildiği gibi adil bir biçimde uygulanması konusunda alınacak kararları şekillendirmek yine birinci dereceden üst düzey yöneticilerin kontrolü altındadır. Olumlu bir emniyet kültürünün vazgeçilmez kabul edildiği bu yeni nesil yaklaşımların uygulanabilmesi için ise örgüt içerisinde adalet, raporlama, öğrenme, bilgilendirme ve esneklik kültürünün yerleşmesi gerekmektedir. Güçlü bir olumlu emniyet kültürünün tüm personel tarafından benimsenmesi ve istenilen emniyet seviyesine ulaşmak için üst düzey yönetim tarafından ortaya konulan açık talimatlara, gözle görülür uygulamalara ve emniyete adanmışlığa ihtiyaç duyulmaktadır (Gerede, 2018, s. 102). Bu bağlamda, üst düzey yönetici başta yeni nesil yönetim yaklaşımları ve

EYS bağlamında olmak üzere, emniyet yönetiminin başarısında çok belirleyici bir role sahip olmaktadır. Bu durumda üst düzey yönetim desteğinin kavramsallaştırılması ve bileşenlerinin belirlenmesi oldukça önemli bir araştırma problemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu ortaya koyan akademik çalışmaların olmayışı söz konusu araştırma probleminin çözümünü özgün hale getirmektedir.

Emniyet performansının istenilen seviyelere çıkarılması için uzun yıllar boyunca farklı yaklaşımlar öne sürülmüş olsa da tüm yönetim yaklaşımlarının başarılı olup olmaması bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Emniyet yönetiminin başarılı olması için yapılan tüm düzeltme ve değişiklikler ancak emniyet adanmışlığı yüksek bir yöneticinin perspektifinden geçirildiğinde istenilen sonuçları ortaya koyacak, aksi durumda yapılan çalışmalar zorunlu bir prosedürün kâğıt üzerinde gerçekleştirilmesinden öteye gidemeyecektir. Çünkü emniyetin bir zorunluluktan öte bir ihtiyaç olduğunu kabul etmiş olan yöneticiler, emniyetin uzun vadede büyük faydalar sağlayacağını bileceklerdir. Bu sebeple yapılan yatırımlardan, alınan kararlara kadar bütün aşamalarda emniyet performansının başarısını ön planda tutup, bu tutumunu tüm alt birim yöneticilerine ve personele hissettirmesi gerekmektedir. Tüm bu şartlar sağlandığında ise olumlu bir emniyet kültürü ortamını inşa etmek çok daha kolay olacaktır. Bu yüzden üst düzey yöneticinin emniyete ve emniyet yönetimine vermiş olduğu değer hem personelin bakış açısı hem de emniyet performansı açısından büyük öneme sahiptir.

Emniyet performansının artırılabilmesi için gerekli olan yönetici özelliklerinden birisi de yüksek emniyet adanmışlığına sahip olmaktır. Emniyet adanmışlığı düşük bir üst yönetimin EYS'nin hayata geçirilmesi ve uygulanması için yeterince kaynak ayırması beklenemez. Aynı şekilde yöneticinin EYS'yi operasyonel hedeflere ulaşmada bir engel olarak görmesi durumunda gerçek anlamda emniyetli bir ortamın oluşması da mümkün değildir. ÜDY'lerin emniyet adanmışlıkları düşükse finansal ve operasyonel amaçların emniyet amaçlarının önüne geçebileceği öngörülmektedir (Gerede, 2018, s. 119). Öte yandan yöneticilerin örgüt kültürünün ortaya çıkmasındaki rolünü dikkate aldığımızda, havacılık örgütünü idare eden yöneticilerin emniyete ilişkin kendi varsayım, inanç ve değerleri gerek personel seçiminde gerekse örgütteki diğer sosyalleşme süreçlerinde emniyet kültürünü şekillendirecektir. Emniyet kültürü, örgüt üyelerinin emniyetine ilişkin algıları ve inançlarını kapsar ve üyelerin davranışlarını etkiler. Sağlıklı ve güçlü

bir emniyet kültürü, personel ve yönetim arasında yüksek güven ve saygıya dayanır dolayısıyla da üst yönetim düzeyinde oluşturulup desteklenmesi gerekir. Yazında yer alan bilgiler de güçlü bir olumlu emniyet kültürünün yerleşmesinde üst düzey yönetim desteğinin önemini vurgulamaktadır (ICAO, 2013a).

Emniyet yönetiminin başarılı olması için ÜDY'lerin yapması gerekenler ve emniyet yönetimine vermesi gereken desteğin alt bileşenleri konusunda literatürde kapsamlı bir çalışma eksikliği görülmektedir. Bu çalışmanın araştırma problemi risklerini en aza indirmek için havacılık örgütlerinin uyguladıkları emniyet yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde üst düzey yöneticiler tarafından nasıl destekleneceği ve bu desteğin alt bileşenlerinin neler olduğunun belirlenmesidir. Araştırmanın amaçları ve araştırma soruları bu bağlamda ortaya konmuştur.

## **1.2. Araştırma Konusuna İlişkin Çalışmalar**

Emniyet yönetimi ve onun başarısını konu alan yazın tarandığında çoğunlukla orta ve alt düzey yöneticilerin etkileri tartışılırken, etkisinin diğer kademelere göre daha fazla olduğu üst düzey yöneticilerin etkileri konusunda daha az çalışma bulunmaktadır. Buna rağmen bu çalışmalar açıkça göstermektedir ki üst düzey yönetimin desteği emniyet performansını birincil derecede etkilemektedir. Bu konuda birçok farklı sektör üzerinde yapılan çalışmalar bu bilgiyi doğrular niteliktedir. Buna karşın yazında doğrudan havacılık emniyeti alanında üst düzey yönetim desteğinin önemi ve gerekliliği üzerine yapılan çalışmalara az rastlanılmaktadır.

Fruhen ve Diğerleri (2014), ÜDY'lerin emniyete yönelik karakteristik özelliklerini inceledikleri çalışmalarında yöneticilerin örgütsel performansını %45 oranında etkileyebildiğini ayrıca örgütsel emniyet üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduklarını vurgulamaktadırlar. Bu sebeple ÜDY'lerin emniyet farkındalığının artmasının doğrudan doğruya örgüt içerisindeki emniyete verilen değer artmasına sebep olacağını aktarmaktadırlar.

Avrupa'daki 27 şirket üzerinde yapılan "Sıfır Kaza Vizyonu" kapsamlı çalışmada ise gerçek manada bir emniyet adanmışlığının örgüt içerisinde hissedilebilmesi için öncelikle ÜDY'lerin emniyete dair taahhütlerinin net ve açık olması gerektiğini

vurgulanmaktadır (Zwetsloot, ve diğerkleri, 2017). Öte yandan Amernic ve Craig'ın (2017), bir petrol işletmesi üzerinde yapmış olduğu ÜDY konuşmalarının emniyet üzerindeki etkilerini konu alan çalışmasında ÜDY'nin konuşmalarının emniyet çerçevesinin şekillendirilmesine doğrudan katkı sağladığını aktarmaktadır.

Orta ve alt düzey yöneticilerin örgüt içerisindeki emniyet adanmışlıklarını artırıcı veya azaltıcı faktörlerin araştırıldığı beş sanayi örgütü içerisindeki yöneticilere yönelik yapılan araştırma da ÜDY'lerin emniyete dair tavır ve davranışlarının diğerkademelerdeki yöneticilerin emniyet adanmışlıklarına doğrudan etkisinin bulunduğu gözlemlenmiştir (Tappura, Nenonen, & Kivistö-Rahnasto, 2017).

Tayvan'ın merkezindeki beş bölgede bir Telekom firmasının bölümlerinde gerçekleştirilen emniyet kültürünün belirlenmesine yönelik çalışma da Wu ve Diğerkleri her ne kadar çalışanlara odaklı bir çalışma dahi olsa, emniyet politikalarının net bir şekilde ÜDY tarafından onaylanması ve duyurulmasının amaçlara ulaşma açısından büyük önem taşıdığını belirtmektedir (Wu, Lin, & Shiau, 2010).

Zuofa ve Ocheing'nin (2017) Nijeryalı açık deniz petrol ve doğal gaz projelerinde ÜDY'lerin emniyet liderliğindeki rolünü incelemeyen bir başka araştırma ise entelektüel dürtülerin, yüksek emniyet farkındalığı ve koşullu ödül gibi ÜDY kaynaklı liderlik davranışlarının düşük kaza oranlarıyla önemli ölçüde bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Flin ve Yule'nin (2004) enerji ve imalat sektöründeki etkin emniyet yönetimindeki liderliğinin önemini araştırıldığı çalışmada yazarlar ÜDY'lerin kurumun emniyet kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, emniyet konusunda sürekli bir adanmışlık göstermeleri ve emniyetle ilgili hususlarda taviz vermemelerinin büyük önem taşıdığını vurgulamaktadır.

Endüstriyel örgütlerde emniyet iklimine etki eden faktörlerin araştırıldığı bir diğerk çalışmada üst düzey yönetimin belirgin bir şekilde emniyet iklimine etki ettiğı ortaya konulmuştur. Bu sebeple ÜDY taahhüdünün tam anlamıyla hayata geçirilmesi için emniyet iklimi anketleri kullanılarak düzenli olarak ölçülmesi önerilmektedir (Flin R. , 2003).

İngiltere'de yapılan enerji sektöründeki emniyet kaynaklı kazaların araştırıldığı çalışmada ortaya çıkan sonuçlardan birisi de ÜDY'lerin örgütsel ortamın sosyal

atmosferini, temposunu ve önceliklerini belirlediği ve bu öncelikler doğrultusunda kaynaklar ayırdığıdır. Tüm bu yetki ve sorumluluklara sahip kademedeki yöneticilerin emniyet konusundaki davranışlarının örgütün emniyete bakışı üzerinde büyük etkisi olduğundan bahsedilmektedir (Flin, Mearns, O'connor, & Bryden, 2000).

Emniyet yönetimi üzerinde yönetim sistem sertifikasyonunun etkilerini araştırmaya yönelik bir çalışma gerçekleştiren Vinodkumar ve Bhasi (2011), yapmış oldukları çalışmada sağlık ve emniyet konulu toplantılara ÜDY'lerin katılımı ne kadar fazla olursa, örgüt içerisindeki kaza oranının o oranda azaldığı ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de havacılık emniyeti alanında araştırmalar yapan Gereade, havacılık bakım kuruluşlarındaki zayıf olumlu emniyet kültüründen kaynaklanan güçlükler ile üst düzey yönetim desteği arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Gereade, 2018). Ayrıca hava aracı bakım kuruluşlarındaki EYS'nin başarısı önündeki engellerin araştırıldığı başka bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada ise ÜDY'nin problem çözümünde gerekli yetki ve maddi kaynağa sahip olmasından dolayı EYS'nin başarısında büyük oranda etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gereade, 2015a). Aynı yıl yapılan bir diğer çalışmada ise, emniyet performansının başarısının önündeki engellerden birisi olarak üst düzey yönetim desteğinin eksikliği vurgulanmaktadır (Gereade, 2015b).

Her koşulda ve sürekli devam eden bir üst yönetim taahhüdü olmadan, etkili bir emniyet yönetimine yönelik yapılan tüm girişimlerin yetersiz kalacağını savunan bir diğer çalışma ise ICAO'nun da gözlemci olduğu Emniyet Yönetimi Uluslararası İş Birliği Grubu'nun (SM ICG) yayınlamış olduğu raporda ifade edilmiştir (SM ICG, 2012).

Kurt ve Gereade'nin (2017) EYS'ye geçiş sürecini ele almış olduğu bir çalışmada emniyetsiz bir olaya neden olma ihtimali yüksek olan faktörlerin göz ardı edilip rapor edilmeyebildiği tespit edilmiştir. Yazarlar ayrıca bu gibi faktörlerin çalışanlar tarafından rapor edildiğinde dahi üst yönetim tarafından göz ardı edilmeye devam edilen tüm örgütlerde olumlu bir emniyet kültüründen bahsedilemeyeceğini vurgulamaktadır.

### **1.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı sürekli artan hava trafiğine karşın yaşanan emniyetsiz olayların (kaza/ramak kaza ya da diğer emniyetsiz olaylar) kabul edilebilir bir seviyeye ve hatta daha altına indirilmesi için havayolu, yer hizmetleri, hava aracı bakım,

lisanslandırma ve eğitim, ikram ve havaalanı işletmesi bünyesinde görev yapan EYS/Kalite/Uyumluluk İzleme uzmanlarının görüşlerine başvurarak “Üst düzey yöneticiler ne yaparlarsa Emniyet Yönetiminin (EY) başarılı olmasına destek vermiş olurlar?” sorusuna cevap aramaktır. Bu soruya verilecek olan cevaplarla birlikte ise araştırmanın önemini ortaya çıkaracak olan daha etkin ve başarılı bir EY için yöneticiler tarafından yapılması gerekenler zorunlu ve iyileştirmeye yönelik destek bileşenleri irdelenecektir. Bu şekilde tamamen tek bir başlık altında toplanmış olan yönetim desteğinin birleşenleri daha somut bir hale getirilip birbirinden ayrı başlıklar altında açığa çıkması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla da bu bileşenlerin takibine ve iyileştirilmesine katkıda bulunmak için izlenmesi gereken yollar ve yöntemler belirginleşerek sistemin daha etkili bir şekilde işletilmesi mümkün hale gelecektir.

Havacılık emniyetinin yönetilmesinde ÜDY'nin rolüne ilişkin yazın bilgisi olmakla birlikte desteğin bütüncül bir yapı içinde ve tüm bileşenlerini kapsayacak şekilde bir akademik çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum çalışmanın özgün değerini ve önemini artırmaktadır.

#### **1.4. Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma için kullanılan veri toplama yöntemi, katılımcıların seçimindeki örneklem yöntemi, elde edilen verilerin analizi, çalışma sürecindeki araştırmacı ve danışmanın rolleri, inandırıcılık ve etik konuları hakkında bilgi verilmektedir.

##### **1.4.1. Araştırma Modeli**

Bu çalışmada havacılık işletmelerinde kurulan ve emniyet performansının istenilen seviyelere getirilebilmesi için kullanılan EYS'ye ve genel olarak emniyet yönetimine üst düzey yönetimin desteği ve bunun alt bileşenleri araştırılmaktadır. Bu kapsamda ise havacılık işletmelerinde EYS birimi sorumlu yöneticilerinin bu sorular hakkındaki görüş ve anlayışlarını herhangi bir müdahalede bulunmadan derinlemesine incelemeye izin veren nitel araştırma deseni kullanılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen nitel verilerin bütüncül bir yaklaşıma sahip olan tümevarımsal içerik analizi yöntemi ile analiz edildiği nitel araştırma deseni tercih edilmiştir. Bu yöntem sayesinde toplanmış nitel veriler aşağıdan yukarıya doğru örüntüleri, kategorileri ve temalar oluşturularak anlamlandırılmaktadır (Creswell, 2017, s. 186). Nitel analiz yönteminde araştırmacı konunun kapsamlı bir setine sahip olana kadar veri tabanı ve temalar arasında çalışmaya devam etmektedir. Süreç içerisinde araştırmacı, yazarların yazında söyledikleri yerine katılımcıların problem veya soruna yöneldikleri anlamı öğrenmeye odaklanmaktadır. Nitel araştırmanın doğasında var olan bir diğer özellik ise temaların gelişimi ve verilere atfettikleri anlamın şekillenmesinde araştırmacı kimi zaman kendi kişisel geçmişinin, kültür ve deneyimlerinin etkisi altında kalmaktadır. Bu yüzden araştırmacının ayrıca bu konu üzerinde de derinlemesine düşünmesi gerekmektedir. En nihayetinde ise nitel araştırmacı çalışma altındaki problem veya sorunun bütünsel bir resmini elde etmeye çalışmaktadır (Creswell, 2017, s. 186).

#### **1.4.2. Veri Toplama Yöntemi**

Nitel araştırma yöntemlerinde çokça başvuruların veri toplama yöntemlerinin başında gelen görüşme tekniği hedef bireylerle daha yakından bilgi paylaşımına ve iletişime imkân vermektedir. Görüşme, önceden planlanmış ve ciddi bir amaç için yapılan soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı etkileşime dayanan bir iletişim sürecini ifade etmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2008). Yarı yapılandırılmış görüşme ise katılımcının yaşantı ve bakış açılarını ortaya koymakla birlikte görüşme süresince araştırmacıya yeni soru ekleme ve alınan yanıtlar hakkında ayrıntıya girme imkânı sağlayarak daha zengin ve derinlemesine bilgi toplanmasına yardımcı olmaktadır. Bu yüzden bu çalışmada analiz edilecek olan nitel veriler yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında havacılık işletmelerinin EYS yöneticileri başta olmak üzere çeşitli yönetici ve uzmanlar ile görüşülmüş ve yöneticilerin emniyet performansını artırmasına nasıl destek sağladığı ve bu desteklerin neler olması gerektiği konusunda sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplar doğrultusunda detaylandırılması gereken sorular üzerinde ek sonda soruları yöneltilmiştir. Elde edilen cevaplar ise araştırmacı tarafından alınan notlar ve ses kayıtları ile kayıt altına alınmıştır.

Araştırma kapsamına giren havayolu, yer hizmetleri, hava aracı bakım, lisanslandırma ve eğitim, ikram ve havaalanı işletmesi bünyesinde görev yapan EYS/Kalite/Uyumluluk

İzleme uzmanlarına Tablo 1’de verilen sorular yöneltilmiş ve gerekli yerlerde sondaj soruları ile görüşme daha spesifik alanlara çekilerek detaylı veriler toplanmıştır.

*Tablo 1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları*

| <b>Görüşme Soruları</b>   |   |
|---|---|
| <b>1. Üst düzey yöneticiler ile orta ve alt düzey yöneticilerin emniyetin sağlanması yönünden ne gibi sorumluluk ve yetkileri vardır?</b>   | <i>a. Üst düzey, orta ve alt düzey yöneticilerin emniyetin sağlanması bağlamında sorumluluk ve yetki farkları nelerdir? Emniyetin sağlanmasında hangi yöneticilerin daha fazla ve önemli bir rolü vardır? Neden?</i><br><i>b. Üst düzey yöneticilerin orta ve alt düzey yöneticileri (emniyet bağlamında) etkileme konusundaki rolleri nelerdir? Üst düzey yöneticilerin emniyete karşı tutumları orta düzey yöneticilerin tutum ve davranışlarını (ne derecede) nasıl etkiler?</i> |
| <b>2. Emniyetin sağlanmasında üst düzey yöneticilerin rolü nedir? Üst düzey yöneticiler emniyeti nasıl ve ne şekilde etkiler?</b>   |   |
| <b>3. Orta düzey yöneticiler emniyeti nasıl ve ne şekilde etkiler? Emniyetin sağlanmasında orta düzey yöneticilerin rolü nedir?</b>   |   |
| <b>4. Üst düzey yöneticiler ne yapıyorlarsa Emniyet Yönetimin başarılı olmasına destek veriyorlardır?</b>   | <i>a. EY’nin başarısı bağlamında üst düzey yönetim desteği ne demektir?</i>   |
| <b>5. Üst düzey yöneticilerin, EY’nin başarısı bağlamında, olumlu bir emniyet kültürü oluşturmadaki rolleri nelerdir?</b>   | <i>a. Üst düzey yöneticiler, özellikle olumlu raporlama, öğrenme ve adalet kültürünün güçlendirilmesi için neler yapmalıdır?</i><br><i>b. Raporlama (geri bildirimlerin) ve ders çıkartıp düzeltmeler yapma başarısının artması için üst düzey yöneticiler neler yapmalıdır?</i>  |
| <b>6. Üst düzey yöneticiler, EY’nin kâğıt üstünde kalmaması, gerçekten sonuç alınabilmesi için neler yapmalıdır? Bu bağlamda orta düzey yöneticiler neler yapmalıdır?</b>                                 |   |
| <b>7. Üst düzey yönetim desteğinin, EY’nin başarısı bağlamında, önem sırasına göre alt bileşenleri nelerdir? EY’nin başarılı olabilmesi için üst düzey yönetim desteğinin olmazsa olmazları nelerdir?</b> |   |

Görüşme soruları araştırmacı tarafından yapılan literatür incelemeleri sonunda derlenmiştir. Bunun üzerine olası yanlış anlaşılmalara ve anlam kargaşalarına mahal vermemek adına havacılık emniyeti alanında uzman bir kişi tarafından gözden geçirilmiş ve sorular üzerinde bazı değişiklikler yapılmıştır.



*Tablo 2. Pilot Çalışma Tablosu*

| Kod isim | Çalışılan pozisyon                       | Görüşmenin yapıldığı yer | Tarih                    | Görüşme Kaydı ve süresi |
|----------|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| P1       | <i>Emniyet Yönetim Uzmanı /Sorumlusu</i> | Emniyet birim Ofisi      | 04.01.2019<br>Saat 14:00 | VAR – 32 dk.            |
| P2       | <i>Emniyet Yönetim Uzmanı /Sorumlusu</i> | Emniyet birim Ofisi      | 04.01.2019<br>Saat 15:00 | VAR – 46 dk.            |

Hazırlanan sorular belirlenmiş yöneticilere yöneltmeden önce havaalanı işletmesinde görev yapan iki emniyet uzmanı ile Tablo 2’de belirtildiği üzere pilot görüşme yapılmıştır. Kendilerinden alınan geri dönütler doğrultusunda görüşme sorularında bazı detaylandırma yapılmasına ve alt şıkların eklenmesine karar verilmiştir. Bu şekilde soruların akademik ve pratik alanlarda anlam birliğinin yakalanması planlanmıştır.

Toplamda 15 saat 14 dakikalık sürede yapılmış olan 21 görüşmede ortalama her katılımcı ile 43 dakika boyunca araştırma sorularına yanıt aranmıştır. Çoğunlukla görüşmenin ilk 5 dakikasında katılımcı tarafından ilgili işletmelerin EY’nin işleyişi hakkında bilgi alınmış daha sonra görüşme soruları katılımcıya yöneltilmeye başlanmıştır. İstenilen yanıtın tam olarak alınmadığı ya da detaylı ve derinlemesine veri ihtiyacının olduğu sorularda ise önceden hazırlanmış sondaj soruları ile konu genişletilmeye çalışılmıştır. Sorulara verilen tanımsal cevaplar üzerine ise bizzat işletmede uygulanan örnekler sorulmuş ve bu sayede toplanan verilerin içeriğinin zenginleştirilmesi hedeflenmiştir.

### **1.4.3. Katılımcılar**

Katılımcılar araştırma deseninin bir gereği olarak amaçlı örneklem yoluyla belirlenmiştir. Bu bağlamda havacılık örgütlerinin EYS, kalite güvence yönetimi ve mevzuata uyumluluk birimlerinde görev alan yöneticiler ve uzmanlar ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalarda, nicel araştırmalardaki rastgele örneklem seçimiyle veri toplanmasının aksine, araştırma için en değerli bilgiyi sunabilecek kişiler belirlenip oluşturulan bu küme içerisindeki kişilerle görüşme amaçlanmaktadır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinde amaçlı örneklem yöntemi ile bilgi ve deneyim yönünden zengin kişiler belirlenmeye ve derinlemesine incelenmeye

tabi tutulmaya çalışılmıştır. Amaçlı örneklem yaklaşımında görüşme yapılacak kişinin alanında uzman düzeyinde yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması beklenmektedir (Berg, 2001). Çalışmada ikincil bir örneklem yöntemi olarak, seçilen bir evren içerisindeki bir bireyin yardımı ile bu evrene dahil diğer bireylerle görüşüp zincirleme bir örneklem oluşturmaya izin veren kartopu örneklem yöntemi kullanılmıştır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2005). Bu şekilde havacılık işletmeleri arasında farklı sebeplerle kurulmuş olan iletişimden faydalanılarak örneklem genişletilmesi ve daha kapsamlı veri toplanması hedeflenmiştir.

Her görüşme için katılımcılarla önceden iletişime geçilip kendilerince uygun olan gün ve saatte görüşme için randevu alınmıştır. Her randevu öncesinde yapılan çalışmanın içeriği ve kapsamı hakkında tekrar bilgilendirme yapıp katılımcıların görüşmeyi kabul ettiklerine dair görüşme onam formları imzalatılmıştır. Ayrıca her görüşme öncesi ses kaydı yapılmasına müsaade edip etmeyeceği katılımcılara sorulmuş, rahatsız olacakları bir durumda kayıtların silinip hiçbir şekilde üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Bu bilgiler ışığında yer hizmeti işletmelerinin, havayolu işletmelerinin, bakım kuruluşlarının ve terminal işletmelerinin bünyesinde görev yapan EYS/Kalite/Uyumluluk İzleme yönetici ve uzmanları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında Kayseri ilinde ikisi de pilot görüşme olacak şekilde 2, Antalya'da 8 ve İstanbul da ise 13 olmak üzere toplam 23 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Kayseri'de gerçekleştirilen pilot görüşmeler daha çok soruların anlaşılabilirliği ve uygunluğunu anlamak adına gerçekleştirildiği için analiz kapsamında değerlendirilmemiştir. Bu yüzden analize toplam 21 katılımcıdan elde edilen nitel veriler dahil edilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 3 katılımcıların hangi yaş grubunda yer aldığı, Tablo 4 eğitim düzeyleri ve Tablo 5 ise katılımcıların cinsiyetleri hakkında bilgiler içermektedir. Görüşmelerde katılımcıların kimliklerini gizlemek amacıyla görüşmecilerin gerçek isimlerine yer verilmemiş ve katılımcılar kodlanarak aktarılmıştır. Ayrıca, yine aynı amaçla, katılımcılara dair detay bilgi içeren demografik özellikler gibi veriler işletme bazında değil toplu bir şekilde sunulmuştur.

| Yaş Grubu     | Kişi Sayısı |
|---------------|-------------|
| 20-25         | -           |
| 26-30         | 1           |
| 31-35         | -           |
| 36-40         | 7           |
| 41-45         | 5           |
| 46-50         | 3           |
| 51-55         | 3           |
| 56-60         | 2           |
| 61-65         | -           |
| 65 ve üzeri   | -           |
| <b>Toplam</b> | <b>21</b>   |

| Eğitim Düzeyi | Kişi Sayısı |
|---------------|-------------|
| Lise          | 1           |
| Ön Lisans     | -           |
| Lisans        | 13          |
| Yüksek Lisans | 5           |
| Doktora       | 2           |
| Toplam        | 21          |

| Cinsiyet | Kişi Sayısı |
|----------|-------------|
| Erkek    | 12          |
| Kadın    | 9           |

Katılımcılar büyük oranda alanında tecrübe sahibi olan kişiler olduğu için yaş ortalaması 40 ile 50 arasında yoğunlaşmaktadır. Görüşme yapılan katılımcılardan sadece bir tanesi 26-30 yaş grubundadır.

Birim sorumluluğuna sahip olan katılımcıların kendi organizasyon şemalarına göre müdür, başkan ya da direktör şeklinde unvanlara sahip olduğu görülmektedir. Bu pozisyondaki yöneticilerin ise en az lisans mezunu olduğunu söylemek gereklidir. Ayrıca Tablo 4’de de görüldüğü üzere katılımcıların 5’i yüksek lisans ve 2’si de doktora düzeyinde eğitime sahiptir. Yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilen 21 katılımcının 12 tanesi erkek, 9 tanesi ise kadın yöneticilerden oluşmaktadır.

**Tablo 6. Katılımcıların Çalışmakta Oldukları Havacılık İşletmeleri**

|                                |                      |                        |
|--------------------------------|----------------------|------------------------|
| Pegasus Airlines (2 Kişi)      | Havaş Yer Hizmetleri | TAV İşletme Hizmetleri |
| MNG Airlines                   | Genel Havacılık      | TD Team                |
| Çelebi Yer Hizmetleri (2 Kişi) | HEAŞ                 | Azur Air               |
| İSG                            | THY DO & CO          | TD Team                |
| SunExpress                     | HEAŞ                 | Corendon Airlines      |
| Tailwind Airlines              | RMS Technic          | Elba Havacılık         |
| ATS Team                       |                      |                        |

Tablo 6’da görüldüğü üzere katılımcılar havacılık işletmeleri içerisinde havayolu, yer hizmetleri, hava aracı bakım, lisanslandırma ve eğitim, ikram ve havaalanı işletmesi gibi örgütlerde çalışan uzmanlardan oluşmaktadır. Hedeflenmiş olan katılımcı profili içerisinde havacılık sektöründeki sadece belirli bir hizmet grubu yöneticilerinin yerine havacılığı bir bütün olarak değerlendirmek amacıyla havayolu şirketinden ikram şirketine kadar farklı havacılık işletmelerindeki uzmanlarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Yapılan 21 görüşmenin 4 tanesi havaalanı , 7 tanesi havayolu , 3 tanesi yer hizmetleri, 4 tanesi havaaracı bakım işletmesindeki yöneticilerle, 2 tanesi genel havacılık ve eğitim yöneticileriyle ve 1 tanesi ise ikram işletmesi yöneticisiyle gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7’de katılımcıların çalıştıkları işletmedeki toplam görev süresi, bu pozisyonda görev aldıkları toplam süre ve EYS/Kalite Güvence/Uyumluluk İzleme alanlarındaki toplam kıdemleri hakkındaki bilgilere yer verilmektedir.

**Tablo 7. Pozisyonlara Göre Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süreleri**

| <b>İşletmede çalışılan toplam süre</b> | <b>Pozisyonda çalışılan toplam süre</b> | <b>EYS/Kalite Güvence/Uyumluluk İzleme Alanlarındaki yıl olarak toplam kıdem</b> |
|--|---|--|
| 10                                     | 10                                      | 12   |
| 3                                      | 3                                       | 4  |
| 11                                     | 2                                       | 10   |
| 10                                     | 10                                      | 20   |
| 10                                     | 8                                       | 10   |
| 14                                     | 1                                       | 13   |
| 8                                      | 3                                       | 20   |
| 4                                      | 4                                       | 14   |
| 9                                      | 9                                       | 20   |
| 4                                      | 10                                      | 18   |
| 18                                     | 8                                       | 10   |
| 7                                      | 7                                       | 16   |
| 8                                      | 3                                       | 18   |
| 1                                      | 5                                       | 14   |
| 10                                     | 10                                      | 10+  |
| 14                                     | 14                                      | 14   |
| 1                                      | 1                                       | 11   |
| 5                                      | 11                                      | 14   |
| 5                                      | 3                                       | 10   |
| 5                                      | 4                                       | 8  |
| 1                                      | 11                                      | 19   |
| <b>Ort(7.5)</b>                        | <b>Ort(6.5)</b>                         | <b>Ort(13.8)</b>   |

Katılımcıların halihazırda çalışmakta oldukları işletmelerdeki toplam süreler dikkate alındığında ortalama 7,5 yıllık bir tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

EYS/Kalite Güvence/Uyumluluk İzleme alanlarındaki yıl olarak ortalama toplam kıdem ise 13,8 yıl şeklinde Tablo.7’de gösterilmektedir. Bu veriler konu hakkında detaylı bilgi verebilecek kadar yeterli düzeyde uzman olduklarına işaret etmektedir.

Kimi katılımcıların ise işletmedeki çalışılan toplam süreleri, görev yaptıkları pozisyondaki çalışma toplam sürelerinden daha fazladır. Bu durum, ilgili kümeye dahil olan yöneticilerin önceden havacılık işletmesinin farklı pozisyonlarında görev yaparken görüşmenin yapıldığı periyotta EYS birimi altında hizmetlerine devam etmekte olduklarını belirtmektedir. Ayrıca uzmanların şirketteki diğer operasyonel ve yönetsel işlemleri daha yakından bilmelerine imkân sağlamaktadır. Bu bilgi ise içinde görev yaptığı birimin emniyet konusundaki eksiklerini ve hatalarını daha detaylı bir şekilde bilmeyi ve bunlara karşı daha etkin müdahalelerde bulunabilmeyi sağlamaktadır. Üçüncü olarak ise bazı katılımcıların işletmedeki çalışılan toplam süreleri, görev yaptıkları pozisyondaki çalışma toplam sürelerinden daha azdır. Bu profile sahip yöneticilerin ise daha önceki şirketlerinde emniyet ile ilgili alanda çalıştıklarını ve en son güncel şirketlerine ise direkt olarak EYS birimi bünyesinde başladığı gözlemlenmektedir.

Katılımcıların EYS/Kalite Güvence/Uyumluluk İzleme alanlarındaki yıl olarak toplam kıdemlerine bakıldığında 13 yıl gibi gayet yüksek bir ortalama ile karşılaşılmaktadır. Bu veriler çalışmanın geçerliliğini artıran özelliktedir. Özellikle emniyet performansının başarısının artırılmasına katkıda bulunması öngörülen bu çalışmada emniyet ve ilişkili kolları arasında tecrübe ve bilgiye sahip kişilerin görüşleri çalışma açısından oldukça değerlidir.

Tablo 8’de, İstanbul ve Antalya’da gerçekleştirilmiş olan görüşmelere ait katılımcıların çalıştıkları pozisyonlar ve yapılan görüşme tarihi ve süreleri hakkında bilgiler verilmektedir. Ayrıca görüşme esnasında ses kaydının bulunup bulunmadığı bilgisine de tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 8. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonları ve Görüşme Hakkındaki Bilgiler**

| <b>İşletmedeki Pozisyonu</b>                     | <b>Görüşme Tarihi</b> | <b>Görüşme Süresi ve Ses Kaydı</b> |
|--|-----------------------|------------------------------------|
| Kalite Güvence Müdürü                            | 25.01.2019 14.00      | 31 Dakika<br>Ses Kaydı VAR         |
| Emniyet ve Yorgunluk Risk Yönetim Sistemi Uzmanı | 25.01.2019 11.00      | 53 Dakika<br>Ses Kaydı VAR         |
| Kalite ve Emniyet Başkanı                        | 24.01.2019 14.00      | 51 Dakika<br>Ses Kaydı VAR         |
| Kalite ve Emniyet Müdürü                         | 24.01.2019 13.00      | 42 Dakika                          |

|  |                  |                                   |
|--|------------------|-----------------------------------|
|  |                  | Ses Kaydı VAR                     |
| Teknik Kalite ve Uyumluluk İzleme Müdürü | 25.01.2019 10.00 | 53 Dakika<br>Ses Kaydı VAR        |
| Harekât Müdürü                           | 24.01.2019 12.00 | 42 Dakika<br>Ses Kaydı VAR        |
| Emniyet ve Kalite Direktörü              | 24.01.2019 10.00 | 1 Saat 01 Dakika<br>Ses Kaydı VAR |
| Kalite ve Emniyet Güvence Başkanı        | 22.01.2019 15.00 | 20 Dakika<br>Ses Kaydı VAR        |
| Yönetim Sistemleri Müdürü                | 22.01.2019 11.00 | 53 Dakika<br>Ses Kaydı VAR        |
| Kalite ve Emniyet Direktörü              | 21.01.2019 13.00 | 31 Dakika<br>Ses Kaydı VAR        |
| Nöbetçi Meydan Müdürü / Emniyet eğitmeni | 21.01.2019 10.00 | 45 Dakika<br>Ses Kaydı VAR        |
| Emniyet Yönetim Sistemi Sorumlusu        | 19.02.2019 10.00 | 35 Dakika<br>Ses Kaydı YOK        |
| Kalite ve EYS Müdürü                     | 21.01.2019 11.00 | 32 Dakika<br>Ses Kaydı YOK        |
| Kalite ve SMS direktörü                  | 01.03.2019 10.00 | 52 Dakika<br>Ses Kaydı VAR        |
| SMS Müdürü                               | 27.02.2019 09.00 | 39 Dakika<br>Ses Kaydı VAR        |
| Kalite Müdürü                            | 27.02.2019 14.00 | 57 Dakika<br>Ses Kaydı VAR        |
| SMS Müdürü                               | 28.02.2019 11.00 | 1 Saat 2 Dakika<br>Ses Kaydı VAR  |
| Kalite ve SMS Müdürü                     | 28.02.2019 09.00 | 44 Dakika<br>Ses Kaydı YOK        |
| Kalite Müdürü                            | 28.02.2019 12.00 | 37 Dakika<br>Ses Kaydı YOK        |
| SMS Müdürü                               | 28.02.2019 14.00 | 42 Dakika<br>Ses Kaydı YOK        |
| Emniyet ve Uyumluluk izleme Sorumlusu    | 28.02.2019 16.00 | 32 Dakika<br>Ses Kaydı VAR        |

Havacılık işletmelerinin genel merkezlerinin yoğunlaştığı İstanbul ve Antalya illerinde sırasıyla 13 ve 8 görüşme gerçekleştirilmiştir.

Görüşme yapılan yöneticilerin işletmedeki pozisyonları çoğunlukla EYS yöneticilerinden oluşmaktadır. Havacılık işletmelerinde ayrıca dikkat çeken bir diğer unsur ise kalite (mevzuat uyumluluk) ile emniyet yönetim sistemi faaliyetlerinin çoğu işletmede beraber yürütülmesidir. Bu sebeple katılımcılar yönetici pozisyonlarında sık sık kalite ve EYS müdürü şeklinde çalışmaya dahil edilmiştir. Bunların yanında emniyet uyumluluk ve izleme, yönetim sistemleri, emniyet ve yorgunluk risk yönetimi, emniyet eğitimi ve emniyet alanında tecrübeli uzmanlarla da görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

#### 1.4.4. Verilerin Analizi

Yapılan bu çalışmada elde edilen verilerin hedeflenen konunun daha somut bir hale getirilebilmesi için üzerinde çalışılan kavramlar ve ilişkilerle açıklanabilmesi istenmektedir. Özetlenmiş ve yorumlanmış haldeki verilerin daha derin bir işleme tabi tutularak betimsel yaklaşımda fark edilmesi zor olan kavram ve temaları keşfetmek amacıyla nitel analiz yöntemlerinden birisi olan tümevarımsal içerik analizi uygulanmıştır. Tümevarımsal içerik analizi, veriler üzerinde kategorilerin, temaların ve örüntülerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır (Patton, 2002). Tümevarımsal içerik analizi toplanmış olan verilere uygulanması gereken aşağıdaki adımlar takip edilerek gerçekleştirilmektedir (Kara, 2012; Creswell, 2017, s. 197):

- Ham verilerin toplanması (çözümlemeler, alan notları, ses kayıtları...),
- Verilerin analizi için hazırlanması ve düzenlenmesi,
- Verilerin tamamının yazıya dökümü ve okunması,
- Elde edilen verilerin bilgisayar destekli yazılım programıyla analizi,
- Elde edilen kod ve kategorilerden yola çıkarak temaların oluşturulması,
- Yapılan kodlamaların kontrol edilmesi ve gerekli ekleme ve çıkarmaların yapılması,
- Tema ve betimlemeler arasındaki ilişkilerin kurulması,
- Tema ve betimlemelerin araştırma problemi kapsamında yorumlanması.

Bu süreç, katılımcılardan elde edilen ham verilerin ilgili temalar altında anlamlandırılarak çalışma bulgularının açıklayıcı ve belirgin hale gelmesini sağlamaktadır.

El ile kodlama işlemi zahmetli, zaman alıcı ve hata yapma riski yüksek olduğundan dolayı metin ve imgesel veri tabanlarındaki bilginin düzenlenmesi tasnifi aşamasında bilgisayar yazılım programları kullanılmaktadır. Bu analiz programları sayesinde verileri depolama, düzenleme, kodlar arası ilişki sorgulama ve elektronik tablolaştırma gibi birçok özelliğe sahiptir (Creswell, 2017, s. 194-196). Bu çalışmada verilerin analizinde bilgisayar destekli nitel veri analizi programı olan NVivo 10.0 kullanılmıştır.

#### **1.4.4.1. Verilerin analiz için hazırlanması ve düzenlenmesi**

Yapılan görüşmelerin ardından verilerin analiz yapmaya hazır hale getirilebilmesi için öncelikle alınan notlar ve ses kayıtları zengin ve detaylı bir veri setine sahip olabilmek adına tamamen yazıya dökülmüştür. Toplam görüşme saati yaklaşık olarak 15 saat 14 dakika olan görüşmeler tek tek incelenmiş, görüşme esnasında alınan notlarla birlikte ses kayıtlarından elde edilen veriler ilgili alanlara kaydedilmiştir. Daha sonrasında ise yazıya dökülmüş veriler ilgili soru başlıkları altında toplanarak hangi verinin hangi görüşme sorusuna detaylı bir şekilde yanıt verdiği belirlenmiştir. Ses kayıtlarından her birinin ilgili soruya vermiş oldukları cevaplar düzenlenerek ilgili başlık altında toplanmış bu şekilde verilerin kullanımına, okunmasına ve analizine daha uygun bir formata dönüşmesi sağlanmıştır.

#### **1.4.4.2. Görüşme dökümlerinin okunması**

Görüşme dökümlerinin okunması aşamasında ise öncelikle görüşme dökümleri yazıya dökülürken her katılımcının cevapları hakkında tüm sorulara vermiş olduğu cevaplar baştan sonra görülmüştür. Sonrasında analiz için hazırlanıp düzenlenen veriler tamamen okunarak genel çerçeve araştırmacının zihninde net bir şekilde çizilmiştir. Genel kanı ve görüşlere hâkim olan araştırmacı daha sonra her soruya ayrı olarak verilen katılımcının cevaplarını okuyarak her bir soru hakkındaki tüm katılımcıların fikirlerini detaylandırmış ve benzerlik-farklılıklarını belirlemeye çalışmıştır. Bu yöntem sayesinde farklı sorulara verilen cevaplar aynı anda okunup istenilen verinin derinlemesine incelenmesini engelleyecek aşırı bilgilerden kaçınılmış ve kodlama konusunda araştırmacının daha net bir tavır takınabilmesine imkân sağlamıştır.

#### **1.4.4.3. Verilerin kodlanması**

Veriler toplanıp ilgili şekilde ayrımlar yapıldıktan ve veriler derinlemesine analiz etmeye imkân verilmesi açısından dört kez baştan sona okunduktan sonra verilerin kodlanması aşamasına geçilmiştir. Kodlama işleminden kasıt sorulara alınan cevapların bulunduğu veriler içerisindeki sözcük ve cümle gibi bölümlerin belirli bir başlık altında toplanma işlemidir. Nitel araştırma sürecinde temalar ve örüntüler oluşturabilmek için kodların analiz edilmesi gerekmektedir. Ayrıca bu kodlar kuramsal açıklamalar geliştirmek ve



karşılaştırmalar yapabilmek için araştırmacıya gerekli olan bilgi kümelerini sunmaktadır (Glesne, 2013).

Çalışmada kullanılacak olan kodlama yöntemi, toplanmış verilerin temel alınarak tümevarımcı bir yaklaşımla yeni kodlar oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Bu tür kodlamalarda genel kategoriler ve temalar diğer kodlama yöntemlerinde olduğu gibi belli değildir. Bunların belirlenmesi ise kodlama işleminden sonra ortaya çıkan ilişkilendirme ve çözümlenmeler sonucunda olmaktadır. Çalışmada gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme sonucunda elde edilen veriler neden-sonuç ve tutum-benzerlik gibi kategorize etmeye yardımcı sorularla çözümlenmiştir. Daha sonrasında her soruya verilen cevaplar ışığında ayrı ayrı kodlanmıştır.

#### **1.4.4.4. Temalara ulaşılması**

Elde edilen verilerin kodlanması sonucunda ortaya çıkmış olan belirgin ifadeler diğer bilgilerle birlikte anlamlı bir ilişki ortaya çıkararak daha kapsamlı olgular olarak kabul edilen temaları ortaya çıkarmaktadır. Temaların ortaya çıkabilmesi için kodlar birbirleriyle ilişkilendirilip var olan örüntüler sonucu kategoriler ortaya çıkartılmaktadır. Ardından elde edilen kategorilerin birbirleriyle çaprazlama bir şekilde analizi ve genel betimlemeleri sonucunda temalar elde edilmektedir (Creswell, 2017, s. 195-198). Temalandırma sürecinde kodlar araştırmacı ve tez danışmanı tarafından ayrı ayrı ve birlikte analiz edilmiş ve 7 görüşme sorusuna yönelik elde edilen veriler analiz edilerek temalar üzerinde fikir birliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Elde edilen verilerin kapsamına ve yoğunluğuna bağlı olarak kodlar, alt kategoriler, kategoriler ve temalar olmak üzere 4 düzeyde sınıflandırılmıştır. Gerekli bulunan bazı alt kategorilerde de ikinci bir alt kategori oluşturulmuştur. Tüm bu tema, kategori, alt kategori ve kodlamalar bulgular bölümünde yorumlanarak açıklanmıştır. Araştırmada analiz süresince izlenen kod ve temaların oluşturulma biçimi ise Tablo 9 ve 10'da örneklendirilmiştir.

**Tablo 9. Verilerin Kodlanması ve Temalandırılması -I**

| <b>Tema</b>       | <b>Kod</b>                                   | <b>Metin</b>   |
|-------------------|--|--|
| Emniyet Liderliği | Yüksek Bir Emniyet Adanmışlığına Sahip Olmak | "... en üst kademe emniyeti benimsemez ise diğer personel için kavramlar havada kalacaktır." |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | “ ... öncelikli olarak yöneticinin Sistemin gerekli olduğuna inanması ... ” |
|--|--|---|

**Tablo 10.** Verilerin Kodlanması ve Temalandırılması -II

| Kod                                      | Alt Kategori                                | Kategori                                | Tema                                  |
|--|---|---|---------------------------------------|
| Tek tip bir raporlama formatı belirlemek | Raporlamayı sade ve kolay bir hale getirmek | Olumlu Raporlama Kültürünü Güçlendirmek | Olumlu Emniyet Kültürünü Güçlendirmek |

#### 1.4.5. Araştırmacı ve Danışmanın Roller

Nitel araştırma yöntemlerinde dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan birisi olan nesnellik kavramı nicel araştırma yöntemlerindeki gibi keskin çizgilerle ayrılmayıp, araştırmacının sahip olduğu bilgi düzeyine, kavram haritasına, uzmanlık alanına ve yorumlarına bağlı olarak yürütülmektedir. Bu sebeple nitel araştırma sürecinde tam bir nesnellik olamayacağı aşıkardır fakat aynı zamanda nitel araştırmalar hem araştırmacının hem de katılımcının araştırma hakkında ortaya koymuş oldukları görüşü araştırma deseni üzerine yansıtarak daha zengin içeriğe sahip derinlemesine bilgiye sahip olma imkanını araştırmacıya vermektedir. Bu yüzden nitel araştırma yönteminde araştırmacı konuyla ilgili ağları kuran, özümsemeye ve betimlemeye çalışan süreç içerisindeki en temel unsurlardan birisi olarak görev almaktadır. Böylesine kritik bir düzeyde yer almak için ise araştırmacı yüksek lisans ders döneminde bilim etiği ve uygulama araştırmaları ve nitel araştırma yöntemleri derslerini almıştır. Bunun haricinde, Yönetim ve Organizasyon Yaz Seminerleri kapsamında araştırma tasarımı, nitel yöntemlerde veri toplama, araştırma problemleri ve yazın taraması gibi nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan alanlar hakkında eğitimler alarak çalışmanın başarısının artırılması hedeflenmiştir.

Çalışmanın konusunun belirleneceği yazın taramasından, en son araştırmanın bulgularının yorumlanmasına kadar geçen tüm çalışma süreci boyunca ise Prof. Dr. Ender Gere, danışman rolü ile araştırmacıya sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeleri ile yön göstermiş ve destek sağlamıştır. Prof. Dr. Ender Gere öğrenim hayatında yüksek lisans ve doktora programını “Sivil Havacılık Yönetimi” alanında yaparak uzmanlığını “Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemleri” konusuna odaklamıştır. Bu konuda sivil havacılık otoritesi ile doğrudan ve dolaylı olarak yapılan iş birlikleri ile sahip olduğu teorik altyapıyı uygulamaya geçirme imkanını da elde etmiştir.

Danışman çalışmanın tüm süreçlerini aktif bir şekilde takip ederek araştırmacıya:

- Çalışmanın kuramsal çerçevesinin belirlenmesi,
- Görüşme sorularının hazırlanması,
- Görüşme yapılacak katılımcılarla randevuların ayarlanması,
- Elde edilen verilerin analizinin yapılması ve
- Bulguların yorumlanması konusunda alanında uzman bir bakış açısı ile sürekli bilgi paylaşımında bulunmuştur.

Çalışmanın ilerleyişi, eksik ve yanlış kısımların düzeltilmesi ve yapılması gereken ekleme/çıkarma işlemleri konusunda çalışma süresi boyunca araştırma ve danışman sürekli iletişim halinde bulunmuştur.

#### **1.4.6. İnandırıcılık**

Nitel araştırma yöntemlerinde yapılan analizlerin nicel araştırma yöntemleri gibi tamamen nesnel ve sayısal verilerden oluşmadığının kabul edildiği bir platformda yapılması nitel araştırmanın inandırıcılığının ispatlanmasını gerektirmektedir. Araştırmacılar, okuyucular ve katılımcılar açısından bulguların araştırma sorularına cevap verecek şekilde doğru olup olmadığını (geçerlik) ve farklı proje ve araştırmalar açısından da araştırmacının yaklaşımının tutarlı olduğunu (güvenirlik) ifade etmek zorundadırlar. Nicel araştırmalardan farklı olarak bu iki kavramın (geçerlik ve güvenilirlik) yerini nitel araştırmalarda inandırıcılık (trustworthiness) almaktadır. Nitel araştırmalarda ise bir çalışmanın inandırıcılığını artırmak için üçgenleme, sonuç raporu, derinlemesine betimleme, negatif veya uyumsuz bilgi tanıtımı, akran değerlendirmesi ve dış denetleyici kullanma gibi birçok metoda başvurulabilmektedir (Creswell, 2017, s. 201-202).

Bu araştırmanın inandırıcılığını artırmak için araştırma süreci boyunca hem danışman hem de nitel araştırma uzmanıyla birlikte düzenli değerlendirmeler yapılmıştır. Görüşme yapılacak katılımcılar, alanında yeterince bilgi ve tecrübeye sahip uzman kişilerden oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen görüşmeler ses kayıt cihazlarıyla kaydedilip sonrasında dökümler alınarak aynı sorulara verilen farklı yanıtlar kademeli ve karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmenin yanı sıra katılımcılardan temin edilen belgeler incelenerek veri çeşitlemesine gidilmiştir. Araştırmacı ve tez danışmanı, görüşmeler ve belge incelemeleri sonucu elde edilen verilerden bağımsız olarak veri analizi yapmışlardır. Kodlama süresince kodların

tanımlanmasında bir sapmanın olmadığından ve kodların anlamının değişmediğinden emin olmak için görüşme dökümleri bir bütün olarak tekrar incelenmiştir. Daha sonrasında bu kod ve temalar hakkında değerlendirme toplantıları yaparak çapraz kontroller sonucunda kodların bağlamı ve kategori aşamasında hemfikir olana kadar fikir alışverişinde bulunulmuş, bağlamsal olarak en güçlü temalar üzerinde ortak karara varılmıştır. Bu süreç boyunca tüm kod, kategori ve temaların araştırmanın amacına uygun olması ve kendi aralarında bir anlam bütünlüğü oluşturması için genel çerçevede tutarlılık sağlanmaya çalışılmıştır.

#### **1.4.7. Etik**

Her bilimsel çalışmada olduğu gibi dürüstlük, gizlilik ve adil paylaşım gibi etik ilkelerin ihlal edilmemesine özen gösterilmesi gerekmektedir (Akada, 2015). Bu araştırma boyunca da etik kodlara dikkat edilmiştir. Bu bağlamda araştırmacı tarafından takip eden önlemler alınmıştır:

- Yarı yapılandırılmış görüşme yapılan tüm katılımcılara, araştırma amacı, soruları, kapsamı ve yöntemi hakkında ön bilgi verilmiş, bu doğrultuda gönüllülük esasına göre randevu talebi yapılmıştır.
- Tüm katılımcılar, araştırmanın sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve istedikleri takdirde araştırmadan çekilebilecekleri konusunda bilgilendirilmiştir.
- Tüm katılımcılardan, araştırmaya katılmaya gönüllü olduklarına dair yazılı ve sözlü onay alınmıştır.
- Görüşme esnasında veri kaybını önlemek için görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmış, kayda izin veren katılımcılardan ses kayıt cihazı kullanımına yönelik izinler sözlü ve yazılı olarak alınmıştır.
- Araştırmaya destek veren katılımcıların isimlerinin rapor içerisinde gizli tutulmasına özen gösterilmiş, katılımcılara kimliklerinin gizli tutulacağı bilgisi verilmiş, gerçek isimleri yerine kod isimler kullanılmıştır.
- Katılımcılardan elde edilen belgeler gizlilik çerçevesinde edinildiğinden araştırma raporuna görsel olarak yansıtılmamıştır.

Bu bölümde nitel verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmektedir.

Elde edilen kodlar ve yapılan tümevarımsal içerik analizi sonucunda üst düzey yöneticilerin Emniyet Yönetiminin başarılı olması ve dolayısıyla emniyet performansının artırılması için verecekleri desteğin 6 temel bileşeni olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmacıyı bu 6 temaya götüren kodlardan elde edilen toplam 21 kategori olmuştur. Sözü edilen 21 kategoriye ise yine kodlardan varılan diğer alt kategorilerden ulaşılmıştır. İlgili tema, kategori ve alt kategoriler Tablo 11’de verilmektedir.

**Tablo 11.** Tema, Kategori ve Alt Kategoriler

|   |
|---|
| <b>1. Etkili Bir Emniyet Liderliği Sergilemek</b>                       |
| 1.1.Yüksek Bir Emniyet Adanmışlığına Sahip Olmak                        |
| 1.2.İnanırcı Olmak ve Güven Sağlamak                                    |
| 1.2.1. <i>Emniyet Adanmışlığını Taahhüt Etmek</i>                       |
| 1.2.2. <i>Tutarlı Olmak</i>   |
| 1.2.3. <i>Emniyeti Önemsediğini Göstermek</i>                           |
| 1.2.4. <i>Emniyet Yönetim Sistemini Bilmek</i>                          |
| 1.3. Diğer Yöneticileri Teşvik Etmek                                    |
| <b>2.Emniyete İlişkin Planlama Faaliyetlerini Yerine Getirmek</b>       |
| 2.1.Misyon ve Vizyonu Emniyetle İlişkilendirmek                         |
| 2.2.Genel Amaçlarda Emniyete Yer Vermek                                 |
| 2.3.Emniyet Politikalarını Belirlemek                                   |
| 2.4.Emniyet Hedeflerini Belirlemek                                      |
| <b>3.Yeterli Kaynağı Ayırmak</b>  |
| 3.1. İnsan Kaynağı Ayırmak  |
| 3.2. Finansal Kaynak Ayırmak  |
| <b>4.Emniyet Performansına İlişkin Kontrol Faaliyetleri</b>             |
| 4.1.Performans Ölçümü ve Değerlendirilmesine Öncülük Etmek              |
| 4.2.Kök Nedenlerin Ortaya Çıkarılmasını Sağlamak                        |
| 4.3.Köklü Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Geliştirilmesini Sağlamak   |
| <b>5. Olumlu Emniyet Kültürünü Güçlendirmek</b>                         |
| 5.1.Emniyet Farkındalığını Artırmak                                     |
| 5.1.1. <i>Etkili Emniyet Eğitimlerinin Düzenlenmesini Sağlamak</i>      |
| 5.1.2. <i>Emniyet İletişiminin Sağlanması</i>                           |
| 5.1.3. <i>Çalışanların Teşvik Edilmesi</i>                              |
| 5.2. Olumlu Adalet Kültürünü Güçlendirmek                               |
| 5.2.1. <i>Çalışanların Emniyete İlişkin Sorumluluklarını Belirlemek</i> |
| 5.2.2. <i>Emniyet Politikasını Belirlemek</i>                           |

- 5.2.3. *Patolojik Emniyet Kültürünün Ortadan Kaldırılması*
- 5.2.4. *Adaleti Güçlendirecek Bir Soruşturma Yönteminin Tasarlanması ve Uygulanması*
- 5.2.5. *Emniyetsiz Olaylara Verilen Tepkide Adil Olmak*
- 5.2.6. *Bildirimlerin Yaptırımı Konu Olmayacağını Garanti Altına Almak*
- 5.3. Olumlu Raporlama Kültürünü Güçlendirmek
  - 5.3.1. *Raporlamayı sade ve kolay bir hale getirmek*
  - 5.3.2. *Raporlama yapan personelin gizliliğinin korunması*
  - 5.3.3. *Raporlamanın takibi ve geri dönüşlerin yapılması*
  - 5.3.4. *Raporlamanın Teşvik Edilmesi*
- 5.4. Olumlu Öğrenme Kültürünün Güçlendirilmesi
  - 5.4.1. *Tecrübe edilmiş olaylardan ders çıkarılması*
  - 5.4.2. *Sistem kaynaklı eksikliklerin belirlenmesi*
  - 5.4.3. *Personel kaynaklı eksikliklerin belirlenmesi*

## **6. Paydaşlarla Eşgüdüm İçinde Olmak**

- 6.1. Paydaşlarla İletişim Halinde Olmak
- 6.2. Paydaşlarla Amaç Birliği İçinde Olmak
- 6.3. Paydaşların Tecrübelerinden Emniyeti Artırıcı Dersler Çıkarmak

### **2.1. Etkili Bir Emniyet Liderliği Sergilemek**

Daha önceki bölümlerde de açıklandığı gibi üst düzey yöneticiler örgütün uzun dönemli, stratejik nitelikteki amaç ve hedeflerini belirleyen, bunlara ulaşılabilmesi için gerekli kritik kaynakların nasıl dağıtılacağını kararlaştıran, bunları uygulamaya aktaran ve örgütsel iklimi önemli ölçüde şekillendirenler örgütün üst düzey yöneticileridir. Bu tür yöneticilerin emniyetin sağlanması bağlamındaki varsayımları, inançları, değerleri ve tutumları kuşkusuz yukarıda sıralanan işlevlerine doğrudan yansımaktadır. Söz edilen işlevleri ne ölçüde ve nasıl yerine getirecekleri ise emniyet yönetiminin başarısını etkileyecektir. Üst düzey yöneticilerini ne derecede bir emniyet adanmışlığına sahip oldukları, emniyeti ne kadar önemsedikleri, bunu taahhüt edip etmedikleri, gerçek hayat koşullarında sözü edilen taahhütlerine sahip çıkıp çıkmadıkları, bu bağlamda ne kadar tutarlı oldukları, kısacası emniyetin artırılması gereği konusunda ne derecede güven verip inandırıcı oldukları etkili bir emniyet liderliği sergileyip sergilemediklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca elde edilen nitel veriler, üst düzey yöneticilerin etkili bir emniyet liderliği sergilemelerinin, emniyet yönetimini ne derecede bildikleriyle ilişkilendirmektedir. Dikkat çeken diğer bir bulgu ise üst düzey yöneticilerin emniyet yönetimine destek olmasının aynı zamanda orta düzey yöneticileri desteklemelerini gerektirmesidir.

### 2.1.1. Yüksek Bir Emniyet Adanmışlığına Sahip Olmak

Etkili bir emniyet liderliği sergileme temasına ulaşmada üst düzey yöneticinin yüksek bir emniyet adanmışlığına sahip olması kategorisi yer almaktadır. Yöneticilerin emniyet adanmışlığı, yüksek emniyet performansını değerli kabul edip örgütsel anlamda onu destekleme taahhüdü olarak görülmektedir (Fruhen, Griffin, & Andrei, 2019). Yöneticinin öncelikle havacılık emniyetini artıracak varsayım, inanç ve değerlere sahip olması ve emniyet arayışını gerçek anlamda içselleştirmesi gerekmektedir. Bu şekilde yönetici emniyetle ilgili çalışmaları otoritenin bir zorlaması olarak görmekten çok örgüt ve çalışanın emniyeti olarak görecektir. Böylelikle üst düzey yönetimin diğer örgüt yöneticileri ve çalışanlarını ikna etmesi kolaylaşacaktır. Emniyeti kâğıt üzerinde gerekli koşulları sağlamak olarak değil, gerçekten uzun vadede örgüt ve çevresi açısından faydalı bir olgu olarak kabul etmek gerçek anlamda emniyet performansının artırılmasına olanak sağlayacak bir özellik olarak görülmektedir. K7 bu durumu şöyle ifade etmektedir:

*K7: "... Yöneticiler olarak 'SHGM istiyor' diye değil biz işletmemizin faydası için öyle istiyoruz diyerek işe başlanmalıdır."*

Katılımcılara göre üst düzey yöneticinin emniyet kültürüne tam anlamıyla inanmadan alt yönetici ve çalışanlara bu bakış açısını kazandırması, kendilerine emniyet liderliği sergilemesi güç bir durumdur. Emniyete sadece zorunluluk gözüyle değil tüm faaliyetlerde emniyetin bir ihtiyaç olduğu yönetici tarafından benimsendiğinde bu durumun yöneticinin hal ve davranışlarına net bir şekilde yansıtacağı düşünülmektedir. Katılımcılar örgüt çalışanlarının ÜDY'nin emniyete olan desteğini en net biçimde yöneticilerin hal ve davranışlarına bakarak anlayacağını öngörmektedir. Emniyet yönetimine olan inancı tam olan yönetici maliyetlerine rağmen emniyeti her zaman ön planda tutacak, emniyet ihlali olduğunda gerekli prosedürleri ve kuralları esnetmeden uygun tepkiyi verecektir. Bu şekilde vaat edilmiş olan yazılı taahhütlerle sahadaki uygulamaların paralellik göstermesi çalışanların örgüt içerisindeki emniyete olan desteğini daha net bir şekilde görebilmelerine imkân sağlayacaktır.

Bir diğer ÜDY desteği olarak katılımcıların sıklıkla dile getirdikleri konu ise ÜDY'lerin emniyet adanmışlıklarının bir kanıtı niteliğinde olan emniyetin diğer amaçlar yanında öncelenmesi durumudur. Çalışanlar, ticari kaygıları ön planda tutarak emniyetten

ödün verildiğini gördüklerinde ÜDY'lerin emniyete olan destekleri konusunda çelişki içerisine düşebilmektedir. Bu durum katılımcının şu ifadeleriyle dile getirilmektedir:

*K3: "Ticari kaygıları ve on-time performansı emniyet kadar önemli görmeyen bir ÜDY çalışanlar gözünde samimi bulunmamaktadır."*

Katılımcılar emniyet hedefleri ile finansal ve operasyonel hedefler arasında bir denge kurmanın diğer bir üst yönetim desteği bileşeni olduğunu düşünmektedir. Elde edilen veriler ÜDY'lerin sadece finansal ve operasyonel hedeflere odaklanmalarının EY'yi olumsuz yönde etkileyeceğini düşünmektedirler. ÜDY'lerin zamanında kalkış performansını artırmak için yaptığı baskının ve ticari kaygılarla azalttığı emniyet harcamalarının çalışanlar üzerinde olumsuz bir emniyet desteği algısı oluşturacağı düşünülmektedir

### **2.1.2. İnandırıcı Olmak ve Güven Sağlamak**

Katılımcılardan elde edilen nitel veriler yöneticinin etkili bir emniyet liderliği sergileyebilmesi için öncelikle örgüt içerisinde bir güven ortamının gerekli olduğuna işaret etmektedir. Örgütsel güven bir iş görenin örgütün desteğine ilişkin algıları, liderin dürüst olacağına ve vaatlerini yerine getireceğine olan inanç olarak ifade edilmektedir (Mishra & Morrissey, 1990 Akt. Er, 2019). Bu durum da örgütü şekillendirecek olan yöneticinin inandırıcılığı da büyük önem arz etmektedir. İnandırıcılık ise güven sağlamayı da içine dahil edebilen kişinin içinde bulunduğu davranışlarındaki akla uygunluğunu, samimiyetini ve ciddiyetini içerisinde barındırmaktadır (Murphy, 2001, s. 677). Çalışanların inandırıcı olma ve güven sağlamayı ÜDY'nin desteğine bir teminat olarak görmesi için yöneticinin taahhütleri ile davranışlarının tutarlı olması beklenmektedir. Zira güven ortamı güçlü bir olumlu emniyet kültürünün gelişmesi ve yöneticinin itibarı için büyük öneme sahiptir (Martin, 1998). Personelin emniyet yönetim sisteminin farkında olması ve bu sisteme güvenmesi, öncelikli olarak yönetici ile karşılıklı güvenin sağlanmasına bağlıdır. Yöneticiler bu güveni sağlayabilmek için personeli ile açık bir iletişim ağına sahip olmalı ve sistemin gerekliliği konusunda belirgin tavır ve kararlar almalıdır. Ancak bu şekilde personel sistem içerisine dahil edilebilir, aksi halde sadece yöneticinin inandığı bir emniyet yönetimi zayıflayacak ve üst düzey yönetimin göstermiş olduğu gayretler istenilen başarı performansının yakalanmasına yardımcı olamayacaktır. Nitekim bu konuda K5 şu ifadelerle güven sağlamanın önemine vurgu yapmaktadır:



*K5: "...yazıda kalmayan görünür bir taahhütlerinin olması çalışanlar açısından büyük bir önem arz etmektedir zira çalışanlar prosedürleri kimi zaman on-time performans veya ticari kaygıları gerekçe göstererek çiğneyebilmektedir."*

Bu aşamada yöneticilerin üzerine düşen ise çalışanların gözlemleyebileceği şekilde emniyete dair konularda tam bir emniyet liderliği örneği göstermektir. Ayrıca çalışanlara sistemin gerekli olduğunu ve kurallarının başka sebeplerle esnetilemez olduğunu aşılama çalışmasıdır. Bunu yapabilmek için ise emniyet adanmışlığını taahhüt etmesi, emniyeti önemseydiğini göstermesi, tutarlı olması ve bir güven ortamı inşa etmesi gerekmektedir. Zira çalışanların emniyet konusunda rahatça karar verebilmeleri büyük oranda ÜDY'nin kendi ağzından ve kurallardan alınan direkt bir taahhüde bağlıdır. Bu şekilde çalışanlar resmi ve sözlü olarak emniyetin desteklendiğini hissetmiş olacaklarını K12 şu sözlerle ifade etmektedir:

*K12: " Bizzat ÜDY'nin ağzından duyulan bir taahhüt çalışanların verdikleri bir karar sonrası dayanabilecekleri önemli bir teminattır..."*

Orta ve alt düzey yöneticiler açısından bakıldığında ayrıca belirtilmesi gereken bir diğer husus ise örgüt içerisinde verilmiş emniyet taahhütlerinin gerçekten ÜDY'ler tarafından uygulanıp uygulanmadığıdır. Sadece emniyet bültenleri aracılığı ile aktarılan fakat sonrasında ilgili emniyet tedbirlerinin alınmadığı, raporlamaların göz ardı edildiği durumlarda emniyet desteğinin sadece kâğıt üzerinde kalacağı şu ifade ile belirtilmiştir:

*K19: "Emniyet konusunda söylenenlerin aksine çalışanlar uygulamaya bakarlar. Kâğıt üzerinde kitaplar dolusu emniyete dair bilgi olması gerçek sahada kendini göstermedikçe inandırıcı olamaz."*

Emniyet taahhüdünde bulunup sonrasında da bu taahhüdünü çalışanların gözlemleyeceği bir şekilde gerçekleştirmek emniyete olan desteğin örgüt üyelerince kabulünü ve emniyet liderliğinin etkisi altına girmelerini kolaylaştıracaktır. Emniyet toplantı ve eğitimlerine katılmak suretiyle somut ve görünür bir emniyet adanmışlığı örneği sergilemek yöneticinin ve emniyet yönetiminin inandırıcılığını ve güvenini artırmaya yardımcı olacaktır.

### **2.1.2.1. Emniyet Adanmışlığını Taahhüt Etmek**

Örgüt üyelerinin sisteme olan inancını sağlamak ya da güçlendirmek için üst düzey yöneticinin EY'ye verdiği desteği açık bir şekilde belirtmesi beklenmektedir. Bu taahhüdü gerek birinci ağızdan emniyet performansını önemsediyini söyleyerek gerekse bu amaca yönelik tüm alınan kararları bizzat orta ve alt düzey yönetici ve çalışanlarla paylaşarak vermesi çalışanların emniyete olan bakışını doğrudan etkilemektedir (ICAO, 2013a, s. Ek 2, Böl. 5). Üst düzey yönetimin EY konusundaki kararlılığı, gerekli kaynak ve imkânı sağlayacağını ifade etmesiyle çalışan üzerinde çok daha etkin bir rol oynayacaktır. Zira emniyet performansı taahhüt edildiğinde istenilen düzeyde emniyetin sağlanabilmesi için gerekli kaynağın ayrılması beklenecektir. Elde edilen veriler ICAO'nun manuelllerinde yer alan emniyeti artırmaya yönelik örgütsel ve yönetsel faktörlerle uyum göstermektedir. (ICAO, 2002, s. 3.8.). ÜDY'lerin emniyet adanmışlığını güçlü bir destek olarak arkasında görmek isteyen çalışanlar hem teorik hem de uygulama alanında bu adanmışlığı somut işaretlerle görmek isteyeceklerdir (ICAO, 1998). Bu işaretleri doğru kanallar ile tüm örgüt üyelerine aktarmak emniyet konusundaki desteğin varlığının hissedilmesine yardımcı olacaktır. Zira emniyet adanmışlığı yüksek bir yönetici inandırıcı ve güven verici bir profil oluşturmaktadır. K8 bu durumu şu ifadelerle açıklamaktadır:

*K8: " ... ancak ÜDY'lerin emniyeti benimsediğini ve emniyete destek verme konusunda istekli olduğunu görmek ile çalışanlar tatmin olacaktır.*

Çalışanlar tarafından samimi bulunmayan taahhütler üst düzey yönetimin imajının zedelenmesine ve planlanmış hedeflerine ulaşmasının zorlaşmasına sebebiyet verebilir. Bu sebeple emniyet ve maliyet açısından kapsamlı bir şekilde değerlendirildikten sonra taahhütlerin verilmesi ve bu taahhütleri gerçekleştirmeye yönelik adımların atılması, çalışanların emniyete olan desteğe inanmalarını sağlayacaktır.

### **2.1.2.2. Tutarlı olmak**

İki farklı olgu ya da durumun birbiriyle çelişmemesi, düşüncelerin ortak bir ilkeyle bağlantı, düzen, kavram ya da fikirle birbirine bağlanmış olması durumu olarak genel anlamda ifade edilen tutarlılık (TDK, 2019), bu çalışmada ÜDY'lerin emniyete dair vermiş oldukları taahhütler ile somut tutum ve davranışları arasındaki paralelliği ifade

etmek için kullanılmaktadır. Katılımcılara göre yöneticinin örgüt üyeleri gözünde inandırıcı olması ve sisteme olan güvenlerinin artması için üst düzey yöneticilerde olması gereken özelliklerden birisi de tutarlı olmaktır. Üst düzey yöneticilerin, prosedürlerin kâğıt üzerinde veya sözde olmadığını göstermek için sahada bizzat emniyet için kask takmak, işe uygun koruyucu üniforma giymek gibi örnek davranışlarda bulunduğu daha tutarlı bir profil çizdiği belirtilmektedir. Bu durum da söylenen ile yapılanın paralellik göstermesine ve diğer örgüt üyeleri açısından daha sağlıklı bir emniyet kültürünün oluşmasında büyük fayda sağlamaktadır. Nitekim K14 bu konuda yaptığı açıklamada şunları ifade etmektedir:

*K14: “Üst düzey yöneticinin emniyet konusunda ortaya açık ve net talimatlar koyması ve aynı zamanda koyulan bu talimatlar doğrultusunda tavır sergilemesi gerekmektedir ...”*

Belirlenen talimatların çalışanlar açısından kabul edilebilir olması ise ancak çalışanların yöneticinin bilgi ve becerisine güvenmesiyle mümkündür. EY’ye ve operasyonel süreçlere hâkim olmayan bir yöneticinin belirlemiş olduğu talimatlar çalışanlar tarafından benimsenmeyebilir. Çünkü çalışanın önlerine gelen talimatları belirleyen veya düzenleyen kişinin sadece teorisyen değil de ilgili konuda tecrübesi olduğunu bilmesi düzenlemelere olan güven ve bağlılığı artırır. Bu bağlılığı sağlayan en temel unsur, emniyet konusunda talimatlar oluşturan yöneticinin aynı zamanda bu talimatları uygulayabilmesi veya uygulanmadığında olabilecek istenmeyen durumları öngörebilmesidir. Böylece kuralları belirleyen yönetici ile sahada operasyonu gerçekleştiren çalışan arasındaki algı farkları azalmış ve talimatlar daha tutarlı bir hal almış olur. Çalışma ortamını bilen ve gerçekçi isteklerde bulunan yönetici, çalışanların nazarında emniyeti gerçek anlamda desteklediğini göstermiş olur. Yöneticinin emniyetle ilgili oluşturmuş olduğu talimatların akabinde ise ortaya çıkan emniyetle ilgili problemlerin üzerlerinin örtülmeden kayıt altına alınması da vaat edilen emniyet yönetimine olan güveni artırmakta önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticinin taahhüdü ile sahadaki karşılığı arasındaki tutarlılığının yöneticiye olan güvenin sağlanmasındaki önemini katılımcı şu ifadelerle açıklamaktadır:

*K6: “Çalışanlar söylenen ve taahhüt edilenden çok uygulamaya bakarlar. Çalışanlar nazarında emniyetle ilgili malzemelerin vaat edilene uygun mu ve gerçekten raporlanan problemler çözülüyor mu sorularına verilen cevaplar kâğıt üzerindeki talimatlardan çok daha önemlidir.”*

EY kapsamında belirlenen yeni talimatların gerçek sahadaki etkilerini öngörmeden oluşturulmuş kurallar sadece kâğıt üzerinde kalacak, faaliyet alanında gerçekçi bir iyileşmeye katkı sağlayamayacaktır. Tutarsızlığın meydana geldiği bir örgütte ise doğal olarak ikilemler ortaya çıkacak bu ikilemler ise daha sonrasında örgüt içi inanç ve güven kavramını zedeleyecektir.

### **2.1.2.3. Emniyeti Önemsediğini Göstermek**

Elde edilen verilere göre inandırıcılık ve güven sağlamak etkili bir emniyet liderliği sergilemenin gereği konumundadır. Etkili bir emniyet liderinin ise inandırıcı olması ve güven sağlaması için emniyete verdiği önemi çevresine göstermesi beklenmektedir. Katılımcılardan elde edilen verilere göre ÜDY emniyeti önemsediğini (1)toplantılara katılarak, (2)eğitimlerde yer alarak ve (3)somut eylemler sergileyerek gösterebilmektedir.

Toplantılara katılmak suretiyle yönetici belirli aralıklarla gerçekleştirilen Emniyet Gözden Geçirme (EGG), Yönetim Gözden Geçirme (YGG), Uçuş Veri Görüntüleme (Flight Data Monitoring - FDM) gibi toplantılarda aktif bir role sahip olur. Toplantılardaki gelişmeleri yakından takip ederek emniyete vermiş olduğu önemi göstermiş olur. Ayrıca emniyet için diğerlerinden fazla önem teşkil eden konular üzerine özel toplantılar düzenleyerek hedef odaklı çalışmalar yapmak emniyetin ciddiye alındığının bir başka göstergesi olarak kabul edilmektedir. Yapılan toplantı ve kurullarda bizzat yer alarak emniyet konusundaki hassasiyetini diğer yöneticilere aktarmak, ÜDY'nin emniyeti önemsediğinin en önemli göstergelerinden birisidir. Bu konuyla ilgili katılımcı şunları ifade etmektedir:

*K11: “ ÜDY'lerin toplantılara bizzat katılımı ve süreci takibi çalışanlar için çok güçlü bir motivasyon aracıdır. Çünkü çalışan yöneticisinin önem verdiği bir konuda daha dikkatli davranmaya meyillidir.”*

Toplantılara katılan bir ÜDY davranışlarıyla tüm örgüt üyelerine emniyet konusundaki kararlılığını da göstererek onların güvenini kazanmış olmaktadır. Bulgulara paralel olarak, ICAO (1998, s. 2.5.) emniyet konusundaki desteğin göstergesi olarak örgüt üyeleriyle fikir alışverişin önemini vurgulamaktadır.

Eğitilmelere yer almakla beraber üst düzey yöneticinin öncelikli olarak kendisinin emniyete ve EY'ye dair tam ve doğru bilgiye sahip olması beklenmektedir. Sonrasında

yine yöneticilerin emniyet eğitimlerini teşvik edip planlaması ICAO'nun EYS kapsamında önemle üzerinde durduğu bir diğer konudur (ICAO, 2013a, s. 5.25.). Aksi takdirde tam olarak hâkim olunmayan bir sisteme inanç duyulması oldukça güçtür. Eğitimlerde bulunmanın bir başka olumlu etkisi ise çalışanın gözünde üst düzey yöneticinin yoğun çalışma programı arasında önceliğini emniyet toplantılarına veren bir imaj sergilemesidir ki bu durum ÜDY'nin emniyetin artırılması konusundaki amaç ve hedeflerde inandırıcılığını artıracaktır. Bu durumun önemini katılımcı şu şekilde aktarmaktadır:

*K2: "... üst düzey yöneticilerin mesai saatlerinde özel olarak işlerini bırakıp hatta hafta sonlarında tatillerinden feragat ederek eğitime gelmeleri ve çalışanların bunlara şahit olması, çalışanların gözünde bu işin ciddiye alındığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir."*

Bu konuda bir diğer katılımcı benzer bir ifadeyi aktarmaktadır:

*K14: "Üst düzey yöneticinin kendi yoğun programında bir boşluk oluşturup eğitimlere katılması çalışanlar gözünde çok büyük bir öneme sahiptir."*

Somut eylemler sergilemekteki amaç ise emniyetle ilgili süreçlerle bizzat ilgilendiğini ve raporlamaların kapanana kadarki sürecinde aktif bir takipçi konumunda olduğunu çalışanlara hissettirmektir. Bu sayede çalışan yapmış olduğu öneri ve aksaklık raporlarının incelendiğinden ve çözüm için adımlar atıldığından emin olacak ve üst düzey yönetim desteğinin görünürlüğüne şahitlik edecektir. Bu da ancak somut eylem ve uygulamalarla ortaya çıkabilir. Bu eylemlerden bazıları K4 tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Saha personelinin ÜDY toplantılarına bir temsilci olarak katılımını sağlamak,
- Emniyet teşekkür belgelerini bizzat üst düzey yöneticilerin elden vermesi ve bunun portallarda paylaşılması,
- Raporlama sonucunda hata yaptığı belirlenen kişinin dışlanma gibi negatif bir baskıya maruz bırakılmaması,
- Risklerin küçük görülmemesi ve emniyet dışı amaçlarla prosedürlerin atlanmaması gerektiğinin çalışanlara öğretilmesi.

Toplantılara katılım sağlayan ÜDY'ler emniyet performansı hakkında güncel verilere sahip olma ve diğer yöneticilerden emniyeti artırıcı önerileri dinleme fırsatını yakalayacaktır. Dahası, emniyet adına yapılmış ve yapılacak olan faaliyetleri kontrol ederek sürecin daha etkin ve verimli çalışmasına yardımcı olur. Yöneticilerin eğitimlerde

yer alması çalışanlar gözünde emniyet eğitimlerinin bir zorunluluktan öte bir ihtiyaç olarak görmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanlar ÜDY'lerin katkılarını bizzat gördüklerinde ise sisteme ve yöneticilere olan inanç da aynı şekilde artabilir. Böylece sahadaki ve eğitimlerdeki şahit oldukları üst düzey yönetimin davranışları arasındaki ikileme kalmaktan kurtularak ÜDY'ye olan inanç ve güvenlerini pekiştirmiş olurlar.

#### **2.1.2.4. Emniyet Yönetim Sistemini Bilmek**

Üst düzey yöneticinin etkin bir emniyet liderliği sergileyebilmesi, EY ve EYS'nin işleyişine ne denli hâkim olduğuyla ilişkilidir. Emniyet yönetim süreci, faaliyetleri kabul edilebilir risk seviyeleri içerisinde gerçekleştirmek için gerekli olan teorik bilgi ve uygulama tecrübesine sahip bir yöneticinin emniyetsiz bir olayın gerçekleşmemesi için nerede, kimin nasıl bir tedbir alması gerektiğini planlamayı ve kontrol etmeyi içerisinde barındırmaktadır. Hangi aşamada ne yapacağını bilen bir yönetici çalışanların da yönetime güvenmesindeki en önemli faktörlerden biridir. Verdiği kararların sebep değil sonuç odaklı olduğu fikri örgüt üyelerinde oluştuğunda, üst düzey yönetime olan inanç da dolaylı yoldan artacaktır. Çünkü örgüt üyeleri içinde buldukları faaliyetlere hâkim bir yöneticinin vereceği kararların gerçekçi ve uygulanabilir olduğunu bileceklerdir. Katılımcının ifadeleri bu konuya şöyle açıklık getirmektedir:

*K6: "Çalışanların üstlerince almış olduğu kararlara itimat düzeyi, karar vericilerin benzer faaliyetlerde sahip oldukları tecrübelerle paralellik göstermektedir. Çünkü çalışanlar daha öncesinde kendi konumunda bulunmuş bir yöneticiyi 'halden anlayan' biri olarak görürler."*

EY süreci hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan yöneticinin istenilen güven ortamını oluşturabilmek için yapmış olduğu ve yapacağı çalışmaların kuvvetli bir temel üzerinde şekillenmesini engelleyecektir. Özellikle risk yönetimi gibi emniyetle yakından ilişkili konular hakkında bilgi sahibi olmamak, üst düzey yönetimin emniyete yönelik atılan adımlarındaki inandırıcılığını çalışanlar gözünde kaybettirebilir. Katılımcılara göre EYS'nin nasıl işlediğini bilmeden bunun uygulanmasını talep eden yöneticilerin çalışan gözündeki inandırıcılıkları sarsılabilir. Bu yüzden işletmedeki tüm faaliyetleri doğrudan ya da dolaylı olarak içerisine alan emniyet yönetimi öncelikli olarak üst düzey yönetici tarafından özümsemeli daha sonrasında örgüt içerisinde yayılmasına yönelik çalışmalar başlatılmalıdır. Aksi takdirde sürece tam hâkim olmadan, yalnızca bir bölümü faaliyete geçirilen bir emniyet yönetim sistemi istenilen başarının yakalanmasını sağlayamayabilir.

Zira raporlamayı teşvik eden sistem aynı zamanda raporlama yapılan kişinin bir yaptırıma maruz olmadığı güvencesini de beraberinde getirmelidir. Yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımlarının gereği olan bu tür politikalar ÜDY'ler tarafından bilinmiyorsa bunun farkında olan çalışanların ÜDY'lere olan güveni sarsılabilir.

### 2.1.3. Diğer Yöneticileri Teşvik Etmek

Üst düzey yöneticilerin temel görevleri arasında uzun dönemli emniyet stratejilerini belirlemek yer almaktadır. Ayrıca üst düzey yöneticiler bu stratejiler doğrultusunda orta ve alt düzey yöneticileri uygulamaya teşvik etmekle yükümlüdürler. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde üst düzey yöneticinin bireysel olarak doğrudan çalışanlarla iletişim halinde olabilmesi küçük ölçekli işletmelere nazaran daha güçtür. Bu sebeple üst düzey yöneticiler (ÜDY) aldıkları kararların çalışanlara ulaştırılabilmesi ve belirledikleri strateji ve emniyet politikalarının örgüt içerisinde hayat bulabilmesi ve için orta düzey yöneticiler (ODY) ve alt düzey yöneticilerle (ADY) eşgüdüm içerisinde çalışması gerekmektedir. Bu sayede hem ÜDY'nin iş yükü azalmış hem de birimler bazında yapılacak faaliyetlerin yönetimi ve kontrolü kolaylaştırılmış olur. ÜDY'nin emniyet konusundaki tutumu doğrudan orta ve alt düzey yöneticilerin sisteme bakış açısını etkileyecektir. Katılımcı bu konu ile ilgili şunları paylaşmaktadır:

*K14: “ Üst düzey yöneticilerin emniyet dahil her türlü alınan kararda altında görev alan yöneticileri doğrudan etkileme imkânı vardır. Sağlıklı bir iletişime sahip örgütlerde ÜDY'nin tutumu kendisini doğrudan diğer yöneticilerin vereceği kararlarda ve yönlendirmelerinde ortaya çıkacaktır.”*

ÜDY, örgütün tüm üyelerine ulaşabilmek için öncelikle yöneticiler arasında etkili bir iletişim ortamı sağlayarak eğitim ve ödüllendirme metotlarıyla emniyete olan desteği teşvik etmelidir. Sağlıklı bir iletişim için ÜDY'nin alt kademe yöneticilere verdiği değer de önemli bir rol oynamaktadır. Kısa ve orta vadede adalet ve risk yönetimi konusunu diğer çalışanlara benimsetmek amacıyla ODY'leri yönlendirmek ve bu sorumluluk doğrultusunda kendilerine gerekli yetkilerin de devredilmesi gerekmektedir. ÜDY'ler tarafından orta ve alt düzey yöneticilerin verdikleri bilgiye güvenmek ve taleplerini yerine getirmek güçlü bir emniyet kültürünün çok değerli bir parçasıdır. Ancak bu şekilde üst düzey yönetimce belirlenen emniyet hedefleri diğer örgüt üyelerine doğru bir şekilde ulaştırılabilir.

## 2.2. Emniyete İlişkin Planlama Faaliyetlerini Yerine Getirmek

Bilindiği gibi yönetimin en önemli işlevlerinden birisi de planlamadır. Elde edilen nitel veriler analiz edildiğinde katılımcıların etkin bir planlama yapmayı da üst yönetimin bir desteği olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Emniyet performansına ilişkin olarak misyon ve vizyon doğrultusunda belirlenen genel amaç ve somut hedeflere ulaşmak için bir planlamanın olmaması, üst düzey yöneticilerin bu planları yapmaması ya da yaptırmaması bir destek eksikliği olarak algılanmaktadır. Emniyete ilişkin amaç ve hedeflerin stratejik nitelikte oldukları düşünüldüğünde elde edilen bu verilerin gerçekçi olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu tür özelliklere sahip planların yapılması üst düzey yöneticilerin yükümlülüğü ve sorumluluğundadır.

Öte yandan planların işleyişe aktarılmasında meydana gelebilecek aksaklıklara karşı örgüt üyelerinin de ayrıca yöneticiler tarafından verilen sorumluluk ölçüsünde yetkilendirilmesi son derece önemlidir. Bununla birlikte yetkinin kontrolsüz şekilde paylaşılmasının da olumsuz sonuçları ortaya çıkabilir. Katılımcının ifadeleri de bu sonucu destekler niteliktedir:

*K2: “ Planlanmış süreçler içerisinde karşılaşılan olağandışı durumlarda yeterli tecrübeye ulaşmamış personele risk aldirmek ya da olayı kendi inisiyatifine bırakmak tehlikeli olabiliyor.”*

Emniyet Yönetim Sisteminin ilk bileşeni emniyet politikaları ve hedefleridir. Bu durumun yönetimin işlevleri ile paralellik göstermesi tesadüfi değildir. Bilindiği gibi yönetim işinin merkezinde belirlenen amaçlara varabilmek yer alır. Öte yandan yönetim işinin hayat bulabilmesi de amaç ve hedeflerin varlığına bağlıdır. Başka bir deyişle amaç ve hedef yoksa yönetim faaliyetine de gerek yoktur. Yönetim faaliyetleri belirli amaç ve hedeflere varabilmek için yapılıyorsa bunlardan hangilerine varılmak istendiği kuşkusuz büyük önem taşıyacaktır. Kabul edilebilir emniyet performansı bir havacılık örgütünün hayatta kalma ve sistemin içinde var olma durumunda belirleyici olduğu için bu tür amaç ve hedefler üst düzey yönetim tarafından belirlenmesi gereken özellikler taşır. Bu durumda üst düzey yönetimin emniyet yönetimine vereceği destek emniyet bağlamında ne tür amaç ve hedeflerin belirleneceği ile yakından ilgilidir.

Katılımcılardan elde edilen nitel veriler analiz edildiğinde üst yönetimin emniyet yönetimine destek veriyor olması; aynı zamanda misyon ve vizyonu emniyetle



ilişkilendirmek, genel amaçlarda emniyete yer vermek, emniyet politikalarını belirlemek, emniyet hedeflerini belirlemek ve bunlara ulaştıracak planları yapmak anlamına gelmektedir. Katılımcı bu konuda aşağıdaki ifadeye yer vermektedir:

*K19: “Üst düzey yönetim tarafından gerçekçi emniyet hedefleri belirlenmeli ve bu hedeflere gidecek bir yol çizilmelidir.”*

### **2.2.1. Misyon ve Vizyonu Emniyetle İlişkilendirmek**

Üst düzey yöneticinin başlıca görevlerinden birisi karlılık, büyüme, kurumsal ve rekabet stratejileri gibi amaçları gerçekleştirebilmek için misyon ve vizyon belirlemektir. Daha sonrasında yapılan tüm planlamalar da bu misyon ve vizyon kapsamında şekil almaktadır (Şakar A. , 2012, s. 116-118). Net olarak belirlenmiş bir misyon ve vizyona sahip örgüt çalışanlarının işletmenin değerlendirilmesi, kontrolü ve çalışanları motive etme ihtimali yükselir (Daft & Marcic, 2006, s. 157-160). Bu yüzden misyon ve vizyon emniyet açısından da kritik bir öneme sahiptir. Örgütün misyon ve vizyonuna emniyetin net bir şekilde ilişkilendirilmesi daha sonrasında alınacak tüm kararlara doğrudan etki edecek ve yapılacak faaliyetlerin emniyet açısından değerlendirilmesini bir zorunluluk haline getirecektir. İşletmenin vizyonunda yer alacak emniyet kavramı aynı zamanda tüm çalışanlara bir rehber olacaktır. Zira gerçekleştirilen faaliyetlerin süreçlerinin belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken ilk nokta her zaman işletmenin vizyonu kapsamı içerisinde olmak mecburiyetindedir. Katılımcı bu konuyu şu ifadelerle dillendirmektedir.

*K20: “... çünkü çalışanlar yönlendirmenin en üst düzeyden somut bir şekilde ifade edilmesini kendilerince bir garanti olarak görürler ve sırtlarını dayayabilecekleri haklı bir gerekçe kabul ederler.”*

Orta ve alt düzey yöneticinin kararlarını da doğrudan şekillendiren işletme misyon ve vizyonunda yer alan emniyet performansı, istenilen performans seviyesine çıkmayı hızlandırıcı adımların başında yer almaktadır. Net bir biçimde belirlenmiş hedeflerin içerisine yerleşmiş emniyetin bir diğer avantajı ise yönetici ve çalışanların varacakları hedeflere giderken taviz verilmesi ya da verilmemesi gereken noktaları kesin bir şekilde bilmesi ve gerekli tedbirleri almasıdır. Bu durum dolaylı olarak belirlenen hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir olmasına yardımcı olacaktır. Böylece hayali rakamları karşılama imkânı olmayan çalışanların üst kademelere yaptırım korkusuyla yanlış veya eksik

bilgilendirme yapılmasının da önüne geçilmiş olur. Yönetim ile çalışanlar arasındaki sağlıklı veri akışı da emniyet performansının artmasına destek olacaktır.

### **2.2.2. Genel Amaçlarda Emniyete Yer Vermek**

Örgütün vizyon ve misyonunda emniyetin sağlanmasına yer verilmesi bu bağlamda varılmak istenen yerin daha açık, zaman içinde ifade edilebilen ve ölçülebilen bir şekilde somut amaç ve hedeflere dönüştürülmesi gerekir. Daha önce de belirtildiği gibi yönetim işinin özünde amaçlara ulaşmak bulunmaktadır. Tartışmaya açılan konu ise emniyet amaç ve hedeflerinin diğerleri içinde örgüt için ne kadar önemli olduğudur. Amaç ve hedefler doğrudan örgüt içindeki üyelerin söz ve davranışlarına yansıtacak ve örgüt kültürünün şekillenmesinde rol oynayacaktır (Ekşi, 2009, s. 165-169). Amaç ve hedef belirlemenin en önemli ilkesi ise, amaçların ölçülebilir olması, gerekli aksiyonları işaret etmesi ve zaman boyutunun olmasıdır. Bu sayede hem çalışanlar için somut bir hedef hem de yöneticiler için kontrol kıstası oluşturulmuş olacaktır. Amaç ve hedefler içerisinde yer alan emniyet kavramına yönelik aksiyonlara işaret edilmesi alınacak tedbirlerin sağlam bir dayanağa oturtulmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda tüm amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını anlayabilmek için belirli sürelerin belirlenip kontroller yapılarak planlamadan sapılan noktalarda yeni emniyet tedbirlerinin alınmasına imkân sağlayacaktır (Paşaoğlu, Tokgöz, Şakar, Ergun Ozler, & Özalp, 2013, s. 27-28). Bunun kararını verecek olanlar üst düzey yöneticilerdir. Örgütün misyon ve vizyonundan yola çıkarak belirlenecek amaçlar içinde emniyet performansının önemli bir yer tutması ya da tutmaması üst düzey yönetimin emniyet yönetimine verdiği desteğe bağlıdır. Verilen destek yeterli ise örgütün üst yönetime emanet ettiği kaynakların kullanım amaçlarından birisi de emniyet performansını artırmak olacaktır. Öte yandan, üst yönetimin açıkça belirlediği ölçülebilir somut amaç ve hedefler belirlemesi çalışanların emeklerini ve kullandıkları diğer kaynakları hangi yönde kullanacakları konusunda kendilerine rehberlik edecektir. Bu konuda katılımcı şunları ifade etmektedir:

*K8: "Amaç ve hedeflerin içerisine yerleştirilmiş bir emniyet bakışı tüm çalışanları doğrudan veya dolaylı yoldan etkileyecektir."*

### 2.2.3. Emniyet Politikalarını Belirlemek

Elde edilen nitel veriler üst düzey yöneticilerin emniyet yönetimine destek olmalarının aynı zamanda emniyeti önceleyecek politikalar belirlenmesine bağlı olduğunu göstermektedir. Yöneticiler vizyon ve misyon doğrultusunda belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kararlar almak durumundadırlar. Daha önce de açıklandığı gibi politika, karar vermek için üretilen alternatifler arasından seçim yapmak amacıyla kullanılan bir çeşit ölçüt işlevi görmektedir. Bu nedenle kararlara yön verdiği açıktır. Politikalar alınacak kararlarda yol gösterici olduğu kadar aynı zamanda bazı sınırlamalar da getirmektedir (Daft & Marcic, 2006, s. 325-326). Bu durum da örgüte alınacak üyelerin özelliklerinden gerçekleştirilecek faaliyetlerin kısıtlamalarına kadar birçok alanı kapsamaktadır (Ertürk, 2009, s. 62). Emniyet açısından düşünüldüğünde ise rehberlik yönü ön plana çıkan politikalar, faaliyetlerin istenilen emniyet seviyesinde gerçekleştirilebilmesi için ortam, teçhizat ve talimat gibi birçok konuda yönetici ve çalışanın işlerini şekillendirmektedir (Digha, 2014, s. 202-204). Böylece emniyet politikaları hem olumlu emniyet kültürünün gelişmesinde hem de hata ve ihlal durumundaki yaptırımları düzenlemede önemli bir rol oynayabilir. Nitekim K11 konuyla ilgili şu bilgileri aktarmaktadır:

*K11: "Emniyete dair net ve anlaşılır bir politika belirlemek alınacak kararların büyük oranda şekillenmesine yardımcı olmakta..."*

Yöneticilere alacakları kararlarda rehberlik eden ilkeler olarak tanımlanabilen politikaların emniyetle ilişkilendirilmesi emniyeti önceleyen kararların alınmasını sağlayacaktır. Politikaları belirleyenler ÜDY'ler olduğuna göre katılımcıların işaret ettiği destek bileşeni anlamlı görülmektedir.

### 2.2.4. Emniyet Hedeflerini Belirlemek

Misyon, vizyon doğrultusundaki genel amaçlar belirlendikten sonra, işletme içerisindeki her alt bölüm yöneticisi, kendi faaliyet alanına uygun şekilde yine daha önce belirlenmiş emniyet politikaları ışığında kararlar vermektedirler. Üst düzey yönetimin belirlemiş olduğu emniyet amaçları uzun vadeli ve soyut iken hedefler tüm alt kademeleri ilgilendirmekte ve daha somut bir hal almaktadır. Öte yandan yönetimin son işlevi olan kontrol işlevinin dolayısıyla yönetim işinin başarılı olması aynı zamanda söz konusu

hedeflere ne derecede erişildiğinin analiz edilmesine bağlıdır. Bu sayede yapılan doğru ve yanlış işler belirlenecek, geçmişten ders çıkartılacak ve gelecekte emniyet performansını artıracak daha doğru işler belirlenebilecektir.

Orta ve alt düzey yöneticiler ile örgüt çalışanlarının kendilerine rehberlik edecek bu tür somut hedeflere ihtiyaçları vardır. Açık, ölçülebilir ve zaman boyutuna oturtulmuş emniyet hedefleri sözü edilen yönetici ve çalışanların karar ve davranışlarına yön vererek emniyet yönetiminin başarısına destek olacaktır. Dolayısıyla ÜDY'lerin emniyete ilişkin açık emniyet hedefleri belirlemeleri ya da belirlememeleri EY'ye verdikleri desteğin bir göstergesi olarak görülmüştür.

### **2.3. Yeterli Kaynağı Ayırmak**

Üst düzey yöneticilerin emniyet yönetimine verdiği desteğin en önemli göstergelerinin başında gerekli kaynağı yeterli bir şekilde ayırıp ayırmadığı gelmektedir. Elde edilen veriler bunların; insan kaynağı, finansal kaynaklar ve zamanla birlikte insan ve finansman kaynağı gerektiren eğitsel faaliyetler olduğunu göstermektedir.

#### **2.3.1. İnsan Kaynağı Ayırmak**

Örgütlerin oluşması, hayatta kalması ve nihayetinde başarılı olmasında kullanılan en önemli kaynak kuşkusuz insan kaynağıdır (Daft, 2010, s. 205). Daha önce de açıklandığı gibi emniyetin sağlanması havacılık örgütleri için hem bir zorunluluk hem de bir gerekliliktir. Gerek ulusal gerekse uluslararası düzenlemeler, emniyet performansını azaltma potansiyeline sahip olan örgütlerin ruhsat almalarına engel olmaktadır. Ya da çalışma ruhsatı almış bir havacılık örgütünün emniyet performansının düşmesi halinde örgütün faaliyetleri askıya alınmakta ya da ruhsatı iptal edilmektedir. Başka bir deyişle havacılık örgütlerinin kurulmasında, hayatlarını sürdürmelerinde ve başarılı olmalarında etkinlik ve verimlilik sağlayacak kaynaklara ihtiyacı bulunmaktadır. Bunların başında da bilgi ve insan kaynağı gelmektedir. Havacılık örgütlerinde ne tür özelliklere sahip olacak insan kaynağından ne kadar istihdam edileceğine ve bunların zaman içinde yetiştirilip geliştirilmesine karar verecek kişiler üst düzey yöneticilerdir. Katılımcı bu konuyu şu ifadelerle özetlemektedir:

*K2: "Taahhüt edilen emniyeti faaliyet raporlarında pozitif bir gelişme olarak görebilmek için buna yönelik maddi kaynakların sağlanması şarttır. Özellikle EYS'ye ait bir birim oluşturup bu birime de gerekli bilgi ve beceriye sahip insanların istihdam edilmesi planlama ve kontrol açısından ilk adımı oluşturmaktadır."*

Gerek faaliyetleri bizzat gerçekleştiren gerekse emniyet yönetiminde görev alacak insan kaynağının niteliği ve niceliği emniyet yönetiminin başarısını kuşkusuz doğrudan etkileyecektir. Sonuç olarak bu insan kaynağının sağlanması ÜDY'lerin emniyet yönetimine verecekleri desteğin göstergesi olmak durumundadır.

### **2.3.2. Finansal Kaynak Ayırmak**

Örgüt içerisindeki her yönetim sisteminde olduğu gibi emniyet yönetim sisteminin de faaliyete geçebilmesi ve gerekli düzenleme/iyileştirmelerin yapılabilmesi için finansal kaynak şarttır. Emniyetin istenilen seviyeye çıkarılması için ekipmandan ofis malzemelerine, uyarı sistemlerinden iletişim ağlarına kadar birçok kalemden talepler ortaya çıkmaktadır. Bu taleplerin de parasal bir kaynak olmadan karşılanması mümkün değildir. K3 işletme süreçlerindeki ufak bir unsurun eksikliği emniyeti olumsuz etkilediğini şu sözlerle açıklamaktadır:

*K3: "... soğuk bir günde hangarda bakım faaliyetlerini gerçekleştiren bir teknik elemanın soğuktan koruyucu elbisesinin eksik olması görevlerini eksik yapmasına ya da baştan savma bir şekilde yapmasına sebebiyet vermektedir."*

Öte yandan emniyeti performansını iyileştirmeye yönelik her değişiklik ya da iyileştirmenin parasal kaynak gerektireceği de açıktır. İhtiyaç duyulan finansal kaynak üst yönetim tarafından sağlanmadıkça ilgili emniyet odaklı çalışmalar da sadece kâğıt üzerinde verilmiş bir karar olmanın ötesine geçemeyecektir.

### **2.4. Emniyet Performansına İlişkin Kontrol Faaliyetleri**

Daha önce de açıklandığı gibi yönetimin son işlevi kontroldür. Bu işlev kapsamında belirlenen amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ortaya konup geri bildirimler ile diğer işlevler kapsamındaki faaliyetlere geri bildirim üretilip düzeltmeler yapılabilir (Ben-Daya, Duffuuaa, Raouf, Knezevic, & Ait-Kadi, 2009, s. 95-96). Bu sayede yönetimin başarısı artırılabilir. Nitel veri analizi, yönetim biliminin ürettiği bu

bilgilere paralel olan bulgular getirmiştir. Katılımcıların üst düzey yönetimin emniyet performansını ölçmek ve kontrol etmek konusunda bilfiil faaliyetler gösterme derecesini üst düzey yönetim desteği olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Üst yönetimin bu tür faaliyetler içinde yer alması geçmişten ders çıkartılmasını sağlamakta ve emniyet yönetiminde iyileştirmeler ve geliştirmeleri mümkün kılmaktadır.

Performans ölçüm ve kontrolü kategorisine gidişte (1) performans ölçümü ve değerlendirilmesine öncülük etmek, (2) kök nedenlerin ortaya çıkarılmasını sağlamak ve (3) köklü düzeltici ve önleyici faaliyetler geliştirilmesini sağlamak şeklinde üç alt kategoriye ulaşılmıştır.

#### **2.4.1. Performans Ölçümü ve Değerlendirilmesine Öncülük Etmek**

Emniyet Yönetmek için kullanılan EYS'nin temel amacı riskleri kabul edilebilir seviyelere indirerek emniyet performansını kabul edilebilir seviyelerde tutmaktır. Bunun için geçmişte ortaya çıkan emniyet performansını ölçmek, yeterliliğini değerlendirmek ve hatta gelecekteki durumunu öngörmek gerekir. Tüm bunlar emniyet yönetimi bağlamındaki gerekli düzeltmelerin yapılabilmesi için gereklidir. Elde edilen bulgular üst düzey yönetimin, bizzat içinde olmasalar da bu faaliyetlere öncülük etmeleri gerektiğini göstermektedir. Katılımcılar bu tür faaliyetlere verilen desteği emniyet yönetimine verilen destek olarak algılamaktadır. Emniyeti artırmak için politikaları, amaç ve hedefleri belirlemek, planları yapmak, bunların hayata geçirilmesi için kaynak ayırmak, insan kaynağını yetiştirip geliştirmek kuşkusuz önemli desteklerdir. Fakat performansın değerlendirilip düzeltmelerin yapılmaması yönetim işlevinin eksik kalacağı anlamına gelir. Katılımcılar örgüt çalışanlarının kontrol faaliyetlerinin eksiksiz uygulandığını görmek istediklerine işaret etmektedir.

Bu kapsamda ÜDY'lerin emniyet performansını değerlendirip amaç ve hedeflere ne derecede ulaşıldığını, ulaşılmadıysa bunun sebeplerini, ulaşılmaması için alınacak tedbirleri sorgulaması destek göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Üst düzey yönetimin örgütteki ciddi emniyetsiz olayların raporlarını ve risk azaltıcı tedbirlerin sonuçlarını bizzat incelemeleri diğer bir destek örneğidir.

Bunun yanı sıra periyodik gözden geçirme ve performans değerlendirme toplantıları düzenleyerek örgütteki güncel durumun emniyet performans ve

göstergelerinin uygunluğuna ve plandan sapma durumuna bakarak düzeltici veya önleyici kararlar alınması örnekler arasında yer almaktadır. Diğer yandan katılımcılar ÜDY'lerden örgütteki emniyet performans algısının belirli aralıklarla ölçülmesine öncülük etmesini beklemektedir. Bu durumu da şu şekilde beyan etmektedirler:

*K10: "ÜDY, emniyet performans ve göstergelerinin uygunluğuna ve sapma durumlarına bakarak gerekli reaksiyonları vermek zorundadır"*

#### **2.4.2. Kök Nedenlerin Ortaya Çıkarılmasını Sağlamak**

Araştırmanın en önemli bulgularından birisi ÜDY'lerin emniyeti tehdit eden kök nedenlere bakış açısının bir destek göstergesi olarak değerlendirilmesidir. Daha önceki bölümlerde açıklandığı üzere yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımlarının ve dolayısıyla EYS'nin odak noktası örgütün kendine has bağlamsal gizil faktörlerin tespit edilmesini sağlamaktır (Beuzekom, Boer, Akerboom, & Hudson, 2010, s. 53-56; J Benn, 2009). Bu sayede diğer potansiyel tehlike ve riskleri üreten kök faktörlere gidilmesi mümkün olacaktır. Bu yaklaşım, kazaları getiren insan hata ve ihlallerinin kökünde örgütsel faktörlerin olduğunu varsaymaktadır (Reason, 2003, s. 173-174; Reason, 2016, s. 10-11). Başka bir deyişle hata ve ihlaller bazı örgütsel, bağlamsal, gizil kök faktörlerin varlığına işaret eden belirtilerdir. Bunların ortaya çıkması ise doğrudan ÜDY'lerin etkinliği ile ilgilidir. Bu nedenle emniyet yönetimi kapsamında elde edilen veri ve bilgilerden kök faktörlere gidildiğinde üst düzey yönetimin kendi sorumlulukları dahilindeki sorunları görme ihtimali yüksektir. Sonuçta üst düzey yöneticilerin kendi başarısızlıklarını ortaya çıkartma konusunda ne kadar istekli oldukları emniyet yönetimine verdikleri desteğin bir göstergesi durumundadır. Örgütteki ciddi olay ve kazalar sonrasında yapılan araştırmalarının kök faktörlere kadar uzanması, üst düzey yönetim desteği olmadan mümkün görülmemektedir.

Diğer yandan öneylemci özellikler sergilemesi gereken emniyet yönetimi, performansı sadece ciddi olay ve kazalarla değil başka performans göstergeleri üzerinden de ölçmektedir. Zaman içinde ortaya çıkan düşük performansın nedenleri de kök faktörlere gidecek şekilde araştırılmalıdır. Tam da bu noktada üst yönetimin örgütsel faktörlerle yüzleşmeye ne kadar istekli olduğu önem kazanır. İsteksizlik kök faktörlerin bulunmasını engelleyerek zaman içinde yeni olay ve kazaların ortaya çıkmasına, emniyet performansının düşmesine neden olabilir. Bu durumda sadece teknisyen, pilot, kontrolör

ya da yükleme uzmanını suçlayıp onların yaptıkları hatalara zemin hazırlayan koşulların araştırılmaması en kolay seçenek durumundadır. Sonuç olarak örgütsel, bağlamsal, özgün, gizil özellikler taşıyan kök faktörlerin bulunması emniyet yönetiminin başarısı açısından son derece önemlidir. Bunu sağlayacakların başında kendi sorunları ile yüzleşmekten kaçınmayan üst yönetim gelmektedir.

Konu ile ilgili katılımcılar şu yorumlarda bulunmuştur:

*K15: "... kolayca kaçarak sorumlu kişiyi işten atmak, bataklığın etrafındaki sinekleri öldürmeye benzer ki bu da gerçek sorunun varlığını sürdürmesi demektir."*

*K2: "...emniyetsiz bir olayın ortaya çıkmasına sebep olan personeli bu davranışa iten alt sebeplerin araştırılması kritik bir öneme sahiptir."*

*K20: "Raporlamayı takip eden süreçte hatayı yapan çalışanla bireysel görüşmeler gerçekleştirilerek gerçek sebebin araştırıldığı durumlarda ise resim değişmektedir."*

*K8: "Personele bir suçtan dolayı ceza verme durumunda olayın bir hata mı yoksa ihlal mi olduğunun yanı sıra kendisini bu işleme zorlayan alt nedenlerin olup olmadığı da adil bir yaptırım için son derece önemlidir."*

### **2.4.3. Köklü Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Geliştirilmesini Sağlamak**

Katılımcılardan elde edilen nitel verilerin analizi "*Kök Nedenlerin Ortaya Çıkarılmasını Sağlamak*" adlı bir kategoriye ortaya çıkartmıştır. Diğer yandan katılımcılar, kök faktörler ortaya çıkartılsa bile bunun tek başına yeterli olmayacağını, asıl önemli olanın bunların çözümü için geçici değil kalıcı nitelikte köklü önlemler geliştirilmesi olduğunu vurgulamaktadırlar. Gerçekten de kök faktörleri bilmenin yanı sıra bunları çözmek de gerekir. Söz konusu sorunların çözümleri ise üst düzey yönetimin yetkisindeki kararları ve uygulama ısrarını gerektirecektir. Örneğin köklü çözümler, maliyeti yüksek kaynakların temin edilmesini, bazı stratejik süreçler kapatılırken yenilerinin hayata geçirilmesini, üst düzey yöneticilerin değiştirilmesini ve hatta bazılarının cezalandırılmasını gerektirebilir.

O halde ÜDY'lerin "Köklü Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Geliştirilmesini Sağlama" derecesi emniyet yönetimine verdikleri desteğin bir göstergesi niteliğindedir. ÜDY'lerin bu bağlamda çözümler üretip, kararlar alıp, kararları uygulamaya aktarıp sonuç alınması konusunda kararlı olmaları kuşkusuz söyledikleri ve yaptıkları arasında



paralelliği de sağlayacaktır. Bu durumda çalışanların EYS'nin kâğıt üzerinde kalmayan ve gerçekten sonuç üreten bir yönetim aracı olduğuna inançlarını da artırabilir. Ters durumda ise bu güven ve inanç azalacak, çalışanlardan emniyet yönetimine destek vermelerini istemek gerçekçi olmayacaktır.

Katılımcı bu kategoriyle ilgili şunları ifade etmiştir:

*K10: "... emniyetin istenen seviyenin altına düşmesi durumunda ise yeterli kaynağı ayırarak problemi en kısa sürede tespit edip çözüm alternatifleri oluşturulmalı, ardından bu çözüm yolları emniyet, ekonomiklik ve konfor açısından değerlendirilmelidir."*

Düzeltilici faaliyetlerin yanında ÜDY'lerin yapması gereken bir diğer faaliyet ise önleyici çalışmalardır. Operasyonların emniyet başarıları herhangi bir kaza meydana gelmeden de periyodik olarak değerlendirilmelidir. Yapılan denetimlerde kazaya sebebiyet verebilecek potansiyel tehlikeler önceden belirlenerek gerekli önlemler alınmalı ve sürekli iyileştirme faaliyetleri aktif bir şekilde devam etmelidir.

## **2.5. Olumlu Emniyet Kültürünü Güçlendirmek**

Üst yönetimin temel görevi belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Bunun için, başta insan olmak üzere, kendilerine bazı kaynaklar ödünç olarak verilmiştir (Wu, Lin, & Shiau, 2010, s. 422-424). Diğer yandan yönetim, birden fazla kişinin bir araya gelerek ortak amaç ve hedeflere varmaya çalışması olarak da tanımlanabilir (Gökçe & Şahin, 2003; Paşaoğlu, Tokgöz, Şakar, Ergun Ozler, & Özalp, 2013, s. 2-5). Yöneticilerin amaçları gerçekleştirilmesi bu kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır ve bu kaynakların en önemlisi şüphesiz insan kaynağıdır (Öğüt, Akgemci, & Demirsel, 2004, s. 279-281). Sonuç olarak bir havacılık örgütünde temel amaçlardan olan emniyetin sağlanmasını en çok etkileyen faktörlerin başında çalışanların performansı gelmektedir. İnsan performansı ise onların karar ve davranışlarında ortaya çıkmaktadır (ICAO, 2013a, s. 2.4.). Bu durumda çalışanların karar ve davranışlarına yön veren varsayım, inanç, değer, norm ve tutumların diğer bir deyişle güçlü olumlu emniyet kültürünün emniyet yönetiminin başarısındaki rolü açıkça ortaya çıkmaktadır (Reason, 2008, s. 284-287; Reason, 1997, s. 61-62). Başka bir deyişle bir örgütteki olumlu emniyet kültürünün gücü çalışanların karar ve davranışlarını etkileyeceği için aynı zamanda emniyet yönetiminin başarısını ve emniyet performansını da etkileyecektir (Gerede,

2018, s. 88-91). Elde edilen bulgular yazın bilgileri ile paralellik göstermektedir. Katılımcılar havacılık örgütündeki güçlü olumlu emniyet kültürünün yeşertilmesini üst düzey yönetimin bir sorumluluğu olarak görmektedir. Elde edilen bulgular olumlu emniyet kültürünün yeşertilmesine verilen destekle üst yönetimin emniyet yönetimine verdiği desteğin paralellik gösterdiğini ortaya çıkartmıştır. Katılımcı bu ifadeleri destekleyen şu açıklamada bulunmaktadır:

*K5: “Olumlu emniyet kültürünü kontrol altında tutup güçlendirecek olan ÜDY’ler emniyetin artmasında son derece önemli bir rol oynamaktadırlar.”*

Veri analizi üst düzey yönetimin emniyet yönetimini desteklemesi kapsamındaki bir diğer önemli bileşenin olumlu emniyet kültürünü güçlendirmek olduğunu göstermektedir. Yöneticinin sergilemiş olduğu olumlu emniyet kültürünü artırıcı davranışlar çalışanlar tarafından sözlü ve yazılı olarak gözlemlendiğinde zaman baskısı ve ticari kaygılara rağmen emniyet öncelenmiş ve hedeflenen performans kriterlerine paralel bir emniyet başarısı ortaya çıkarılmış olacaktır.

Bu temaya giderken elde edilen kategoriler örgüt üyelerinin emniyet farkındalığını artırmak, olumlu adalet, olumlu raporlama ve olumlu öğrenme kültürünü güçlendirmek şeklinde ortaya çıkmıştır.

### **2.5.1. Emniyet Farkındalığını Artırmak**

Yöneticilerin kendi başlarına amaçları gerçekleştirmesi mümkün değildir. Bunu ancak çalışanları ile başarabilirler. O halde çalışanlara belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilecek şekilde liderlik edilmeli, motivasyonları artırılmalı ve tüm bunlar için kendileri ile etkili bir iletişim içinde olunmalıdır (Koçel, 2018, s. 191-193). Bu sayede çalışanların karar ve davranışlarının istenilen yönde gerçekleşmesi mümkün olabilir. Çalışmadan elde edilen bulgular, üst yönetimin desteği kapsamında yönetimin “yöneltme” işlevindeki gerekliliklere işaret etmektedir. Nitekim çalışanların tutum, karar ve davranışlarını emniyeti artıracak şekilde yönlendirmek emniyet yönetiminin başarısı için olmazsa olmazlardandır (ICAO, 2013a, s. 2.10.).

Çalışanların karar ve davranışlarını emniyeti artıracak şekilde yönlendirebilmek için bu konudaki farkındalıklarını artırmak gerekir. Etkin bir emniyet yönetimi oluşturmak için öncelikle örgüt içerisindeki tüm personelin emniyetin ne olduğunu, eksikliğini ve

önemsenmemesinin ne gibi sonuçlar doğuracağını bilmesi gerekmektedir. Öte yandan çalışanlar; EYS kapsamındaki görev ve sorumluluklarını, emniyet politikalarını, emniyet amaç ve hedeflerini bilmezlerse EYS'nin kağıt üstünde kalma ihtimali artar (ICAO, 2013a, s. Böl 5.3.; Gerede, 2015a, s. 114-115). Bunların gerçekleştirilebilmesi için emniyet eğitimleri, iletişimi ve personelin yüksek emniyet farkındalığı için teşvik edilmesi gerekmektedir. Elde edilen verilerden “Çalışanların Teşvik Edilmesini Sağlamak”, “Etkili Emniyet İletişimi Sağlamak” ve “Etkili Emniyet Eğitimlerinin Düzenlenmesini Sağlamak” adı verilen alt kategorilere ulaşılmıştır. Bu bulgular, araştırmanın inandırıcılığını destekler nitelikte, EYS'nin 4. Bileşeni olan “Emniyetin Teşvik Edilmesi” ile büyük benzerlik göstermektedir.

#### ***2.5.1.1. Etkili Emniyet Eğitimlerinin Düzenlenmesini Sağlamak***

Elde edilen nitel veriler emniyet yönetiminin başarılı olabilmesi için çalışanların EY ve EYS kapsamında etkili eğitimlerden geçirilmesi gerektiğini göstermektedir. Diğer bir bulgu ise eğitimlerin verilmesini üst yönetimin bu konuda ne kadar istekli olduğuna bağlamaktadır. Bu bulgu, üst yönetimin yeterli kaynak ayırması kapsamında eğitimin bir kaynak olarak görülmesine yönelik bulgularla örtüşmektedir. Nitekim çalışanlara EY ve EYS konularında eğitimler verilmesi, üst yönetimin zaman ve finansman gibi gerekli kaynakları ayırmalarını gerekli kılmaktadır. Üst yönetimin bunun için istekli olma derecesi emniyet yönetimine verdikleri desteğin bir göstergesi konumundadır.

Etkili eğitimler, çalışanların emniyet performansı yüksek bir işletmeye sahip olmanın kendilerine ne gibi faydalar sağlayacağını özümsemelerini sağlayabilir. Çalışanların emniyetin farkında olabilmesi için öncelikle emniyetin ne olduğunu, nelerle ve nasıl bağlantılarının olduğunu, istenmeyen olayları nasıl engellediği gibi soruların cevaplarını bilmesi gerekmektedir. Ayrıca üst düzey yönetimin de bu eğitimlere önem verdiğini çalışanlara hissettirmesinde fayda görülmektedir. Katılımcılar bu konuda şunları dile getirmektedirler:

*K5: “Önce kişisel sonra da örgütsel emniyet kültürünü yaymak için bilinçlendirme seminerleri düzenlemek personelin farkındalığını fark edilir düzeyde artırmakta ve ...”*

*K19: “Çalışana emniyet anlatılmadan önce emniyetin amacı ve onlara sağlayacakları faydalar açıklanırsa çalışan bu eğitimleri ‘vakit kaybı’ olarak görmekten vazgeçecektir.”*

İnsan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi, sorumluluk alanında bilgili olmasını ve gelişmelerden ve örgüt içerisinde çıkartılan derslerden haberdar olmasını gerektirir. Çalışanların örgütün emniyet politikalarını, amaç ve hedeflerini, EYS kapsamındaki yükümlülük ve sorumluluklarını bilmesi gerekir (ICAO, 2013a, s. Böl.5-25). Kendilerine liderlik edilmesi ve motivasyonlarının yüksek tutulması şarttır. Tüm bunların gerçekleşmesi ise eğitilmeleri ve yetiştirilmelerine bağlıdır.

Havayolu taşımacılığında işgücü verimlilik ve zamanında kalkış performansının artırılması son derece önemli hedefler arasındadır. Çünkü insan ve havaaracı havayolu işletmelerinin en maliyetli girdileri, başka bir deyişle kaynakları durumundadır (Gerede, 2016, s. 88-91; Yükçü & Fidancı, 2018). Bu nedenle havayolu işletmeleri ve onlara destek hizmetleri sağlayan diğer havacılık örgütleri işgücü ve havaaracı verimliliğini artıracak yönde çalışmak zorundadır. Çalışanların eğitim için üretim süreçlerinden çekilmesi ilk bakışta verimliliği azaltan bir durum olarak görülebilir. Oysa etkili bir eğitim, etkinliği ve dolayısıyla emniyeti artırarak emniyetsizliğin getirdiği çok daha yüksek maliyetleri engelleyebilir. Katılımcılar eğitimin verimliliği azaltarak maliyetleri artıran mı yoksa etkinliği ve emniyeti artırarak maliyetleri azaltan bir faktör mü olduğuna karar verecek yetkiyi üst yönetimde görmektedir. Ayrıca eğitimin gerektirdiği zaman, işgücü kaybı yanında diğer finansal kaynakları da gerektirir. Eğitim ücretleri ve eğitim salonuna ilişkin maliyetler buna örnek olarak verilebilir.

Öte yandan eğitimin bir kaynak olarak görülmesi, eğitimin son derece önemli bir kaynak olan “bilginin” üretilmesinde oynadığı rol açısından oldukça manidardır. Eğitsel faaliyetlerin bir diğer faydası da raporlamalardan elde edilen sonuçların analizinin ve tecrübe edilmiş emniyetsiz olaylardan ders çıkarmanın kolaylaşmasıdır. Farklı şekillerde meydana gelmiş kazaların işletme ve çalışan üzerindeki etkileri de personelle paylaşılarak emniyete olan olumlu bakış güçlendirilmiş ve daha anlaşılır hale getirilmiş olacaktır.

### ***2.5.1.2. Emniyet İletişiminin Sağlanması***

Emniyet yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesi için hem yönetici hem de çalışanlar sürekli doğru ve güncel bilgiye ihtiyaç duyacaklardır. Bu da etkin bir emniyet iletişimi kurmakla mümkün olabilir. Bu iletişim kimi zaman yukarıdan aşağıya kimi zaman ise aşağıdan yukarıya olabilir. Örneğin yeni bir düzenlemenin yönetici tarafından çalışana

bir bülten aracılığıyla duyurulması yukarıdan aşağıya bir iletişim örneği iken, bir emniyet açığını raporlama aşağıdan yukarıya doğru bir iletişim biçimidir. Çalışanların EY'nin amaçlarına uygun bir şekilde işlediğine inanması için ise yöneticilerin raporlama sonucu yapılan düzeltmeler neticesinde azalan kazaların bilgisini de tüm örgüt üyeleriyle paylaşması önemli olacaktır. Bu sayede sadece yukarıdan aşağıya değil aynı zamanda aşağıdan yukarıya doğru bir iletişim sağlanmış olur. Sık sık durum analizlerinin yapıldığı toplantılara her kademedeki personelin çağırılması da iletişimi güçlendirici ve güven ortamını artırıcı bir etkiye sahiptir.

Emniyet iletişiminin sağlanması etkili bir iletişimin güçlenmesine yardımcı olduğundan örgüt kapsamındaki emniyete dair olaylar yöneticilerden çalışanlara kadar ilgili düzeylerde ulaşacaktır. Bu şekilde çalışanların emniyet farkındalığı artmaya başlayacak, buna bağlı olarak da içerisinde bulunduğu faaliyetlerle emniyeti bağdaştırması kolaylaşacaktır. Bireysel düzeyde artan bu emniyet farkındalığı ise toplamda örgütün emniyet kültürüne yansıtacak ve olumlu emniyet kültürünü güçlendirmeye yardımcı olacaktır. Yönetici tüm bu sürecin içerisinde, özellikle ilk aşamasında iletişim kanallarını aktif ederek, önemli bir rol oynamaktadır. Sonrasında ise takip ve geri dönüşlerle iletişimi sürekli olarak destekleyerek emniyet performansına önemli katkılarda bulunacaktır. Özellikle aşağıdan yukarı doğru iletişimi güçlendirmek ÜDY'lerin desteğini gerektirir. Yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımları aşağıdan veri akışı olmadan başarılı olamaz. Bu nedenle etkili emniyet iletişimi ÜDY'lerin EY'ye verdikleri desteğin bir bileşeni olarak görülmektedir.

### ***2.5.1.3. Çalışanların Teşvik Edilmesi***

Örgüt çalışanlarının emniyet farkındalığını artırmaya katkı sağlayacak bir diğer destek biçimi ise üst yönetimin çalışanları teşvik etmeleridir. Özellikle emniyetin olumlu yönde gelişmesine yardımcı olan gerek fikir gerekse raporlarıyla performans artışına doğrudan katkı sağlayan personelin teşvik edilmesi emniyet farkındalığının artmasına olanak sağlayabilir. Katılımcı bu konuda şu ifadelerle yer vermiştir:

*K11: "Çalışanların emniyet konusunda teşvik edilmesi her ne yöntemle olursa olsun bir merak ve ilgi uyandırmaktadır. Bu durum ise emniyet adına yapılan tüm çalışmalarda çalışanın dikkatini toplamayı kolaylaştıracaktır."*

Teşvikler sadece maddi birer ödül olarak anlaşılmamalıdır. Kimi zaman bir toplantıda çalışanın raporlamış olduğu önemli bir olaydan sonra yapılan düzenlemelerle elde edilen yüksek emniyet başarısından dolayı takdir edilmesi de çalışanları büyük oranda teşvik edebilmektedir. Her ne şekilde olursa olsun ikisinde de amaç çalışanların emniyet konusunda üst düzey yönetimin ne kadar hassas olduğunu ve emniyeti ne derecede önemsediklerini görmelerini sağlamaktır.

### **2.5.2. Olumlu Adalet Kültürünü Güçlendirmek**

James Reason (1997, s. 205-212)'a göre bir havacılık örgütünde olumlu emniyet kültürünün teşkil edilebilmesi için gerekli olan şartlardan birisi olumlu bir adalet kültürünün yeşertilmesi ve güçlendirilmesidir. Araştırmanın bulguları, olumlu emniyet kültürünün ve bunun bir alt bileşeni olarak olumlu adalet kültürünün emniyet yönetiminin başarısını etkilediğini göstermektedir. Araştırma sorusu bağlamındaki asıl bulgu ise olumlu adalet kültürünün yeşertilmesi ve güçlendirilmesinin üst düzey yönetim desteği yoksunluğunda hayat bulamayacak oluşudur. Adalet kültürünü güçlendirmek ise çalışanların emniyete ilişkin sorumluluklarını ve emniyet politikasını belirlemek, patolojik emniyet kültürün ortadan kaldırmak, adaleti güçlendirecek bir soruşturma yöntemini tasarlayıp uygulamak, emniyetsiz olaylara verilen tepkide adil olmak ve bildirimlerin yaptırıma konu olmayacağını garanti altına almakla mümkün hale gelecektir.

#### ***2.5.2.1. Çalışanların Emniyete İlişkin Sorumluluklarını Belirlemek***

Adalet kültürünün güçlenmesi için çalışanların kuralları, sorumluluklarını ve yetkilerini biliyor olmaları gerekmektedir. Bununla ilişkili olarak ise karar ve davranışları sonucunda nelere katlanmak zorunda olduklarının da çalışana peşinen bildirilmesi ileride çalışanın habersiz bir yaptırıma uğramasının önüne geçecektir (Reason, 1997, s. 210-211). Çalışanlar bunları bilmeden bir yaptırıma uğradıklarında algıladıkları adalet azalabilmektedir. Üst düzey yönetimin tüm çalışanların bizzat emniyetten sorumlu olduklarını, takım arkadaşlarını ve gerektiğinde üstlerini uyarmaları gerektiğini bilmelidirler. Tüm çalışanların iş tanımlarına eklenerek, yaptıkların işin emniyetin bir

parçası olduğu bilinci çalışanlara aşılmalıdır. K7'nin ifadeleri de bu konunun önemini önemine işaret etmektedir:

*K7: "Gerçek manada adaletin sağlanması için öncelikle raporlamanın çalışan personelinin iş tanımına eklemek ve emniyeti işinin bir parçası haline getirmek gerekir. Böylece çalışanlar emniyetin ciddiye alınması gerektiğinde hemfikir olurlar."*

Hangi çalışanın emniyet performansından ne seviyede sorumlu olacağı ise ÜDY tarafından belirlenip çalışanlara eğitimler yoluyla bildirilmesi gerekmektedir. Aksi halde sorumluluklarının farkında olmayan bir çalışanın yaptığı bir hatadan dolayı ceza alması adalet kültürünü zedeleyebilir (ICAO, 2002, s. 2.13.).

#### **2.5.2.2. Emniyet Politikasını Belirlemek**

Olumlu adalet kültürünü güçlendirmek için yapılması gerekenlerden birisi de açık ve net bir biçimde emniyetle ilgili politikalar belirlemektir. Emniyet politikaları örgütün genel emniyet hedeflerini, ÜDY'nin emniyetle ilgili taahhütlerini ve niyetlerini, gerekli kaynakları sağlayacağına dair taahhüdünü, emniyet yönetim prensiplerini, tüm seviyelerdeki emniyet sorumluluk ve yükümlülüklerini, raporlama politikasını ve adil kültürü kapsamalıdır (SHGM, 2015, s. 7-32). Net bir politika olmaması başta yöneticiler olmak üzere tüm örgüt üyelerinin emniyet ile maliyet veya zamanında kalkış performansı gibi diğer kriterlerin arasında seçim yapmasını zorlaştıracaktır. Personelin kendini güvende hissedeceği üst düzey bir destekten mahrum olması emniyetsiz bir olayla karşılaşıldığında emniyeti öncelemesini zorlaştırabilir. Bu sebeple sürekli güncel ve somut bir emniyet politikasına olan ihtiyaç büyüktür. Katılımcı bu konuda şu ifadelere yer vermektedir:

*K20: "ÜDY'nin çalışanların akıllarındaki soru işaretlerini gidermek için emniyet politikasını dönemlik hedeflerle somutlaştırarak duyurması gerekir."*

Emniyet politikaları oluşturmak aynı zamanda ÜDY'lerin kâğıt üzerinde emniyeti desteklediğinin en önemli kanıtı olarak değerlendirilmektedir. Yöneticiden yöneticiye ve durumdan duruma değişmeyen bir politika çalışana her zaman güçlü bir adalet duygusu verecektir. Nihayetinde olumlu emniyet kültürünün bir diğer ayağı daha güçlendirilmiş olur. Aksi durumda inisiyatif almak zorunda kaldığı için suçlu duruma düşen ya da düşeceği fikrine sahip olan bir çalışanın algıladığı adalet sarsılabilir ve bu durum da

örgütsel bağlamda adalet kültürünü zedeleyecektir. Çünkü çalışan emniyet politikalarını verdiği kararların arkasındaki bir gerekçe olarak görür. Bu şekilde bir dayanağa sahip olmayan yönetici ve çalışanların alacakları yeni kararlarda güvensizlik, bunların sonucunda meydana gelebilecek yaptırımlar konusunda ise bir belirsizlik hâkim olacaktır.

### **2.5.2.3. Patolojik Emniyet Kültürünün Ortadan Kaldırılması**

Adalet kültürünü geliştirmenin gerekliliklerinden biri de örgüt kültürü içerisinde daha önceden var olan patolojik emniyet kültürünün ortadan kaldırılmasıdır. Zira örgütün sahip olduğu her yanlış düşünce, doğru olan bir davranışın önünü kapatacak ya da ikinci plana atılmasına sebebiyet verecektir. Özellikle uzun yıllar boyunca yanlış bir bakış açısı ile yönetilmiş olan işletmelerde yanlış grup normlarının kabul edilmiş olmasından kaynaklı olarak örgüt içi ihlaller normalleşmeye başlar. K8, patolojik emniyet kültürünün özelliklerinden bazılarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Yapılacak işlemlerdeki prosedürlerin sürekli atlanması ya da atlanması durumunda ortaya çıkacak riskin küçük görülmesi,
- Hata yapan personelin örgüt içerisinde dışlanması,
- Üretken olmayan verilerin gereksiz şekilde depolanması,
- Raporlama yapan kişilerin çalışanlar arasında suçlanması,
- Olayların örtbas edilmesi ve
- Hatayı gerçekleştiren faillerin işten atmaya varan şiddetli cezalara tabi tutulması.

Yeni kurulmuş bir örgüt içerisinde emniyet politikalarıyla olumlu bir emniyet kültürü oluşturmak mümkün iken daha önceden bir kültüre sahip olan bir örgütün istenilen noktaya gelmesi büyük çaba gerektirir. Üst düzey yöneticilerin yapması gereken ise sıralanmış olan bu sorunlu bakış açılarını değiştirmeye yönelik faaliyetlere destek sağlamaktır. Çünkü örgüt üyeleri birbiri ile çelişen alt kültürler arasında kaldığında emniyeti artıracak kararları vermek zorlaşacaktır. Bu durum ise inisiyatif kullanacak bir personelin ya yanlış karar vermesine ya da geç karar vermesine sebep olabilmektedir. Örneğin çalışan emniyetli olduğu halde maliyetli bir durumu patolojik kültürün getirmiş olduğu baskı sebebiyle terk etmeye meyledebilir ya da emniyetsiz bir olayı raporlamayı “ispiyonculuk” olarak nitelendirip sahadaki olayları gizleyebilir. Katılımcı bu konuda şunları ifade etmektedir:



*K2: “Vardiya arkadaşının hatasını raporlamayı ispiyonculuk olarak gören bir örgüt kültürü hastalıklı ve emniyete zarar verici bir örgüt olarak kabul edilir.”*

Olumlu emniyet kültürünü baskılayan ya da engelleyen örgüt içi patolojik kültürün ortadan kaldırılması çalışanların net bir tavır sergileyebilmelerine yardımcı olacaktır. Bir başka önemli etkisi ise çalışanlar arasında farklı algılanma ve dışlanmayı ortadan kaldırıp emniyete psikolojik ve sosyal yönden de destek olma imkân sağlamasıdır. Bu sayede emniyeti artırmayı hedefleyen yöneticiler ile örgüt içerisindeki çalışanın emniyete bakış açısı arasındaki uyum artırılmış olacaktır. Dolayısıyla çalışanlar hataların bildirilmesini bir gereklilik olarak kabul edecekler ve raporlamanın da önü açılarak olası hata ve ihlallerin birbirinden ayrılması kolaylaşacaktır. Bu ayırım neticesinde yaptırımlar daha adil bir hal alacak ve örgüt üyelerinin adalet kültürüne olan inançları artacaktır.

#### ***2.5.2.4. Adaleti Güçlendirecek Bir Soruşturma Yönteminin Tasarlanması ve Uygulanması***

Çalışanların üst düzey yönetimin adalete ilişkin yaklaşımını en iyi algıladığı aşamalardan birisi emniyetsiz olayların sorgulanması sürecidir (ICAO, 2002, s. 3.11.). Bu süreçte taahhüt edilen ile gerçekleşen arasında ortaya çıkan tutarsızlıklar personelin duyduğu adalet algısını zedeleyebilmektedir (Dekker S. , Just Culture Balancing Safety and Accountability, 2012, s. 73-75). Elde edilen nitel verilerin tümevarımsal analizinde soruşturma süreci özelliklerinin algılanan adaleti olumsuz yönde etkilediği ve bunun da olumlu emniyet kültürünü zedeleyebileceği ortaya çıkmıştır. Diğer bir bulgu ise soruşturma sürecinin nasıl tasarlanacağına üst düzey yönetimin yetkisi ve sorumluluğunda olduğudur. Bu nedenle soruşturma sürecinin nasıl tasarlandığı ve işletildiği üst düzey yönetimin emniyet yönetimine verdiği desteğin bir bileşeni konumundadır. Katılımcıların bu yönde verdikleri önerilerden elde edilen bulgular soruşturma sürecinin de ayrı alt bileşenlerden oluştuğunu göstermektedir. Soruşturmanın şeffaf olması ve herkese eşit şekilde uygulanması, soruşturmada bireysel suçlama yerine kök nedene gidilmesinin hedeflenmesi, örgütsel örtük faktörlerin bulunmaya çalışılması ve soruşturmanın temel amaçlarından birisinin hata ve ihlallerin birbirinden ayrılmasını sağlaması alt bileşenler olarak ortaya çıkmaktadır.

**Soruşturmanın şeffaf olması ve herkese eşit şekilde uygulanması:** Üst yönetimin çalışanlar herhangi bir emniyetsiz olaya karıştıklarında bu olayın soruşturulmasında sürecin şeffaf bir şekilde ilerlemesini sağlayacak bir disiplin sistemini tasarlamasının olumlu adalet kültürünü güçlendirecek bir etkisinin olduğu bilinmektedir (İyigün, 2012, s. 49-53). Bu sayede örgüt üyelerinin soruşturma sürecine ve eğer olursa yaptırımların adaletli olduğuna dair güven duyması kolaylaşacaktır. Çünkü örgüt üyeleri kendi yaptıkları bir hata ya da ihlal durumunda karşılaşacakları resmi görmek ve adil bir muameleye tabi tutulup tutulmayacaklarını bilmek isterler.

Tersi durumda örgüt içerisinde kişilere, alt işlevsel bölümlere ya da pozisyonlara göre değişebilen bir soruşturma süreci çalışanların algıladıkları adaleti zayıflatabilir. Olayların soruşturma sürecinin ve yaptırımlarının farklılık göstermesi ya da gizli tutulması çalışmada bir adaletsiz uygulama hissi uyandıracak ve dolayısıyla çalışanların örgüt içi adalete olan olumlu tutumları azalabilecektir (Dekker S. , Just Culture Balancing Safety and Accountability, 2012, s. 35-37). Bu durum ise veri saklamayı, yanlış ifade vermeyi ve karar vermede tereddütleri de beraberinde getirecek ve en nihayetinde emniyet performansı düşecektir. Bu sebeple ÜDY'lerin soruşturmada şeffaf olma ve eşit muamele yapma konusunda ilgili disiplin birimlerine açık ve net talimatlar vererek duruşunu belirlemesi ve haksız bir durum ortaya çıktığında çözüme kavuşturmak için girişimlerde bulunması, çalışanların olumlu adalet kültürüne olan inançlarını artırma konusunda önemli bir destek unsurudur.

**Soruşturmanın kök faktörlere odaklanması:** Araştırma bulgularından bir diğeri emniyetsiz olay soruşturmalarının hangi amaçla yapıldığının olumlu adalet kültürünü etkilediğini göstermektedir. Eğer soruşturma, hatayı yapan kişiyi bulup cezalandırmak için yapılıyorsa bu durumun algılanan adaleti sarstığı anlaşılmaktadır. Buna karşın eğer soruşturmanın amacı, bağlamsal, gizil, örtük ve köklerde olan örgütsel faktörleri bulup ortaya çıkartmaksa algılanan adalet olumlu yönde gelişmektedir. Daha önce de açıklandığı gibi emniyeti azaltan örgütsel faktörler üst yönetimle doğrudan ilişkilidir. Üst yönetim, kendi hatalarından ya da etkisiz yönetim uygulamalarından kaynaklanan örgütsel sorunlarla yüzleşmeyi göze alıyorsa bu durum emniyet yönetimine bir destek olarak algılanmaktadır. Nitekim kendi sorunlarıyla yüzleşmekten çekinmeyen üst yönetim, emniyet soruşturma sistemini kök faktörleri ortaya çıkartacak şekilde tasarlamaktadır. Bu bulgular yazın ile paralellik göstermektedir (Fischer, ve diğerleri,

2006, s. 422-423; Hinze, Pedersen, & Fredley, 1998, s. 67-68). Nitekim katılımcılardan birisi konuyla ilgili şu bilgileri aktarmaktadır:

*K1: “Bir hata ya da ihlalin meydana geldiği durumlarda çalışanı hangi sebebin bu olayı gerçekleştirmesine sebep olduğu araştırılmalıdır. Eğer bu sebebi de oluşturan alt sebepler varsa onların da incelenmesi ve asıl problemin ortadan kaldırılmasıyla emniyet performansı artırılabilir.”*

**Hata ve ihlallerin birbirinden ayrılması:** Katılımcılar güçlü bir olumlu adalet kültürü için hata ve ihlalin birbirinden ayrılması ve bunlara adil yaptırımlar uygulanması gerektiğini düşünmektedir. Hatalara mümkün olduğu kadar yaptırım uygulanmaması, ihlallerde mutlaka fakat adil bir yaptırım uygulanması, her ikisi için de kök faktörlere kadar giden soruşturmalar yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu durumda çalışanların emniyet bağlamında algıladıkları adaleti artmaktadır. Bu sayede olumlu emniyet kültürünü oluşturan en önemli bacaklardan birisi olan adalet kültürü güçlenmiş olacaktır. Örgüt içerisindeki adaletin güçlenmesi ÜDY’lerin olumlu emniyet kültürüne olan desteğini doğrudan artıracaktır. Olumlu emniyet kültürü ise yeni nesil emniyet yönetim yaklaşımlarının temel ihtiyacıdır.

Araştırmada bu bağlamda elde edilen bulgular yine yazındaki bilgiler ile örtüşmektedir. Nitekim benzer şekilde Reason (1997, s. 205) tüm hata ve ihlallerin kök sebeplerine ve içinde bulunduğu duruma göre değerlendirilmeden cezalandırılmasını kabul edilemez olarak değerlendirmektedir. Dekker (2011, s. 123) ayrıca adalet kültürünün zayıfladığı ortamlarda raporlamanın korku ve örgütsel baskıdan dolayı azaldığını ifade etmektedir.

Katılımcıların örgüt içerisinde bu ayrım konusunda çok daha titiz olması gerektiğini şu ifadelerle bildirmektedirler:

K13: “Bir emniyetsiz olayın bir hatadan mı yoksa bir ihlalden mi kaynaklandığı son derece önemlidir. Bunlar birbiri ile karıştırılırsa adil bir yaptırımdan söz etmek imkansızdır.”

K7: “Hata ile emniyetsiz bir olaya sebebiyet veren çalışan ile ihlal ile bu duruma sebep olan çalışan bir tutulamaz...”

### **2.5.2.5. Emniyetsiz Olaylara Verilen Tepkide Adil Olmak**

Güçlü bir olumlu adalet kültürü için adil bir soruşturma sürecinden sonra uygulanacak yaptırımların da adil olması gerekmektedir. Bu yüzden soruşturma sürecinin emniyetsiz olaya sebep olanın hata mı yoksa ihlal mi olduğunu ortaya çıkartması beklenmektedir (Sarter & Alexander, 2000, s. 189). Daha sonrasındaki aşamada ise hata sonucunda meydana gelmiş bir emniyetsiz olayın failinin cezalandırılmaması, bir ihlalde bulunan personele de adil bir yaptırım uygulanması algılanan adaletin güçlenmesine yardımcı olmaktadır (Reason, 1997, s. 206-208). Bu konuda K1 şu ifadelerle bu yaptırımların önemini belirtmektedir:

*K1: "... çalışanın yapmış olduğunun hata mı yoksa ihlal mi olduğu anlaşıldıktan sonra hataya sebebiyet veren kişi cezalandırılmamalı, onu bu hataya sürükleyen kök nedeninin araştırılması lazımdır. Fakat ihlal yapan kişinin de hata yapan bir personel gibi muamele görüp cezalandırılmaması adalet kültürünü olumsuz yönde etkiler. Çalışanların, yöneticilerin gördüğü farkı ancak yaptırımlarda somut olarak görebilecekleri için üst yönetimin adaletinin "vitrini" personele uygulanan yaptırımlardır."*

Hata ve ihlalin failine eşit muamele yapmanın her ne şekilde olursa olsun - ikisinin cezalandırılması ya da ikisinin de cezalandırılmaması- adalet kültürüne olumsuz etkisi olacağından dolayı ödüllerde olduğu gibi verilen cezalarda da üst düzey yöneticilerin hassas davranmaları gerekmektedir.

Hataların cezalandırılmaması örgüt içerisindeki yönetici ile yönetilen arasındaki adalet duygusunun temel ayağını oluşturmaktadır. Zira bilmeden ve bir kasıt olmaksızın yapılan bir hatanın geleneksel yöntemlerdeki gibi maaş kesme, işten atma şeklinde cezalandırılması durumunda personel bu tür olayları gizlemeye çalışacak dolayısıyla EY'nin en önemli kaynaklarından biri olan raporlama azalacaktır. Raporlamanın azalması ise performans temelli yaklaşım için elzem olan veri akışını kesecektir. Bu nedenle yapılan hataların cezalandırılmaması, aksine yapılan hataların kök nedenlerini bulup ortadan kaldıracak bir olay soruşturma ve disiplin sistemi geliştirilmelidir. Bunu başarma yetkisi ve gücü ise üst yönetimde olduğundan katılımcılar tarafından bir destek bileşeni olarak görülmektedir.

İhlallere karşı adil bir yaptırımın uygulanması da tıpkı hataların cezalandırılmaması kadar önemlidir. Zira gerçekleşen bir ihlalin yaptırımsız kalması diğer personelin görevine gösterdiği özen ve çabanın boşuna olduğu şeklinde bir algı yaratabilir.

### **2.5.2.6. Bildirimlerin Yaptırma Konu Olmayacağını Garanti Altına Almak**

Üst düzey yöneticinin çalışanları geri bildirim yapmaları (raporlama) konusunda cesaretlendirmesi, emniyeti doğru ölçmek ve öneylemci olabilmek için son derece önemlidir. Çünkü daha önce de açıklandığı gibi emniyet performansının ölçülmesi, bu sayede gelecekteki performansın kestirilmesi, önlem alınması ve bütüncül olarak öneylemci olunabilmesi için emniyet verisine ihtiyaç vardır. Emniyet verisi için raporlama gerekir. Raporlama için bildirim konu olan kişilerin yaptırma uğratılmaması gerekir (ICAO, 2013a, s. 2.10.). Bu gerekliliği hayata geçirebilecek güç ve yetki üst düzey yönetimdedir. Bu nedenle bildirimlerin yaptırma konu olmayacağını garanti altına almak üst düzey yönetim desteğinin bir göstergesi olarak görülmüştür.

ÜDY'lerin çalışanlara yaptırım uygulamaktan çok EYS'nin faydalarını göstermesi, raporlamaların kesinlikle kişisel bir durum olmadığını açık ve net bir şekilde izah etmesi gerekmektedir. Yapılacak olan raporlama sonucunda hatayı yapan kişinin ya da raporlayan kişinin isimlerinin duyurulmadan yalnızca olay hakkında toplu bildirimler yapılması çalışanların kendini güvende hissetmesini sağlayacaktır. Bu şekilde çalışanların eleştirel olmaları ve kendi düşüncelerini daha rahat bir şekilde ifade edebilmeleri kolaylaşacak, bu durum da dolaylı olarak raporlamaların sayısının artmasına yardımcı olacaktır. Çalışanlara yeterli güvenin verildiği ortamlarda gönüllü raporlamanın yanında açık raporların da sayısını artıracaktır (Blegen, ve diğerleri, 2004, s. 72-73). Bu şekilde adalet duygusu çok daha fazla güçlenecek ve emniyet performansına büyük oranda katkı sağlayacaktır.

### **2.5.3. Olumlu Raporlama Kültürünü Güçlendirmek**

Emniyet performansının hangi seviyede olduğu, neden arttığı ya da düştüğünün anlaşılması, gelecekteki seviyesinin bugünden tahmin edilmesi, sorunlu anların tespiti, risk azaltıcı tedbirlerin etkinliği nitelikli emniyet verilerini gerektirir. Ancak emniyet verileri sayesinde ölçülebilen emniyet performansı yönetilir bir hale dönüşebilir. Bu sebeple yöneticiler gerçek zamanlı operasyon hakkında sürekli veri akışına ihtiyaç duyarlar. Tersine durumda performans temelli yaklaşım hayat bulamayacaktır. Yöneticilerin sahadaki olaylardan haberdar olabilmemesinin en temel ve etkin yolu ise

raporlamanın yaygınlığıdır. Bunun için raporlamaya ilişkin paylaşılan varsayımlar, inançlar, değerler ve normlar bildirim destek nitelikte olmalıdır. Başka bir deyişle güçlü bir olumlu raporlama kültürüne ihtiyaç vardır. Bu sayede çalışanlar raporlamayı işinin ayrılmaz bir parçası ve takdir edilecek bir davranış biçimi olarak görecektir. Araştırmada elde edilen bulgular başarılı bir emniyet yönetimi için güçlü bir raporlama kültürünün gerekli olduğunu ve bunun için üst yönetim desteğine ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular üst yönetimin bu bağlamdaki desteğini raporlamayı sade ve kolay bir hale getirilmesi, raporlama yapan personelin gizliliğinin korunması, raporlamanın takibi ve geri dönüşlerin yapılması ve raporlamanın teşvik edilmesi alt bileşenlerinden oluştuğunu göstermektedir.

Elde edilen veriler ancak emniyet kültürünün güçlü olduğu örgütlerde gerçek durumu yansıtmaktadır. Bu nedenle, çalışanların güven içinde raporlama yapmalarını teşvik etmek performans ölçümünde kullanılacak verinin sağlıklı olması için büyük önem taşımaktadır. Nitekim bu konuda katılımcı şu bilgileri aktarmaktadır:

*K7: “Emniyetle ilgili yapılmış raporları üst yönetim olarak takip edip, her rapora geri dönüşlerin yapılmasını sağlamak, daha çok verinin daha sağlıklı bir şekilde yöneticilere ulaşmasını sağlayacaktır. Böylece saha hakkında elimize geçen verilerin doğruluğundan daha fazla emin olabileceğiz.”*

### **2.5.3.1. Raporlamayı sade ve kolay bir hale getirmek**

Üst yönetimin emniyet yönetimine destek olabilmek bağlamında olumlu raporlama kültürünü güçlendirmek için atması gereken ilk adım raporlamayı sade ve kolay bir hale getirmesidir. Zira havacılık işletmelerinde ofis memurundan kaptan pilotlara kadar birçok farklı çevrede operasyona katkı sağlayan personel bulunmaktadır. Dolayısıyla her personelin raporlama yapabilmesi için gerekli olan teçhizat, yer ve iletişim ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Dahası, her bir raporlama türü için farklı bir formatta form doldurmak çalışanların kafasını karıştıracığı ya da zamanını alacağı için raporlamayı bir yük olarak görmelerine sebep olabilmektedir. Bu sebeple üst düzey yönetimin bu konuda yapması gereken ilk şey ulaşılabilir ve kolay bir raporlama sisteminin hayata geçirilmesini sağlamaktır. Bu raporlama sistemine yapılacak girişler ve süreçlerle ilgili çalışanlara gerekli eğitimler verilerek farkındalığın artırılması da bir o kadar önemlidir. Bu aşamalardan sonra ise gerek uçuşu gerekse teknik ekibin de kolayca raporlama

yapabilmesi için online ve telefonla raporlamanın önü açılabilir. Böylece olaylar görüldüğü anda ertelenmeden raporlanabilecektir. Ek olarak toplumun sahip olduğu bazı karakteristik özellikler de raporlama başarısını etkileyebilir. Bununla ilgili K2 şu şekilde bir örnek vermektedir:

*K2: “Türk toplumunun yazı yazmayı sevmeyişi gerçeği göz önüne alındığında çalışanlara uzun raporlama formları doldurtmak oldukça zordur. Bu sebeple mümkün olduğunca raporlama kısa tutulmalı ya da alternatif hızlı raporlama metotlarına yer verilmelidir.”*

Raporlamayı kolaylaştırmak adına resim, video ve ses kaydı gibi yöntemlerle de raporlama yapabilmeye imkân veren bir sistem geliştirmek faydalı olabilir. Oluşturulan raporları iletmek ise ayrı bir işlem niteliğinde olduğundan dolayı sisteme erişimin olmadığı yerlerde de mail veya diğer sosyal ağ yardımıyla bu sürece de alternatiflerin eklenmesi raporlamayı oldukça kolay bir hale getirecektir.

### ***2.5.3.2. Raporlama yapan personelin gizliliğinin korunması***

Raporlama yapmak için gerekli pratik ve teknik iletişim imkanları sağladıktan sonra üst düzey yöneticilere düşen bir diğer sorumluluk ise raporlama yapan personelin gizliliğinin korunmasıdır. Özellikle raporlama kültürünün tam olarak yerleşmediği ya da cezalandırma konusundaki hata-ihlal ayırımının net olarak yapılamadığı örgütlerdeki en büyük sorun, çalışanın yaptığı raporlamadan dolayı bir yaptırıma maruz kalacağını düşünmesidir. Bu durum ise raporlamanın önündeki en büyük engellerden birisidir (Helmreich, 2000, s. 784). Raporlamanın çalışan tarafından daha sık ve rahat bir şekilde yapılabilmesi için gizli (isim belirtmeden) bir raporlama sistemi kurmak önemli görülmektedir. Bu durumun önemini K17 şunları söyleyerek ifade etmektedir:

*K17: “ ... özellikle çalışanın kendi iş çevresindeki bir arkadaşının ya da amirlerinin yapmış olduğu emniyeti tehlikeye sokabilecek bir davranışı açık bir şekilde rapor etmesi gerek kültür gerekse yaptırım tehdidi dolayısıyla oldukça zordur.”*

EYS'nin teşvik edilebilmesi ve gerçekten kişilere değil olaylara odaklanıldığını çalışana hissettirmek için ÜDY'lerin gizli raporlama yapılmasına izin vermeleri önemlidir. Bu başlık altında bilinmesi gereken bir diğer nokta ise anonim (isimsiz) raporlamanın gizli raporlama ile aynı olmadığıdır. Gizli raporlamada bildirim yapan kişinin ismi bilinip gizli tutulmaktayken anonim raporlamada ise bildirim yapan kişiye ait hiçbir bilgiye yer verilmez. Katılımcıların bir kısmı iki raporlama türünün de olması

gerektiğini savunurken, diğer kısmı ise anonim raporlamanın asılsız ihbarları ve art niyet taşıyan suçlama ihtimalini ortaya çıkardığı için kullanılmaması gerektiğini savunmaktadır.

*K11: “Özellikle olumlu emniyet kültürünün tam oturmadığı örgütlerde çalışanlara gizli raporlamadan ziyade anonim raporlama, özellikle kendi biriminde yaşanmış bir olayı anlatırken, daha cazip gelmektedir.”*

*K16: “Sevilmeyen çalışana iftira atılması ya da alan dışı konular anonim raporlamanın dezavantajlarından birkaçıdır.”*

### **2.5.3.3. Raporlamanın takibi ve geri dönüşlerin yapılması**

Raporlamanın çalışanlar tarafından yapılmasını üstteki iki alt kategori ile sağladıktan sonra yapılması gereken işlem elde edilen tüm raporlamanın takibi ve bu raporlamalara uygun şekilde geri dönüşlerin yapılmasıdır. Çalışanların raporlama sisteminin çalıştığını ve kendilerinin gerçekten dikkate alındığını bilmesini sağlayacak en önemli unsur, gönderdikleri raporlara yapılan dönüşlerdir. Uzman kişiler tarafından değerlendirilmiş raporlara ait gerçekleştirilen işlemleri bildiren bir geri dönüt kritiktir. Bu yüzden yöneticiler raporlara dönüş yapılmasını sağlayacak bir sistemin kurulmasına destek vermeli ve raporlamalarından dolayı çalışanlara teşekkür edilmelidir. Katılımcı raporlamanın değerini şu ifadelerle açıkladıktan sonra çalışan açısından da geri dönütün o kadar önemli olduğunu bildirmektedir:

*K1: “ÜDY'nin sahip olması gereken bakış açısı işi en iyi bilen kişinin sahada bizzat o işi yapan kişi olduğudur. Bu yüzden çalışanların raporlamaları, operasyondan uzakta olan yöneticiler için güvenilmesi ve takdir edilmesi gereken birer doküman olarak görülmektedir.”*

Raporlamanın yapıldığı andan, raporun kapatılmasına kadar geçen tüm süreçten çalışanın haberdar edilmesi, çalışanın gözünde yönetimin hem fikirlerini ciddiye aldığını hem de gerçekten sorunların çözüldüğü kanaatine sahip olmasına yardımcı olabilir. Bu durum ÜDY'lerin EY'ye verdiği desteğin bir göstergesi konumundadır.

### **2.5.3.4. Raporlamanın Teşvik Edilmesi**

EYS'nin hedeflenen başarıya ulaşabilmesi için sürekli olarak sahadan gelen raporlamalarla beslenmesi gerekmektedir. Gerekli olan tüm iletişim kanalları uygun



şekilde oluşturulduktan sonra çalışanların raporlamaya teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu konuda tüm katılımcılar aynı fikirde olmalarına rağmen teşvik sürecinde çalışanların ödüllendirip ödüllendirilmemesi konusunda iki farklı görüş ortaya çıkmıştır.

Teşvikte ödül kullanılmasını savunan katılımcılar raporlamaların artması ve çalışanların raporlama yaparken aynı zamanda motive olabilmeleri için kademeli bir maddi ödül sisteminin başarılı olacağını savunmaktadır. Özellikle kritik değere sahip konularda raporlama yaparak işletmenin büyük maddi kayıplar vermesini önleyen çalışanın bu davranışına karşın yapılacak bir ödülün hem çalışana hem de bu ödüllendirmeye şahit olan diğer örgüt üyelerini motive edeceği görüşü ön plana çıkmaktadır.

*K4: “Örgüt açısından büyük faydalar sağlayacak bir raporlama durumunda ödül teşvik sistemini çalıştırmak diğer çalışanları da raporlama konusunda motive edecektir.”*

Teşvikte ödülün uzak durulması gerektiğini savunan katılımcıların görüşlerine göre ise ceza sisteminden uzak durulduğu gibi ödül sisteminden de uzak durmak çalışanların gözünde raporlamayı bir maddi kazanç faktörü olarak görmeyi engelleyecektir. Zira çalışanlar emniyeti işlerinin bir parçası ve gerekliliği olarak görmeyip sadece kazanç için bir araç olarak görürlerse bu durum asılsız raporlama ve çalışanlar arasında etik olmayan bir rekabete yol açabilir. Teşvikteki ödül sistemi ilk başlarda raporlamada hızlı bir artışa imkân verebilir fakat bir süre sonra ödüller kaldırıldığında ya da azaltıldığında ise, çalışanların raporlamadaki asıl amaçları emniyeti artırmak yerine ödül kazanmak olduğundan dolayı, bu oran hızlıca düşüş gösterebilir. Bu sebeple katılımcılar çalışanların sürekli ödül beklediği bir raporlama sisteminin sürdürülebilirliğinin çok daha zor olacağını ifade etmektedirler.

*K17: “Ödül sistemi de ceza sistemi gibi bıçak sırtı bir durum olduğu için iki uçtan da uzak durmak gerekir.”*

#### **2.5.4. Olumlu Öğrenme Kültürünün Güçlendirilmesi**

Olumlu emniyet kültürünü güçlendirmenin temel destekleyicilerinden birisi de olumlu öğrenme kültürüdür. Emniyet performansının artırılması sürekli öğrenmenin geliştirilmesi, geçmişte tecrübe edilmiş olaylardan ders çıkartılması, sistem ve insan kaynaklı eksikliklerin belirlenmesiyle mümkün hale gelmektedir. İşletmenin sahip olduğu emniyete dair tüm veriler ilerideki benzer potansiyel olayların engellenmesi ya da

öngörülmesinde son derece önemli rol oynamaktadır. Depolanan verileri (raporlamaları) kazaya dönüşmemiş olsalar dahi inceleyerek potansiyel tehditleri kestirimci bir yaklaşımla ortaya çıkarıp önlemler almak emniyet performansının artmasına büyük katkılarda bulunmaktadır (Kim & Song, 2015, s. 486).

#### ***2.5.4.1. Tecrübe edilmiş olaylardan ders çıkarılması***

Havacılık gibi büyük sosyo-teknik sektörlerde operasyonun her anında ve alanında emniyeti doğrudan veya dolaylı şekilde ilgilendiren olaylara sıkça rastlanmaktadır. Özellikle birçok farklı işletmenin aynı anda faaliyet göstermesi sebebiyle emniyet yönetiminin daha da zorlaşması yöneticileri yeni metotlar geliştirerek emniyeti artırmanın yollarını aramaya sevk etmektedir (ICAO, 1998, s. 2.1.). Bu metotlardan birisi de geçmişte kendi işletmesi ya da benzer amaçları güden farklı bir işletmenin tecrübe etmiş olduğu olayları inceleyerek aynı durumun tekrar yaşanmasını engellemeye çalışmaktır. Üst düzey yönetim farklı sahalardaki emniyetsiz olay raporlarını inceleyerek bunların arkasında yatan ana sebebi bulmaya ve bu sebeplerin kendi şirketlerinde benzer bir emniyetsiz olaya sebebiyet verip vermeyeceğini öngörmeye çalışmalıdır. Eğer benzer şartlar kendi işletmesinde varsa, emniyetsiz bir olayın yaşanmasını beklemeden bir an önce gerekli tedbirler alınmalıdır. Üst düzey yönetim bunu kendi içinde uyguladıktan sonra ise sürekli öğrenmenin örgüt bazında da gelişebilmesi için emniyet panolarında ilgili olay ve sonuçları yayınlanarak çalışanların da bu konudaki farkındalığı sürekli yüksek tutulmaya çalışılır. Böylece örgüt içerisindeki öğrenme sürekli olarak devam edecek ve olumlu öğrenme kültürü güçlenerek büyüyecektir. Bu durum olumlu emniyet kültürünün de dolaylı olarak güçlenmesine ve güncel kalmasına yardımcı olurken çalışanların da emniyete verilen desteği hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Katılımcı bu konuda şunları dile getirmektedir:

*K13: “Paydaşlar içerisinde gerçekleşmiş olan her olaydan ders çıkarıp gerekli tedbirleri almak emniyetin ciddiye alındığının açık örneklerinden bir tanesidir.”*

#### ***2.5.4.2. Sistem kaynaklı eksikliklerin belirlenmesi***

Emniyetin performansının düşmesine sebep olan durumlar her zaman bir çalışanın hatası ya da ihlali sonucunda ortaya çıkmayabilir. Bu sebeple ortaya çıkan emniyetsiz bir olay

karşısında EY'nin öncelikle kendi içerisinde bu olaya sebebiyet verecek bir açığının olup olmadığını incelemesi gerekmektedir. Katılımcının vermiş olduğu örnek belirtilen bu durumu çok daha net bir şekilde ifade etmeye yardımcı olacaktır:

*K6: “ Taksi yapmakta olan uçağımızın taksi yolunun orta hattından saparak sağ tarafa doğru ilerlemesi sonucu sağ kanattaki motor FOD<sup>1</sup>'ye maruz kalacak bir şekilde izin verilen kaplama alanın dışarısına çıktı. Bu emniyetsiz olaya sebebiyet veren durum ise iki pilotun da uçuş ve kalkış kontrollerini yapmak üzere önlerindeki dokümanları inceliyor olmasıydı. Daha sonrasındaki incelemede iki pilotun birden gözlerini yoldan ayırmalarını yasaklayan bir prosedürün olmadığı öğrenildiğinde bu emniyetsiz olayın asıl kaynağının sistemselsel olduğu anlaşıldı.”*

Sürekli değişen ve gelişen havacılık sektöründe tüm ihtimallerin belirlenip kural olarak yazılması doğal olarak mümkün olmadığından, kimi zaman çalışan, insan faktörlerinin de etkisiyle, emniyeti tehlikeye atıcı davranışlarda bulunabilmektedir. ÜDY'ye düşen ise bu gibi durumlarda tetikleyici sebebin adil bir şekilde bulunup tekrarının olmaması için gerekli sistemik düzeltme ve bildirimleri yapmasıdır. Bu şekilde bir yaklaşım ÜDY'nin EY'ye sağladığı bir destek biçimi olarak görülmüştür.

#### **2.5.4.3. Personel kaynaklı eksiklerin belirlenmesi**

Tecrübe edilen emniyetsiz bir olay meydana geldiğinde, özellikle sistem kaynaklı bir eksikliğin bulunmadığı durumlarda, ÜDY'nin yapması gereken hata ya da ihlal yapmış personel ile bizzat görüşmeler yapılarak kendisini bu duruma teşvik eden gerçek sebepleri öğrenmeye çalışmaktır. Kendisinin cezalandırılmayacağını ya da sorgusuz şekilde bir yaptırıma maruz kalmayacağına bilen bir personelin vereceği bilgiler emniyet açısından çok değerli olacaktır. Personel kaynaklı olduğu belirlenen eksikliklerin tamamlanmasında kullanılacak en etkin yol ilgili eğitimlerin tekrarlanması ya da daha kapsamlı eğitimler düzenlenmesidir. Ayrıca tüm personelin emniyeti işlerinin bir parçası olarak görmesini sağlamak gerekmektedir. Böylelikle hem kendilerinin hem de diğer çalışma arkadaşlarının emniyetinden sorumlu olduğu personele aşılıyarak olumlu emniyet kültürünün devamı sağlanabilir. Katılımcının konu hakkındaki ifadeleri şunlardır:

---

<sup>1</sup> FOD (İngilizce: Foreign object damage) hem yabancı maddelerin uçaklara verdiği zarar, hem de yabancı maddelerin kendisi şeklinde açıklanan Türkçeye “Yabancı Madde Hasarı” olarak çevrilmiş olan bir havacılık terimidir.

*K2: “Personele yaptığı bir hatadan dolayı verilmesi gereken en doğru yaptırım eğitim olmalıdır. Bu şekilde hatalar azalırken hataya sebebiyet veren personelin emniyet farkındalığı artacaktır.”*

## **2.6. Paydaşlarla Eşgüdüm İçinde Olmak**

Havacılık işletmesinin emniyetli bir operasyon gerçekleştirebilmesi için örgüt içerisindeki olumlu emniyet, adalet ve öğrenme kültürü gibi şartların sağlanması işletme bazında büyük bir öneme sahipken, sektörün sosyo-teknik özelliğinden kaynaklı birçok paydaşla ortaklaşa iş yapılması kapsamlı bir emniyet başarısının sağlanmasını engelleyebilmektedir. Emniyet yönetiminin sürekli değişken ve öngörülemez bir ortam içerisinde başarılı olabilmesi için ÜDY’lerin havacılık sektörü içerisinde faaliyet gösteren diğer paydaşları ile sürekli eşgüdümlü bir şekilde çalışması gerekmektedir. Zira havayolu işletmesinin özen gösterdiği bir husustaki tüm çabalar, ihmalkâr bir yer hizmetleri işletmesi tarafından boşa çıkarılabilir. EYS ve EY yazını dikkate alındığında bu tema içerik bakımından “sistem yaklaşımı” kavramını da çağrıştırmaktadır. Çünkü havacılık sektörü tüm paydaşlarıyla birlikte büyük bir sistemi oluşturur ve her bir işletme bu sistemin birbiriyle eşgüdümlü çarklarından meydana gelmektedir. Bu nedenle aynı emniyet farkındalığına sahip olmayan işletmelerin ortak bir operasyonu sürdürmesi halinde toplam emniyet başarısı ancak farkındalığı düşük olan işletme kadardır. Bu durum bir paydaşın emniyet hususundaki eksikliğinin emniyet yönetimini en iyi şekilde uygulamaya çalışan diğer paydaşlara ağır yükler yüklemesine sebep olabilir. Bir zincirin halkaları olarak değerlendirilebilecek paydaşların ortak amaç ve hedeflere istenilen emniyet düzeyinde ulaşabilmesi eşgüdüm içerisinde olmaktan geçmektedir. Bu eşgüdümü sağlamak için de ÜDY’lerin birbirleri arasındaki protokol ve sözleşmeler ile yapacakları emniyeti önceleyen operasyonlar her tarafın çalışanlarına da büyük emniyet bilinci yüklemektedir. Böylece örgütler arası bir emniyet başarısından bahsetme imkânı doğmaktadır. ÜDY’lerin emniyete verdikleri değeri diğer paydaşlarla da iş birliği içerisinde sürdürerek olumlu girişimlerde bulunmak emniyet performansının artmasında büyük rol oynamaktadır. Katılımcı bu konuda şunları söylemektedir:

*K10: “Emniyete bakış açısı kimi zaman havayolu kimi zaman ise havalimanı otoritesi tarafından istenilen düzeyde olmuyor. Bu durum ise toplam emniyete zarar vermekte ve ...”*

### 2.6.1. Paydaşlarla İletişim Halinde Olmak

EYS'yi kurarken ve kurduktan sonraki her aşamada diğer iş ortakları ile sürekli bir şekilde bilgi alışverişinde bulunmak hem mevcut durumun analizini kolaylaştıracak hem de potansiyel riskleri farklı açılardan değerlendirip daha özgün çözümler bulmayı kolaylaştıracaktır. Paydaşların sektör içerisindeki emniyet ile ilgili gelişmeleri diğerlerinden sürekli olarak temin edip kendi işletmelerindeki güncel durumla mukayese ederek gerektiğinde yeni uygulamalara yer verilmelidir. Bu sayede tüm paydaşların emniyet performans başarıları hep birlikte artacak, olumlu emniyet kültürü işletme bazında kalmaktan çıkıp işletmeler arası bir boyut kazanacaktır. Bu şekilde emniyet kaynaklı maliyetler tüm paydaşlara dağıldığından dolayı işletmelerin maliyetleri azalırken EY başarılarında artışlar daha belirgin bir şekilde gözlemlenecektir. Konuyla ilgili katılımcının görüşleri şu şekildedir:

*K15: “ Diğer paydaşlarla yeterli iletişimi kuramayan yöneticiler emniyeti istenilen düzeye çıkarmakta büyük problemlerle karşı karşıya kalabilirler.”*

Bu noktada ÜDY'ye düşen görev ise paydaşların yöneticileri ile sürekli bilgi alışverişinde olarak hem yöneticileri hem de örgüt üyelerini emniyet konusunda güncel tutmaktır. Bu sayede ÜDY'ler hem yönlendirici hem de örgütler arası bir köprü vazifesi görmektedir. İletişimin güçlü ve sürekliliği paydaşların eşgüdümlü çalışmalarını kolaylaştıracak ve toplamdaki emniyet performansının artmasına fayda sağlayacaktır.

### 2.6.2. Paydaşlarla Amaç Birliği İçinde Olmak

Birden fazla paydaşla eşzamanlı yürütülmek zorunda olunan operasyonlarda ortak amaç ve hedef birliği içerisinde bulunmak, sürecin istenildiği biçimde ilerlemesi için şarttır. Havayolu işletmesinden bakım kuruluşlarına, havaalanı işleticisinden yer hizmetleri işletmelerine kadar hava taşımacılığı hizmeti verebilmek için bir araya gelmiş paydaşların ortak bir emniyet amacına sahip olması gerekmektedir. K9 bu konuyu şu cümlelerle ifade etmektedir:

*K9: “Yolcunun bir noktadan diğer noktaya taşınmasında dolaylı ya da doğrudan katkısı bulunan tüm iş ortaklarının benzer emniyet hassasiyetine sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde bir tarafın yoğun emniyet önemleri değerinin ihmal ve hatalarıyla değersiz bir hal alabilir.”*

EY'ye bakış açısının paralellik göstermemesi halinde ise asgari standartların belirlenerek kritik hususlar belirlemek, bu noktalardan taviz vermeden esnek bir emniyet hedefi doğrultusunda hareket etmek bir gereklilik olarak görülmektedir. Paydaşlardan bir tanesinin sebebiyet verdiği bir emniyetsiz olay, tüm sistemi ve tüm süreci sıkıntı içerisine sokabilecek boyutlara gelebilir. Bu sebeple ÜDY'lerin emniyet hedeflerini ortak bir şekilde belirleyip bu hedefler doğrultusunda eşgüdümlü bir şekilde hareket etmeleri örgüt dışı emniyetsiz olayların azalmasına yardımcı olacağından önemli bir üst yönetim desteği olarak değerlendirilmektedir. Aynı amaç için gayret gösteren ÜDY'lerin eşgüdüm çalışmaları da bir zaruret haline gelecek ve bunun paralelinde emniyet performansı artırılmış olacaktır.

### **2.6.3. Paydaşların Tecrübelerinden Emniyeti Artırıcı Dersler Çıkarmak**

Bir sistem içerisinde bir arada faaliyet sürdürmenin zorluklarının yanında her paydaşın kendine fayda sağlayabileceği yanları da bulunmaktadır. Özellikle emniyet konusunda aynı sektör içinde yer alan işletmelerin tecrübe etmiş olduğu durumlar diğer işletmeler için bir uyarı ve ders niteliğindedir. Bu açıdan bakıldığında benzer faaliyetleri gerçekleştiren işletmelerde meydana gelen her bir emniyetsiz olayın diğerlerin başına gelmeden emniyeti artırıcı önlemlerle engellenmesine yardımcı olmaktadır. Bir sistem içerisinde olmanın bu avantajını kullanabilmek için ise ÜDY'ler sektördeki diğer işletmeleri ve durumlarını yakından takip etmeli ve kendi işletmelerine uygun yönlerini uyarlamaya çalışmalıdır. Bunlara ek olarak yönetici kıyaslama (benchmarking) yöntemi ile sürekli kendi işletmesini sektördeki ortalama üzeri işletmelerle karşılaştırarak eksik yanlarını bulmaya ve iyileştirmeye çalışmalıdır. Bu şekilde sistem içerisinde koordineli bir şekilde çalışmanın getirdiği zorluklar bir avantaja çevrilebilmektedir.

### **2.7. Üst düzey yönetim desteğinin, EY'nin başarısı bağlamında, önem sırasına göre alt bileşenleri**

Çalışma kapsamında katılımcılardan ÜDY'lerin EY başarısı bağlamındaki desteğinin detayları ve gereklilikleri hakkında toplanan verilerin ardından bu desteklerin performansa olan etkisi göz önünde bulundurularak önem sırasına göre listelenmesi talep edilmiştir. Tablo 12'de yer alan bu sıralama hem ÜDY'lerin emniyete yönelik verecekleri

desteğe başlaması gereken noktayı belirlemek hem de sınırlı kaynakların bulunduğu durumlarda hangi desteğe öncelik verilmesi gerektiği konusunda bir fikir sahibi olabilmek için değerli görülmektedir.

21 katılımcıdan 20'sinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda düzenlenen ve toplamda 100 yanıtı içeren tablo 12'de, oluşturulan 6 tema ve 21 kategorinin önem derecesindeki öncelik sıralaması ve hangi yüzdelik oranda bu sırada yer aldığı gösterilmektedir.

Tablo 12'de EY başarısının artması için gerekli olan en önemli ÜDY desteğinin ("*Yüzdelik Oranı*" kısmında belirtildiği üzere) "Etkili bir emniyet liderliği sergilemek" (%26) olduğu görülmektedir. Bu sıralamayı %21'lik bir oranla "Olumlu emniyet kültürünü güçlendirmek" ve %19'luk yakın bir yüzdeyle de "Yeterli kaynağı sağlamak" takip etmektedir. Daha sonrasında ise sırasıyla "Emniyete İlişkin Varılacak Yerleri Belirlemek ve Planları Yapmak" (%17), "Emniyet Performansını Ölçmek ve Kontrol Etmek" (%13) ve "Paydaşlarla Eşgüdüm İçinde Olmak" (%4) temaları başarılı bir EY üzerinde etkili olmaktadır.

Analiz edilen veriler ışığında bakıldığında, EY başarısını artırmak için ÜDY'lerin yüksek bir emniyet adanmışlığına sahip olması, çalışanları ve diğer yöneticileri emniyet konusunda teşvik ederek onlara karşı samimi, inandırıcı olması ve karşılıklı güven ortamını sağlaması gerekmektedir. Tüm bu faktörler doğrudan ya da dolaylı olarak örgüt içerisinde olumlu emniyet kültürünü güçlendirmeye yardımcı olmaktadır. Güçlü bir olumlu emniyet kültürüne sahip örgütlerde ise olumlu adalet, raporlama ve öğrenme kültürü de sürekli gelişerek güçlenecektir.

**Tablo 12. Tema ve Kategoriler ve Önem Derecelerine Göre Sıralanışı**

| Tema ve Kategoriler   | Önem Derecesine Göre Sıralanışı |          |          |          |          | Yüzelik Oranı |            |
|---|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|---------------|------------|
|   | 1                               | 2        | 3        | 4        | 5        |               | Toplam     |
| 1. Etkili Bir Emniyet Liderliği Sergilemek                            |                                 |          |          |          |          |               |            |
| 1.1.Yüksek Bir Emniyet Adanmışlığına Sahip Olmak                      | 1                               | 1        | 2        | 2        | 0        | 6             | %6         |
| 1.2.İnanıcı Olmak ve Güven Sağlamak                                   | 2                               | 5        | 1        | 2        | 2        | 12            | %12        |
| 1.3. Diğer Yöneticileri Teşvik Etmek                                  | 0                               | 2        | 3        | 1        | 2        | 8             | %8         |
| <b>TOPLAM</b>   | <b>3</b>                        | <b>8</b> | <b>6</b> | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>26</b>     | <b>%26</b> |
| 2. Emniyete İlişkin Varılacak Yerleri Belirlemek ve Planları Yapmak   |                                 |          |          |          |          |               |            |
| 2.1.Misyon ve Vizyonu Emniyetle İlişkilendirmek                       | 1                               | 1        | 1        | 0        | 1        | 4             | %4         |
| 2.2.Genel Amaçlarda Emniyete Yer Vermek                               | 2                               | 1        | 0        | 0        | 1        | 4             | %4         |
| 2.3.Emniyet Politikalarını Belirlemek                                 | 1                               | 1        | 0        | 0        | 1        | 3             | %3         |
| 2.4.Emniyet Hedeflerini Belirlemek                                    | 1                               | 1        | 0        | 0        | 0        | 2             | %2         |
| 2.5.Planları Yapmak   | 1                               | 0        | 2        | 0        | 1        | 4             | %4         |
| <b>TOPLAM</b>   | <b>6</b>                        | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>0</b> | <b>4</b> | <b>17</b>     | <b>%17</b> |
| 3. Yeterli Kaynağı Ayırmak  |                                 |          |          |          |          |               |            |
| 3.1. İnsan Kaynağı Ayırmak  | 2                               | 1        | 2        | 1        | 0        | 6             | %6         |
| 3.2. Finansal Kaynak Ayırmak  | 4                               | 2        | 3        | 0        | 1        | 10            | %10        |
| 3.3. Eğitsel Faaliyetlerine Yönelik Kaynak Ayırmak                    | 2                               | 0        | 1        | 0        | 0        | 3             | %3         |
| <b>TOPLAM</b>   | <b>8</b>                        | <b>3</b> | <b>6</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>19</b>     | <b>%19</b> |
| 4. Emniyet Performansını Ölçmek ve Kontrol Etmek                      |                                 |          |          |          |          |               |            |
| 4.1.Performans Ölçümü ve Değerlendirilmesine Öncülük Etmek            | 1                               | 0        | 0        | 2        | 2        | 5             | %5         |
| 4.2.Kök Nedenlerin Ortaya Çıkarılmasını Sağlamak                      | 0                               | 1        | 1        | 1        | 1        | 4             | %4         |
| 4.3.Köklü Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Geliştirilmesini Sağlamak | 0                               | 0        | 1        | 1        | 2        | 4             | %4         |
| <b>TOPLAM</b>   | <b>1</b>                        | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>13</b>     | <b>%13</b> |
| 5. Olumlu Emniyet Kültürünü Güçlendirmek                              |                                 |          |          |          |          |               |            |
| 5.1. Emniyet Farkındalığını Artırmak                                  | 1                               | 2        | 0        | 0        | 0        | 3             | %3         |
| 5.2. Olumlu Adalet Kültürünü Güçlendirmek                             | 0                               | 1        | 1        | 2        | 0        | 4             | %4         |
| 5.3. Olumlu Raporlama Kültürünü Güçlendirmek                          | 1                               | 1        | 2        | 5        | 2        | 11            | %11        |
| 5.4. Olumlu Öğrenme Kültürünün Güçlendirilmesi                        | 0                               | 0        | 0        | 2        | 1        | 3             | %3         |
| <b>TOPLAM</b>   | <b>2</b>                        | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>9</b> | <b>3</b> | <b>21</b>     | <b>%21</b> |
| 6. Paydaşlarla Eşgüdüm İçinde Olmak                                   |                                 |          |          |          |          |               |            |
| 6.1. Paydaşlarla İletişim Halinde Olmak                               | 0                               | 0        | 0        | 1        | 1        | 2             | %2         |
| 6.2. Paydaşlarla Amaç Birliği İçinde Olmak                            | 0                               | 0        | 0        | 0        | 1        | 1             | %1         |
| 6.3. Paydaşların Tecrübelerinden Emniyeti Artırıcı Dersler Çıkarmak   | 0                               | 0        | 0        | 0        | 1        | 1             | %1         |
| <b>TOPLAM</b>   | <b>0</b>                        | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>3</b> | <b>4</b>      | <b>%4</b>  |



Katılımcılar, güçlü bir EY'ye sahip olmak için gerekli olan ÜDY desteğini önem derecesine göre sıraladıklarında ise ilk sırada %40'lık bir oranla (*toplam 20 cevaptan 8'inin tercih etmiş olduğu*) "Yeterli Kaynağı Ayırmak" yer almıştır. İkinci sırada ise yine %40'lık bir oranla "Etkili Bir Emniyet Liderliği Sergilemek" ön plana çıkmaktadır. Üçüncü sırada katılımcılar hem "Etkili Bir Emniyet Liderliği Sergilemek" hem de "Yeterli Kaynağı Ayırmak" başlıkları altındaki kategorilere karşılık gelen cevapları %30'luk bir oranla tercih etmişlerdir. Dördüncü derecedeki önem sırasına ise %45 gibi büyük bir oranla "Olumlu Emniyet Kültürünü Güçlendirmek" cevabı verilmiştir. Son olarak beşinci derecede önemli olan ÜDY desteği olarak %25'lik bir oranla "Emniyet Performansını Ölçmek ve Kontrol Etmek" teması altındaki kategorilere karşılık gelen yanıtları vermişlerdir.

Üst düzey yönetim desteğinin EY'nin başarısı bağlamında, önem sırasına göre alt bileşenleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Emniyet performansının artırılması için gerekli olan personel, personelin eğitsel faaliyetleri ve diğer finansal kaynağın ayrılması,
2. Yüksek bir emniyet adanmışlığına sahip, personelin emniyet konusunda kendisine inandığı ve diğer yöneticilerini bu bağlamda teşvik eden etkili bir liderlik,
3. Emniyetle ilişkilendirilmiş misyon ve vizyon doğrultusunda belirlenmiş olan emniyet hedeflerine ulaşmaya yardımcı plan ve prosedürlerin oluşturulması,
4. Örgüt içerisinde emniyet farkındalığının artırılıp, adalet, raporlama ve öğrenme kültürünün teşvik edildiği güçlü bir olumlu emniyet kültürünün oluşturulması ve
5. Gerçekleştirilen faaliyetlerin önceden belirlenen kriterlere göre emniyet performansının ölçülmesi ve hedeflerin karşılanamadığı durumlara sebebiyet veren kök nedenlerin araştırılıp paydaşlarla eşgüdüm içerisinde düzeltici ve önleyici tedbirlerin geliştirilmesi.

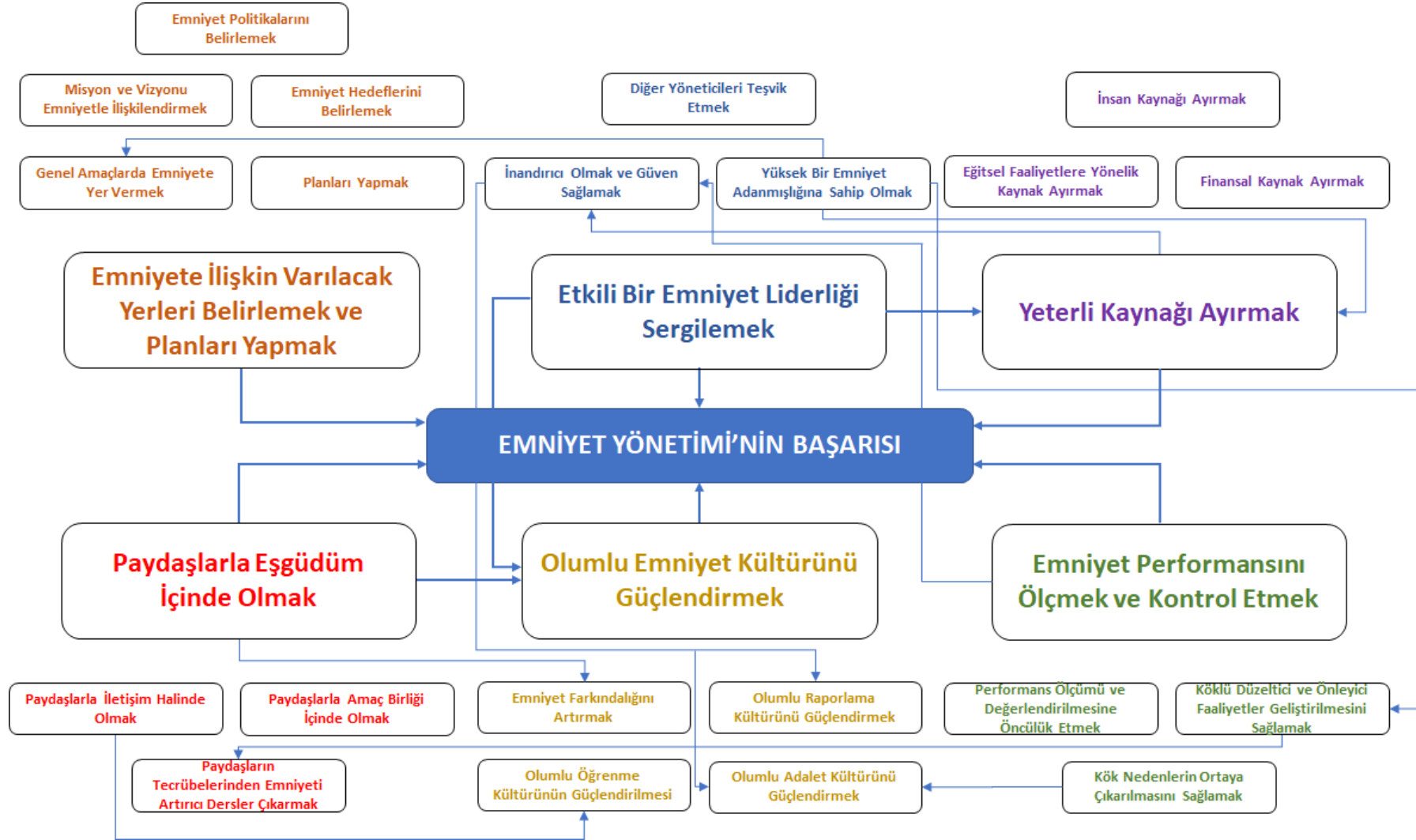
Bu sıralamanın dikkate alınarak yönetilen emniyet sistemlerinin verimli ve etkili sonuçları ortaya çıkarması çok daha muhtemel görünmektedir. Zira bir önceki basamağı atlayarak diğer adımlara geçmek sistemin hedeflenen amaçlarına ulaşmayı engelleyici ya da zorlaştırıcı bir etkiye sahip olabilir.

## 2.8. Temalar ve Kategoriler Arasındaki İlişki

Emniyet yönetiminin başarısında üst düzey yönetim desteğini somutlaştırmaya yönelik yapılan analiz sonucunda elde edilen kod, kategori ve temalar farklı başlıklar altında birbirinden ayrılmasına rağmen aynı zamanda birbirleriyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki halindedir. Bu sebeple kod ve kategoriler kimi zaman aynı anda birden çok tema ile ilişkili ve/veya birbirinin destekleyicisi bir konuma sahip olabilmektedir. Şekil 4'te görüldüğü gibi emniyet yönetimi başarısı altı ana temada toplanmıştır. Fakat bu temaların ve kategorilerin birbirinden tamamen bağımsız olduğunu düşünmek hatalı bir yaklaşım olacaktır. Çünkü bir kategori ya da tema farklı bir temayı ya da kategoriye etkileyebilmekte ya da onlardan etkilenebilmektedir. Bu yüzden bu ilişkilerin de ifade edilmesi bulguların daha anlamlı ve kapsayıcı olmasına katkı sağlayacaktır.

Etkili bir emniyet liderliğine sahip olmak emniyet yönetim başarısını etkileyen en önemli faktör olarak değerlendirilirken aynı zamanda olumlu emniyet kültürünü güçlendirme ve emniyet performansının artırılmasına dair yeterli kaynağın ayrılmasında da etkin bir role sahiptir. Örgüt içerisindeki kültürün oluşmasında büyük oranda kurallar ve yöneticilerin tutumu baskın olduğundan dolayı emniyet konusunda hassasiyeti yüksek bir yönetici doğrudan çalışanlarının da bu konu üzerinde titizlikle durmasını gerekli kılmaktadır. Emniyete dair atılacak her adım belirli bir maliyet oluşturduğundan dolayı yöneticilerin kaynak ayırma konusunda istekli olması da büyük oranda sahip olduğu emniyet liderliğiyle orantılıdır. Bununla birlikte yeterli kaynak ayırmak ve emniyet performansını ölçmek ve kontrol etmek yöneticilerin emniyete verdiği önemi göstermenin yanında çalışanların gözünde yöneticileri daha inandırıcı ve güven duyulan bir konuma ulaştırmaktadır. Emniyet konusunda inandırıcılığı yüksek ve çalışanlara güven veren bir yönetici de çalışanların emniyete yönelik yaptığı tüm bildirim ve girişimleri destekleyeceği algısı oluşturduğundan dolayı önce olumlu adalet kültürünün sonra olumlu raporlama kültürünün güçlenmesine büyük oranda destek vermektedir. Bunun yanında meydana gelen emniyetsiz bir olay karşısında suçluyu aramak ve cezalandırmaktan ziyade emniyetsiz olayın meydana gelmesindeki kök nedenlerin ortaya çıkarılmasını sağlayan bir yönetici daha adil bir yaptırım sürecinin yürütülmesine büyük katkı sağlar. Dolayısıyla alınacak kararlarda dikkate alınan bu bakış açısı da örgüt içerisindeki adalet algısının ve kültürünün güçlenmesine yardımcı olacaktır.

Şekil 4 Temalar ve Kategoriler Arasındaki İlişki Şeması



Paydaşlarla eşgüdüm içinde olmak ise önemli bir üst düzey yönetimi desteği olmasının yanında olumlu emniyet kültürünün güçlendirilmesine ve emniyet farkındalığının artmasına doğrudan katkı sağlamaktadır. Çünkü örgüt üyeleri arasında oluşturulmaya çalışılan emniyet farkındalığının sektör boyutunda diğer paydaşlarla da gündem edilmesi daha kapsamlı ve etkin bir emniyet performansına katkı sağlayacaktır. Paydaşlarla eşgüdüm içinde olma teması altındaki kategoride yer alan paydaşlarla iletişim halinde olmak aynı zamanda emniyetin başarısının artırılmasına yönelik tecrübe ve gelişmeleri sürekli olarak paydaşların birbirine aktarması ders çıkarmaya ve öneylemci bir yaklaşım sergilemeye imkân sunmaktadır.

Yüksek bir emniyet adanmışlığına sahip olan bir yönetici örgüt adına atılacak olan her adımda emniyeti ön planda tutacaktır. Emniyet adanmışlığı işletme içerisinde genel amaçlarda emniyete üst sırada bir yer vermeyi gerektirmektedir. Bu sayede tüm alt plan ve hedefler de bu doğrultuda emniyeti önceleyecektir. Buna ek olarak, emniyet adanmışlığına sahip bir yönetici, emniyetsiz olay meydana geldikten sonra değil, bu olaylar hiç ortada yokken gerekli önlemlerin alınmasını ve/veya emniyetsiz olayın tekrarlanmaması için köklü düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Emniyet performansının artırılmasını önceleyen köklü düzeltici ve önleyici faaliyetler geliştirilmesini sağlamak için çaba gösteren yöneticiler emniyetsiz olayların meydana gelmeden önce engellenebilmesi için gözlem ve analizler yapmakla yükümlüdürler. Bu yükümlülük kendi işletmesinde olmasa dahi önceden meydana gelmiş olan emniyetsiz olaylarda paydaşların tecrübelerinden emniyeti artırıcı dersler çıkarma konusunda bir bilincin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

Emniyet performansının istenilen seviyelerde olması havacılık örgütlerinin sürdürülebilirliği ve genel anlamdaki başarısı için üzerinde yoğunlaşılması gereken en önemli konulardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Emniyet performansının artırılması hem bir zorunluluk hem de bir gerekliliktir. Zorunluluktur, çünkü ulusal ve uluslararası sivil havacılık örgütleri emniyet performansının kabul edilebilir seviyelerde tutulmasını ve sürekli artırılmasını havacılık işletmelerine zorunlu tutmaktadır. Tersi durumda havacılık örgütlerinin faaliyetleri durdurulabilmektedir. Gerekliliktir, çünkü havacılık otoriteleri havacılık örgütlerini bu konuda zorunlu tutmasalar dahi, istenilen seviyede emniyet performans başarısı gösteremeyen örgütler meydana gelebilecek emniyetsiz olaylar (kaza/ramak kala ya da diğer emniyetsiz olaylar gibi) sebebiyle ağır maddi kayıplar vermekle ya da iflas etmek durumuyla karşı karşıya kalabilirler. Bu sebeple emniyet performansını kâğıt üzerinde değil, gerçek anlamda artırmak gerekmektedir.

Emniyet yönetiminin başarısını etkileyen faktörlerin başında güçlü bir üst düzey yönetim desteğinin geldiği bilinmektedir. Bu araştırma emniyet yönetiminin başarısını artırması bağlamında üst düzey yönetim desteğinin kavramsallaştırılmasını hedeflemektedir. Bu kapsamda yönetim desteğinin hangi alt bileşenlerden oluştuğunun belirlenmesi bu çalışmanın temel amacı olmuştur. Bu amaçla, amaçlı örneklem yöntemiyle belirlenen havacılık örgütlerinin EYS, kalite güvence yönetimi ve mevzuata uyumluluk izleme birimlerinde görev alan yöneticiler ve uzmanlar ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin çok yönlü ve ilişkisel yönlerini ortaya çıkarabilmek için nitel veri analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen kod, kategori ve temalar kendi içinde ve birbiriyle olan bağlamsal ilişkisi doğrultusunda değerlendirilerek üst düzey yönetim desteğinin alt bileşenleri altı tema altında toplanmıştır. Bunlar temalar (1) Etkili Bir Emniyet Liderliği Sergilemek, (2) Emniyete İlişkin Varılacak Yerleri Belirlemek ve Planları Yapmak, (3) Yeterli Kaynağı Ayırmak, (4) Emniyet Performansını Ölçmek ve Kontrol Etmek, (5) Olumlu Emniyet Kültürünü Güçlendirmek, (6) Paydaşlarla Eşgüdüm İçinde Olmak üzere sıralanmıştır. Diğer temaları desteklemesi ve aralarındaki ilişki bakımından ele alındığında ise bu desteklerden en önemlileri sırasıyla etkili bir emniyet liderliği sergilemek, olumlu emniyet kültürünü güçlendirmek ve yeterli kaynağı ayırmak olarak belirlenmiştir.

Emniyet yönetiminin başarısını sağlayabilmek için üst düzey yönetim desteğinin ilişkisel olarak ifade edilmesi tam anlamıyla tema ve kategorilerin desteğini anlama konusunda büyük fayda sağlamaktadır. Zira farklı tema altındaki kimi kategoriler aynı zamanda başka kategori ve temaları da destekler niteliktedirler. Bu sebeple altı farklı tema altında toplanan kategoriler bir bütün olarak ele alınmış ve aralarındaki olumlu ve destekleyici ilişkiler görseller ve açıklamalar yardımıyla ifade edilmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen veriler havacılık örgütlerinde emniyete olan desteğin büyük oranda ÜDY'nin talimatları doğrultusunda şekillendiğini ifade etmektedir. Emniyet yönetim başarısını artırılmasında kilit noktalarından biri olarak değerlendirilen üst düzey yönetim desteği havacılık örgütlerince ve havacılık otoritelerince vurgulanmalı ve desteklenmeli ve denetlenmelidir. Bu sayede kâğıt üzerindeki emniyet performansından ziyade gerçek anlamda ölçülebilen ve yönetilebilen bir emniyet yönetimine büyük oranda katkı sağlanmış olacaktır.

Havacılık örgütleri artan faaliyetlerle birlikte emniyet performansını artırmak için yapılması gerekenlerin başında gelen üst düzey yönetim desteğini ortaya çıkarmada etkili olan belirtilmiş temalar üzerine yoğunlaşmalıdır. Bu şekilde örgüt içerisinde olumlu emniyet kültürü destek bulacak ve elde edilen geri dönüşler sahadaki emniyet seviyesini gerçek anlamda ölçebilmeye yardımcı olacaktır.

Çalışma sonucunda elde edilen veriler aynı zamanda havacılık otoriteleri açısından da kayda değer bilgiler içermektedir. Emniyet performansı konusunda kabul edilebilir seviyeleri belirleyen ve denetleyen bu otoriteler, emniyeti artırmaya yönelik yapılması gerekenlerin yanında analiz sonucunda ortaya çıkan üst düzey yönetim desteğinin alt bileşenlerini tavsiye niteliğinde havacılık örgütlerine önererek daha yapıcı ve katılımcı bir tavır sergileyebilirler. Böylece emniyet yönetiminin başarısına bir otorite olarak katkıda bulunmuş olacaklardır.

Üst düzey yöneticilerin emniyet yönetimi konusundaki etkin rolleri onları bu alandaki en sorumlu statüye taşımaktadır. Bu sebeple ÜDY'ler emniyete gerçek anlamda destek vermek istiyor ve bu verdiği desteğin tüm örgüt üyeleri tarafından bilinmesini istiyorsa belirtilen üst düzey yönetim desteğinin alt bileşenlerini dikkate almakla yükümlüdür. Bu sayede örgüt içerisinde yer alan olumlu emniyet kültürü güçlendirilmiş ve tüm örgüt üyelerince desteklenmiş olacaktır.

- Adair, J. (2017). *KARAR VERME VE PROBLEM ÇÖZME*. Ankara: Pegem Akademi.
- Agbola, R. (2012). Impact of Health and Safety Management on Employee Safety at the Ghana Ports and Harbour Authority. *Developing Country Studies*, 156-166.
- Ağlargöz, O. (2013). Yetki, Güç ve Liderlik. İ. Özalp, O. Ağlargöz, D. Paşaoğlu, & N. Şakar içinde, *Yönetim ve Organizasyon-I* (s. 40-44). Eskişehir: Anadolu University.
- Akada, T. (2015). *BİLİMSEL ARAŞTIRMALARDA VE YAYINLARDA ETİK*. Muğla: MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı (4. baskı)*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Amernic, J., & Craig, R. (2017). CEO speeches and safety culture: British Petroleum before the Deepwater Horizon disaster. *Critical Perspectives on Accounting*, 61-80.
- Anafarta, N. (2001). ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN KARIYER PLANLAMASINA BİREYSEL PERSPEKTİF. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1-17.
- Anameriç, H. (2005). YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN YÖNETİM FONKSİYONLARI ÜZERİNE ETKİSİ. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 25-43.
- Anbar, A., & Eker, M. (2009). BİREYSEL YATIRIMCILARIN FİNANSAL RİSK ALGILAMALARINI ETKİLEYEN DEMOGRAFİK VE SOSYOEKONOMİK FAKTÖRLER. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 129-150.
- Andrews, K. R. (1969). Toward professionalism in business management. *Harvard Business Review*, 50-51.
- Aslan, B. (2010). Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim. *Sayıştay Dergisi*, 63-86.

- ASX Corporate Governance Council. (2007). *Corporate Governance Principles and Recommendations with 2010 Amendments*. Australia: AUSTRALIAN SECURITY EXCHANGE 2. edition.
- Aydın, A. (2001). Yönetimin Fonksiyonları. *Güney, Salih (ed) Yönetim ve Organizasyon*, 57-86.
- Ayman Güler, B. (2015). Yönetim bilimi ya da kamu yönetimi: Yöntembilimsel özellikler üzerine. *Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları*, 9-44.
- Baczyńska, A. (2015). Analytical, Practical and Emotional Intelligence and Line Manager Competencies. *Akademia Leona Koźmińskiego*, 34-54.
- Bakan, İ. (2008). *Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” türlerine ilişkin algulamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki*. Karaman: Bir alan araştırması.
- Balcı, E. (1989). YÖNETİMDE GÜDÜLEME, ÖDÜLLER VE TÜRK EGİTİM SİSTEMİNDEKİ DURUM. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 127-135.
- Barach, P., & Small, S. (2000). Reporting and preventing medical mishaps: lessons from non-medical near miss reporting systems. *Bmj*, 759-763.
- Baransel, A. (1969). *Modernleşmenin sevk ve idare üzerindeki etkileri*. İstanbul: (yayınlanmamış doçentlik tezi).
- Batuwangala, E., Silva, J., & Wild, G. (2018). The Regulatory Framework for Safety Management Systems in Airworthiness Organisations. *aerospace*, 3-14.
- Baum, J., & Rowley, T. (2002). Companion to Organizations: An Introduction. *The Blackwell Companion to Organizations*, 1-34.
- Bazerman, M., & Moore, D. (2013). *Judgment in managerial decision making*. 8th ed. John Wiley & Sons.
- Ben-Daya, M., Duffuuaa, S. O., Raouf, A., Knezevic, J., & Ait-Kadi, D. (2009). *Handbook of Maintenance Management*. London.



- Bennis, W., & Powell, S. (2000). Great Groups and Leaders. *Career Development International*, 112-115.
- Berg, B. (2001). *Qualitative research methods for the social science*. USA: A: A Pearson Education Company.
- Beuzekom, M., Boer, F., Akerboom, S., & Hudson, P. (2010). Patient safety: latent risk factors. *British Journal of Anaesthesia*, 52-59.
- Blegen, M., Vaughn, T., Pepper, G., Vojir, C., Stratton, K., Boyd, M., & Armstrong, G. (2004). Patient and Staff Safety: Voluntary Reporting. *American Journal of Medical Quality*, 67-73.
- Bostan, S., & Durmuş, İ. (2016). Yöneticilerin Karar Sürecinde Zamanı Kullanması Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administrative Sciences*, 277-307.
- Bozkuş, S. (2005). RİSK ÖLÇÜMÜNDE ALTERNATİF YAKLAŞIMLAR: RİSKE MARUZ DEĞER (VaR) ve BEKLENEN KAYIP (ES) UYGULAMALARI. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27-45.
- Britton, T. (2019, 04 01). *SMS Pro Aviation Safety Software Blog 4 Airlines & Airports*. aviationsafetyblog: <http://aviationsafetyblog.asms-pro.com/blog/what-are-safety-objectives-in-aviation-sms-programs> adresinden alındı
- Bükeç, C. (2015). *TÜRKİYE'DEKİ HAVA ARACI BAKIM İŞLETMELERİNDE OLUMLU EMNİYET KÜLTÜRÜNÜ DESTEKLEYEN BİR DİSİPLİN SİSTEMİ ÖNERİSİ*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Doktora Tezi.
- Carroll, S., & Gillen, D. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of management review*, 38-51.
- Chang, Y.-H., & Liao, M.-Y. (2008). Air passenger perceptions on exit row seating and flight safety education. *Safety science*, 1459-1468.
- Clarke, S. (2006). The relationship between safety climate and safety performance: a meta-analytic review. *ournal of occupational health psychology*, 315.
- Cox, S., & Cheyne, A. (2000). Assessing safety culture in offshore environments. *Safety science*, 111-129.

- Creswell, J. W. (2017). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Ankara: Eğiten Kitap.
- Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 95-100.
- Çetinkaya, M., & Özutku, H. (2010). Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetimsel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 221-236.
- Çırpan, H., & Koyuncu, M. (1998). İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN ALT KADEME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI. *Researchgate*, 223-230.
- Daft, R. L. (2010). *Management, Ninth Edition*. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). *Understanding Management, Sixth Edition*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Dekker, S. (2011). The criminalization of human error in aviation and healthcare: A review. *Safety Science*, 121-127.
- Dekker, S. (2012). *Just Culture Balancing Safety and Accountability*. London: CRC Press.
- Dekker, S. W. (2009). Just culture: who gets to draw the line? *Cognition, Technology & Work*, 177-185.
- Demir, C., & Yılmaz, M. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 69-88.
- Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 69-88.
- Demir, M. (2017). *ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL YAPI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İKİ FARKLI ULUSA AİT İŞLETMELER ÜZERİNDE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ*. Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Digha, M. N. (2014). Morgan's Images of Organizations Analysis. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE RESEARCH & DEVELOPMENT*, 201-205.
- Dinç, E., & Abdioğlu, H. (2009). İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI VE MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ İLİŞKİSİ: İMKB-100 ŞİRKETLERİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 157-184.
- Dönmez, K., & Uslu, S. (2016). HAVACILIKTA İLETİŞİM KAYNAKLI KAZA VE OLAYLAR ÜZERİNE BİR İNCELEME. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1074-1079.
- Draft, R. (1994). *Management, 3th Edition*. Orlando: The Drydan Press.
- Dragutinovic, N., & Twisk, D. (2006). *The effectiveness of road safety education: A literature review*. Lahey: SWOV Institute for Road Safety Research.
- Drucker, P. F. (2011). *Management: Tasks, Responsibilities, Practises*. Abingdon Oxon: Routledge.
- Earnest, R. (1997). Characteristics of proactive & reactive safety systems. *Professional Safety*, 27.
- Ek, Å. (2006). *Safety culture in sea and aviation transport*. Lund: Lund University.
- Ek, Å., & Akselsson, R. (2007). Aviation on the ground: Safety culture in a ground handling company. *The International Journal of Aviation Psychology*, 59-76.
- Ekodialog. (2019, 02 15). *Yetki Nedir, ve Sorumluluk Ne Demektir* . ekodialog.com: <http://www.ekodialog.com/Konular/yetki-ve-sorumluluk-nedir.html> adresinden alındı
- Ekşi, H. (2009). Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: İlişkisel bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 165-172.
- Er, E. (2019). *Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerine etkisi: Alanya'daki ilk ve ortaöğretim kurumları üzerine bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*. Alanya: Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Erbaşı, A. (2012). AHİ TEŞKİLATINDA YÖNETİM FONKSİYONLARIYLA İLGİLİ UYGULAMALAR. *Turkish Studies*, 1322-1331.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon, 5.b., Beta Bas.* İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İSTANBUL: Beta Basım A.Ş.
- Fischer, M. A., Mazor, K. M., Baril, J., Alper, E., DeMarco, D., & Pugnaire, M. (2006). Learning from mistakes. *Journal of General Internal Medicine*, 419-429.
- Flin, R. (2003). Danger—men at work”: Management influence on safety. *human factors and ergonomics in manufacturing & services industries*, 261–268.
- Flin, R., & Yule, S. (2004). Leadership for safety: industrial experience. *Quality and Safety in Health Care*, 45-51.
- Flin, R., Mearns, K., O'connor, P., & Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: identifying the common features. *Safety Science*, 177-192.
- Frese, M., & Keith, N. (2014). Action Errors, Error Management, and Learning in Organizations. *Annual Review of Psychology*, 661-687.
- Fruhen, L. S., Mearns, K. J., Flin, R., & Kirwan, B. (2014). Safety intelligence: An exploration of senior managers' characteristics. *Applied Ergonomics*, 967-975.
- Fruhen, L. S., Mearns, K. J., Flin, R., & Kirwan, B. (2014). Skills, knowledge and senior managers' demonstrations of safety commitment. *Safety Science*, 29-36.
- Fruhen, S. L., Griffin, A. M., & Andrei, D. M. (2019). What does safety commitment mean to leaders? A multi-method investigation. *Journal of Safety Research*, 203-214.
- Garvin, D., & Roberto, M. (2001). What you don't know about making decisions. *Harvard business review*, 108-111.

- Geisser, S., & Eddy, W. (2012). A Predictive Approach to Model Selection. *Journal of the American Statistical Association* , 153-160.
- Gerede, E. (2006). Havacılık emniyeti ve havacılık güvenliği kavramları arasındaki ilişki ve farkların belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 26-37.
- Gerede, E. (2015a). A study of challenges to the success of the safety management system in aircraft maintenance organizations in Turkey. *Safety Science*, 106-116.
- Gerede, E. (2015b). A qualitative study on the exploration of challenges to the implementation of the Safety Management System in aircraft maintenance organizations in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 230-240.
- Gerede, E. (2016). Emniyet Performansının Ölçülmesi ve İzlenmesi. E. Gerede, U. Turhan, B. Şekerli, & C. Bükeç içinde, *HAVACILIK EMNİYETİ* (s. 159-161). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gerede, E. (2016). *Havacılık Emniyetine İlişkin Temel Kavramlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gerede, E. (2016). Havacılık Emniyetine İlişkin Temel Kavramlar. E. Gerede, U. Turhan, B. Şekerli, & C. M. Bükeç içinde, *HAVACILIK EMNİYETİ* (s. 2-24). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gerede, E. (2016). Havayolu İşletmelerinin Maliyet Yapısı ve Verimlilik Göstergeleri. A. E. Sarılgan, E. Gerede, Ü. Battal, & A. E. Demirci içinde, *HAVAYOLU YÖNETİMİ* (s. 86-92). ESKİŞEHİR: ANADOLU ÜNİVERSİTESİ.
- Gerede, E. (2016). İnsan Hatası ve İhlaller. E. Gerede içinde, *Havacılık Emniyeti* (s. 117). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gerede, E. (2018). *Havacılıkta Emniyet Yönetimi: Teoriden Uygulamaya Geleneksel ve Yeni Nesil Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gill, G., & Gurvinder, S. (2004). Perceptions of safety management and safety culture in the aviation industry in New Zealand. *Journal of Air Transport Management*, 231-237.

- Gill, G., & Shergill, G. (2004). Perceptions of safety management and safety culture in the aviation industry in New Zealand. *Journal of Air Transport Management*, 231-237.
- Gilley, A. (2005). *The manager as change leader*. Westport / USA: Praeger Publishers.
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş (3 baskı)*. (A. Ersoy, & P. Yalçınoğlu, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gökçe, O., & Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı Ve Yönetimsel Roller. *SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 133-156.
- Gökçe, O., & Şahin, A. (2003). YÖNETİMDE ROL KAVRAMI ve YÖNETSEL ROLLER. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 133-155.
- Göze, A. (2015). *Siyasal Düşünceler ve Yönetimler*. istanbul: Beta.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 61-85.
- Güner, M. (2009). Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü. *Maliye Dergisi*, 183-195.
- Hale, A. (2000). Culture's confusions. *Safety Science*,, 34:1.
- Hammond, J., Keeney, R., & Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard business Review*, 3-8.
- Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmede Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*. İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları.
- Hayibor, S., Agle, B., Sears, G., Sonnenfeld, J., & Ward, A. (2011). Value congruence and charismatic leadership in CEO–top manager relationships: An empirical investigation. *Journal of business ethics*, 237-254.
- Helmreich, R. (2000). On error management: lessons from aviation. *Bmj*, 781-785.
- Heyman, D. (1973). A model for cash balance management. *Management Science*, 1407-1413.

- Hinze, J., Pedersen, C., & Fredley, J. (1998). IDENTIFYING ROOT CAUSES OF CONSTRUCTION INJURIES. *Journal of Construction Engineering and Management*, 67-71.
- Hitt, M., Middlemist, D., & Mathis, R. (1989). *Management Concept and Effective Practice*. New York: West Publishing Company.
- Hunter, D. (2002). Development of an aviation safety locus of control scale. *Safety*, 160.
- ICAO. (1998). Human Factors. Management and Organization. ICAO içinde, *HUMAN FACTORS TRAINING MANUAL*.
- ICAO. (2002). *Human factors guidelines for Safety Audits Manuel*. Montreal: ICAO Secretary General.
- ICAO. (2002). *Human Factors Guidelines For Safety Audits Manuel*. Montreal: ICAO Secretary General.
- ICAO. (2002). Organizational and Management Factors. ICAO içinde, *Human Factors Guidelines for Safety Audits Manual*.
- ICAO. (2009). *Safety Management Manual (SMM) Doc.9859 AN/474 2nd Edition*. Montréal, Quebec: ICAO Publ.
- ICAO. (2013a). *Safety Management Manual (SMM) 3rd Edition*. Montréal, Quebec: ICAO Publ.
- ICAO. (2013b). *Safety Management First Edition*. Montréal, Quebec: ICAO Publ.
- ICAO. (2018, 09 12). *Safety Report*. Montreal: ICAO. ICAO.INT: <https://www.icao.int/safety/iStars/Pages/Accident-Statistics.aspx> adresinden alındı
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 67-92.
- İnceoğlu, M. (1985). *GÜDÜLEME YÖNTEMLERİ*. Ankara: ANKARA ÜNİVERSİTESİ BASIN-YAYIN YÜKSEK OKULU YAYINLARI; 4.
- İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi. (2003). *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*.

- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 49-64.
- J Benn, M. K. (2009). Feedback from incident reporting: information and action to improve patient safety. *Error management*, 11-21.
- Jensen, M., & William, H. (1976). Theory of The Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- Jones, S., Kirchsteiger, C., & Bjerke, W. (1999). The importance of near miss reporting to further improve safety performance. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 59-67.
- Kara, D. A. (2012). *ÖĞRETMENLİK MESLEK BİLGİSİ DERSLERİNİN ÖĞRETMEN ADAYLARINA ÖĞRENME VE ÖĞRETME SÜRECİNE İLİŞKİN YETERLİKLERİ KAZANDIRMASI YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karacaer, S., & İbrahimoglu, N. (2003). İşletme yönetiminde muhasebe bilgi sistemi, iç kontrol, verimlilik ilişkisi ve önemi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 211-228.
- Karaoğlan, A. D. (2006). *Üst düzey yöneticilerinin zaman yönetimi*. Balıkesir: BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZİ.
- Karuppusami, G., & Gandhinathan, R. (2006). Pareto analysis of critical success factors of total quality management: A literature review and analysis. *THE TQM MAGAZINE*, 372-385.
- Keleş, İ. (2012). *KRİZDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ROLÜ*. Kırıkkale: KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ.
- Kim, C.-Y., & Song, B.-H. (2015). A Study on Safety Culture in Aviation Maintenance Organization. *Advanced Science and Technology Letters* , 485-490.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kontogiannis, T., & Malakis, S. (2009). A proactive approach to human error detection and identification in aviation and air traffic control. *Safety Science* 47.5, 693-706.



- Korshuk, A. (2008). Means of developing cultural awareness, national identity and intercultural communication skills. *Informacijos Mokslai*, 85-89.
- Köksal, A., & Gazioğlu, A. (2007). Ergenlerde duygusal zekâ ile karar verme stratejileri arasındaki ilişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Kömürcüoğlu, E. (2017). *İŞLETME YÖNETİMİNDE ETKİN ZAMAN KULLANIMI VE ZAMAN PLANLAMANIN ÖNEMİ*. İstanbul: İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ.
- Kömürcüoğlu, E. (2017). *İŞLETME YÖNETİMİNDE ETKİN ZAMAN KULLANIMI VE ZAMAN PLANLAMANIN ÖNEMİ*. İstanbul: İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ.
- Kömürcüoğlu, E. (2017). *İŞLETME YÖNETİMİNDE ETKİN ZAMAN KULLANIMI VE ZAMAN PLANLAMANIN ÖNEMİ YÜKSEK LİSANS TEZİ*. İstanbul: İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ.
- Kuluçlu, E. (2000). YÖNETİMİN DENETİMİNDEN DENETİMİN YÖNETİMİNE. *SAYIŞTAY DERGİSİ*, 100-101.
- Kurt, Y., & Gerede, E. (2016). *YENİ KURUMSAL KURAM PERSPEKTİFİYLE HAVACILIKTA EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ*. İstanbul: MARMARA ÜNİVERSİTESİ.
- Kurt, Y., & Gerede, E. (2017). EVALUATION OF SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS IN THE TURKISH GROUND HANDLING AND AIRPORT TERMINAL COMPANIES. *Electronic Journal of Social Sciences*, 369-384.
- Lammerding, A., & Fazil, A. (2000). Hazard identification and exposure assessment for microbial food safety risk assessment. *International Journal of Food Microbiology*, 147-157.
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., & Saint-Macary, J. (1995). Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. *Organization Science*, 260-279.
- Lelebici, D. N. (2008). ÖRGÜT KURAMININ TEMELLERİ. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 111-129.

- Leblebici, H., & Salancik, G. (1989). The Rules of Organizing and the Managerial Role. *Organization Studies*, 301-325.
- Lee, W.-K. (2006). Risk assessment modeling in aviation safety management. *Journal of Air Transport Management*, 267-273.
- Leontiades, M. (1982). Choosing the right manager to fit the strategy. *Journal of Business strategy*, 58-69.
- Lewis, P., Stephan, H., & Patricia, M. (1994). *Management Challenges in the 21 st Century*. New York: West Publishing Company.
- Lofquist, E. (2010). The art of measuring nothing: The paradox of measuring safety in a changing civil aviation industry using traditional safety metrics. *Safety Science* 48.10, 1520-1529.
- Marquis, B., & Huston , C. (2009). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Martin, M. M. (1998). Trust leadership. *the journal of Leadership Studies*, 42-49.
- McDonald, N., Corrigan, S., Daly, C., & Cromie, S. (2000). Safety management systems and safety culture in aircraft maintenance organisations. *Safety Science*, 151-176.
- McFadden, K., & Elizabeth, R. (1999). Aviation human factors: a framework for the new millennium. *Journal of Air Transport Management*, 177-184.
- McNeil, A., Frey, R., & Embrechts, P. (2005). *Quantitative risk management: Concepts, techniques and tools*. Princeton: Princeton university press.
- Medina, E. (2013). *Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have To Do With It?* Newyork: Columbia University.
- Merchant, K. A. (1982). The Control Function of Management. *Sloan Management Review*, 43-50.
- Michael, B. (2010). SMS for the Middle Manager. *AeroSafetyWorld, February*, 41-44.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of Managerial Work*. Harper and Row Pub.
- Mishra, J., & Morrissey, M. (1990). *Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers*. Public personnel management.

- Morgan, G. (2006). *Images of Organisation*. Sage Publications, 3-8.
- Mullen, J., & Kelloway, E. (2009). Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of occupational and organizational psychology*, 253-272.
- Murphy, P. (2001). What makes a text persuasive? Comparing students' and experts' conceptions of ofpersuasiveness. *International Journal of Educational Research* 35, 675–698.
- Müftüoğlu, T. (2010). *İşletme İktisadı 7.Baskı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Orhan, G., & Şahin, A. (2003). YÖNETİMDE ROL KAVRAMI ve YÖNETSEL ROLLER. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 133-157.
- Oster Jr, C., Strong, J., & Zorn, C. (2013). Analyzing aviation safety: problems, challenges, opportunities. *Research in transportation economics*, 148-164.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. (2004). STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ÖRGÜTLERDE İŞGÖREN MOTİVASYONU SÜRECİ. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 279-290.
- Öncü, M. A., Çömlekçi, İ., & Coşkun, E. (2010). Havayolu şirketlerinin uyguladıkları finansal stratejiler üzerine bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 27-58.
- Önen, M. (1985). *Türk sivil havacılık mevzuatı ve uluslararası uzay hukuku kuralları*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Ören, Ş. (1999). KÜLTÜR VE DAVRANIŞ İLİŞKİSİ. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 307-314.
- Öz, E., & Baykoç, Ö. F. (2004). TEDARİKÇİ SEÇİMİ PROBLEMİNE KARAR TEORİSİ DESTEKLİ UZMAN SİSTEM YAKLAŞIMI. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.*, 275-286.
- Özen, Ş. (2018). Yönetim ve Çalışma Dergisi / Journal of Management and Labour 2 Çok Bölümlü Yapı Türkiye'ye Gelince Nasıl Holding'e Dönüştü? Yerel ve İthal Yönetim Uygulamalarının Merkez ve Çevre Ülkelerde Meşrulaştırılması. *Yönetim ve Çalışma Dergis*, 2-22.

- Özşahin, M. (2005). *Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Faktörler ve Stratejik karar verme hızı - Firma Performans İlişkisi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Yüksek Lisans Tezi.
- Özşahin, M. (2005). *Stratejik karar verme hızını etkileyen faktörler ve stratejik karar verme hızı- firma performans ilişkisi Yüksek lisans Tezi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztekin, A. (2005). *Yönetim bilimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Papadakis, V., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). STRATEGIC DECISION-MAKING PROCESSES: THE ROLE OF MANAGEMENT AND CONTEXT 1. *Strategic Management Journal*, 115-147.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Ozler, N. D., & Özalp, İ. (2013). Yönetim Fonksiyonları. N. Tokgöz içinde, *YÖNETİM VE ORGANİZASYON* (s. 27-28). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Patankar, M. (2003). A study of safety culture at an aviation organization. *International journal of applied aviation studies*, 243-258.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage publications. Üçüncü basım.
- Porter, R., & Samovar, L. (1991). *Communication between cultures*. Buston: Cengage Learning.
- Pringle, J., & Solomon, E. (1980). *An introduction to financial management*. California: Goodyear Publishing Company.
- Reason, J. (1997). *Managing the risk of organizational accidents*. Burlington: Ashgate.
- Reason, J. (2003). *Human Error*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reason, J. (2008). *The Human Contribution*. England: Ashgate Publishing Limited.
- Reason, J. (2016). *MANAGING THE RISKS OF ORGANIZATIONAL ACCIDENTS*. New York,: Taylor & Francis.
- Rodrigues, C., Cusick, S., & Cusick, S. (2012). *Commercial aviation safety*. OH: McGraw-Hill: Columbus.

- Rüzgar, N. (2013). *YÖNETİCİLERİN PROFİLLERİ VE ROLLERİ: ANADOLU 500 BURSA FİRMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA*. Bursa: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saadi, S. M. (2018). *LEADERSHIP STYLES AND THEIR RELATION TO ADMINISTRATIVE CREATIVITY OF THE MINISTRY OF PLANNING IN THE ERBIL CITY: MASTER'S THESIS*. BİNGÖL: BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ.
- Sağır, C. (2006). Edirne: TRAKYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ.
- Sapir, E. (2002). *The Psychology of Culture: A Course of Lectures*. Berlin: Arthur Collingnon.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik*. Pamukkale: Yüksek Lisans Tezi.
- Sarter, N., & Alexander, H. (2000). Error Types and Related Error Detection Mechanisms in the Aviation Domain: An Analysis of Aviation Safety Reporting System Incident Reports. *The International Journal of Aviation Psychology*, 189-206.
- Saruhan, C. Ş., Yıldız, M., Şakar, N., Tonus, Z., Besler, S., Ulukan, C., & Ergun, D. (2012). Yönetim ve Yönetici. C. Ş. Saruhan içinde, *İşletme Yönetimi* (s. 3-4). Eskişehir: Anadolu University.
- Saruhan, Ş. C., Yıldız, L. M., Şakar, N. A., Tonus, Z., Besler, S., Ulukan, C., & Ergün, D. (2012). İşletme Misyon ve Vizyonunun Açıklanması. Ş. C. Saruhan, L. M. Yıldız, N. A. Şakar, Z. Tonus, S. Besler, C. Ulukan, & D. Ergün içinde, *İşletme Yönetimi* (s. 116-118). Eskişehir: ANADOLU ÜNİVERSİTESİ.
- Scornavacca, J., & McKenzie, J. (2006). Perceived critical success factors of SMS based campaigns: a managerial perspective. *ECIS*, 2123-2132.
- SHGM. (2011). *EMNİYET YÖNETİMİ EL KİTABI*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- SHGM. (2012). *SİVİL HAVACILIKTA EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİ YÖNETMELİĞİ (SHY-SMS)*. Ankara: SHGM.

- SHGM. (2015). *HAVAALANLARINDA EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN TALİMAT (SHT-SMS/HAD)*. ANKARA: SHGM.
- SHGM. (2017). *EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN KILAVUZ BİLGİLER*. ANKARA: SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ YAYINLARI.
- Sığrı, Ü. (2006). Japonların kültürel özellikleri bağlamında; yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlerinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29-47.
- Simon, H. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 493-513.
- Sirmon, D., & Lane, P. (2004). A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of international business studies*, 306-319.
- SM ICG. (2012). *The Senior Manager's Role in SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS*.
- Smith, E. J. (1995). Risk management in the North sea offshore industry: History, status and challenges. *Acta Astronautica*, 513-523.
- Soeters, J., & Peter, C. (2000). Culture and flight safety in military aviation. *The International Journal of Aviation Psychology*, 111-133.
- Spencer-Oatey, H. (2012). *What is Culture? A Compilation of Quotations*. Coventry: GlobalPAD Open House.
- Stephens, J. (1970). Managing complexity, work, technology and human relations. *The university press of Washington*, 71.
- Stolzer, A. J., Halford, C. D., & Goglia, J. J. (2008). *Safety Management Systems in Aviation*. Hampshire, England: Ashgate Publishing Limited.
- Stolzer, A., Halford, C., & Goglia, J. (2011). *Implementing safety management systems in aviation*. Burlington: Ashgate Publishing, Ltd.
- Şakar, A. (2012). Planlama. Ş. C. Saruhan, M. Yıldız, A. Şakar, Z. Tonus, S. Besler, C. Ulukan, & D. Ergun içinde, *İşletme Yönetimi* (s. 114-140). Eskişehir: Anadolu University.

- Şakar, A. (2012). Planlama. Ş. Saruhan, M. Yıldız, Z. Tonus, S. Besler, C. Ulukan, & D. Ergun içinde, *İşletme Yönetimi* (s. 116-118). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Şakar, N. (2012). Örgütlenme. Ş. Saruhan, M. Yıldız, A. Şakar, Z. Tonus, S. Besler, C. Ulukan, & D. Ergun içinde, *İŞLETME YÖNETİMİ* (s. 140-145). Eskişehir: Anadolu University.
- Şencan, H. (2019, 03 09). *Yönetim becerileri*. file:///C:/Users/ASUS/Downloads/dorduncu\_hafta.pdf adresinden alındı
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi*, 14-20.
- Tappura, S., Nenonen, N., & Kivistö-Rahnasto, J. (2017). Managers' viewpoint on factors influencing their commitment to safety: An empirical investigation in five Finnish industrial organisations. *Safety Science*, 52-61.
- Taşçı, D. (2013). Örgüt Kuramlarına Giriş. D. Taşçı, U. Koç, Y. Sayılar, Ç. Önder, N. Wastı, Ş. Özen, . . . E. Erdemir içinde, *Örgüt Kuramı* (s. 4). Eskişehiri: Anadolu University.
- TCI Airports Authority. (2019, 03 25). *The Senior Manager's Role in SMS*. tciairports.com: tciairports.com/pdf/The-Senior-Managers-Role-in-SMS.pdf adresinden alındı
- TDK. (2019, 05 27). *Türk Dil Kurumu*. tdk.gov.tr: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=214144 adresinden alındı
- TDK. (2019, 11 19). *Türk Dil Kurumu*. GÜNCEL TÜRKÇE SÖZLÜK: https://sozluk.gov.tr/?kelime=siyasal%20tutarl%C4%B1%C4%B1k adresinden alındı
- Telli, E. (2012). *LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNE ETKİSİ, KONUYLA İLGİLİ BİRİ UYGULAMA YÜKSEK LİSANS TEZİ*. EDİRNE: TRAKYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ.

- Toksarı, M., & Toksarı, M. (2011). Bulanık analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yaklaşımı kullanarak hedef pazarın belirlenmesi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 51-70.
- Tonus, Z. (2012). Örgütlenme. C. Ş. Saruhan, M. Yıldız, A. Şakar, Z. Tonus, S. Besler, C. Ulukan, & D. Ergun içinde, *İşletme Yönetimi* (s. 140-166). Eskişehir: Anadolu University.
- Topal, Z. (2014). *TÜRKİYE'DE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ DEĞİŞİMİ: KAYNAK BAĞIMLILIĞI PERSPEKTİFİNDEN BİR ARAŞTIRMA*. Bursa: ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ.
- Tortop, N. (1999). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı yayımları.
- Torum, O., & Küçük Yılmaz, A. (2009). HAVACILIKTA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ: TÜRKİYE'DEKİ HAVA LİMANLARI İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARI ARAŞTIRMASI. *HAVACILIK VE UZAY TEKNOLOJİLERİ DERGİSİ*, 47-58.
- Turan, N. (2012). İşletme ve İşletmecilikle ilgili kavramlar. N. Turan, B. Baraz , H. Sayın, F. Dalyan, M. Kurulgan, Ö. Sayılır, . . . S. Besler içinde, *İŞLETME İLKELERİ* (s. 2-11). Eskişehir: Anadolu University.
- Türkeli, Ü. (2000). *Yönetimde Yetki Ve Sorumlulukların Denklığı İlkesi Açısından Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: Yüksek Lisans Tezi.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 453-458.
- Uyanık, Ö., & Kandır, A. (2010). Okul öncesi dönemde erken akademik beceriler. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 118-134.
- Uzun, V. (2013). *ETİK, AHLAK VE LİDERLİK KAVRAMLARI VE ETİK LİDERLİK*. Gebze: GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ.
- üzülmez, m. (1999). *I. a: a*.
- Vargün, F. H. (2018). *YÖNETİM İLE İLETİŞİM, EĞİTİM FIRSATLARI VE ESNEK İŞ PROGRAMININ, DUYGUSAL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: Yüksek*



*Lisans Tezi.* İstanbul: BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ.

Vayni, T. (2017). *ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELERDE İNOVASYON ETKİNLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA.* istanbul: İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ YÜKSEK LİSANS TEZİ.

Vinodkumar, M., & Bhasi, M. (2011). A study on the impact of management system certification on safety management. *Safety Science*, 498-507.

Walsh, D. C. (2005). Trustworthy Leadership. *Journal of College and Character*, 1-7.

Watkins, M. (2013, mart 26). *What Is Organizational Culture? And Why Should We Care?* drceranic.com: <https://static1.squarespace.com/static/51be6891e4b020693fe23d0d/t/588533a2cd0f6828c5c2cefb/1485124515215/What+Is+Organizational+Culture%3F+And+Why+Should+We+Care%3F.pdf> adresinden alındı

We, T.-C., Chen, C.-H., & Li, C.-C. (2008). A correlation among safety leadership, safety climate and safety performance. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 307–318.

William , F., & Reinecke, J. (1983). *Introduction to Business*,. Boston: Allyn and Bacon Inc.

Wu, T.-C., Lin, C.-H., & Shiau, S.-Y. (2010). Predicting safety culture: The roles of employer, operations manager and safety professional. *Journal of Safety Research*, 423-431.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods.* London: Sage Publications.

Yükçü, S., & Fidancı, N. (2018). Havayolu İşletmeciliğinde Maliyet ve Fiyatlandırma Önerileri. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 394-407.

Yüksel, S. (2015). *HASTANE YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL BECERİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: OKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ.

Yüksel, S. (2015). *HASTANE YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL BECERİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ YÜKSEK LİSANS TEZİ*. İSTANBUL: OKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ.

Zembat, R. (1994). Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetici özellikleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 313-323.

Zuofa, T., & Ocheing, E. G. (2017). Senior Managers and Safety Leadership Role in Offshore Oil and Gas Construction Projects. *Procedia Engineering*, 1011-1017.

Zwetsloot, G. I., Kines, P., Ruotsala, R., Drupsteen, L., Merivirta, M.-L., & Bezemer, R. A. (2017). The importance of commitment, communication, culture and learning for the implementation of the Zero Accident Vision in 27 companies in Europe. *Safety Science*, 22-32.

## **EK-1 Görüşme Soruları**

1. Üst düzey yöneticiler ile orta ve düşük düzey yöneticilerin emniyetin sağlanması yönünden ne gibi **sorumluluk** ve **yetkileri** vardır?
  - a. Üst düzey, orta ve düşük düzey yöneticilerin emniyetin sağlanması bağlamında sorumluluk ve yetki farkları nelerdir? Emniyetin sağlanmasında hangi yöneticilerin daha fazla ve önemli bir rolü vardır? Neden?
  - b. Üst düzey yöneticilerin orta ve düşük düzey yöneticileri (emniyet bağlamında) etkileme konusundaki rolleri nelerdir? Üst düzey yöneticilerin emniyete karşı tutumları orta düzey yöneticilerin tutum ve davranışlarını (ne derecede) nasıl etkiler?
2. Emniyetin sağlanmasında üst düzey yöneticilerin **rolü** nedir? Üst düzey yöneticiler emniyeti **nasıl** ve **ne şekilde etkiler**?
  - a. Hem olumlu hem de olumsuz yanları hakkında bilgi alalım.
3. Orta düzey yöneticiler emniyeti **nasıl** ve **ne şekilde etkiler**? Emniyetin sağlanmasında orta düzey yöneticilerin **rolü** nedir?
4. Üst düzey yöneticiler **ne yapıyorlarsa** Emniyet Yönetim Sisteminin başarılı olmasına **destek** veriyorlardır?
  - a. EYS'nin **başarısı** bağlamında üst düzey yönetim **desteği** ne demektir?
5. Üst düzey yöneticilerin, EYS'nin başarısı bağlamında, olumlu bir emniyet kültürü oluşturmadaki rolleri nelerdir?
  - a. Üst düzey yöneticiler, özellikle olumlu raporlama, öğrenme ve adalet kültürünün güçlendirilmesi için neler yapmalıdır?
  - b. Raporlama (geri bildirimlerin) ve ders çıkartıp düzeltmeler yapma başarısının artması için üst düzey yöneticiler neler yapmalıdır?

6. Üst düzey yöneticiler, EYS'nin kağıt üstünde kalmaması, gerçekten sonuç alınabilmesi için neler yapmalıdır? Bu bağlamda orta düzey yöneticiler neler yapmalıdır?
7. Üst düzey yönetim desteğinin, EYS'nin başarısı bağlamında, önem sırasına göre alt bileşenleri nelerdir? EYS'nin başarılı olabilmesi için üst düzey yönetim desteğinin olmazsa olmazları nelerdir?
  - a. En az 5 tane bildirmesini sağlamaya çalışalım.

## **EK-2 Görüşme Onay Formu**

### **YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME BİLGİ FORMU**

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Ender GEREDE'nin danışmanlığında yürütmekte olduğum yüksek lisans tezi kapsamında, üst düzey yönetimin, Emniyet Yönetim Sistemi (EYS) bağlamındaki desteğinin ne olduğunu ve hangi bileşenlerden oluştuğunun belirlenmesine yönelik bir araştırma yapmaktayım. Bu araştırmanın genel amacı; *"Üst düzey yöneticiler ne yapıyorlarsa Emniyet Yönetim Sisteminin (EYS) başarılı olmasına destek veriyorlardır?"* sorusuna cevap aramaktır.

Nitel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilecek bu çalışma kapsamında, yer hizmeti işletmelerinin, havayolu işletmelerinin, bakım kuruluşlarının ve terminal işletmelerinin EYS/Kalite/Uyumluluk İzleme uzmanlarının görüşlerine ihtiyaç duymaktayım. Çalışma kapsamında nitel veri toplayabilmek için bu konuda bilgili ve deneyimli siz değerli katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşme yapmayı arzu ediyorum. Bu şekilde elde edeceğim veriler çalışmanın amacına ulaşmasında önemli bir rol oynayacaktır.

Bu amaç doğrultusunda çalışmamıza destek vermek ister ve bizimle görüşmeyi kabul ederseniz, bu süreçte siz değerli katılımcılarımızdan beklentimiz, yaklaşık olarak 45 dakikalık bir zaman ayırmanız ve görüşmede size yöneltilecek sorulara cevap vermenizdir.

Araştırmanın amacı EYS uzmanlarının **çalıştıkları firmalarda durumun ne olduğunu öğrenmek değildir**. Araştırmanın amacı havacılık firmalarındaki üst düzey yönetimin emniyetin sağlanmasındaki rollerini ve bunların alt bileşenlerini **genel olarak** ortaya koymaktır. Dolayısıyla toplanacak veriler ile kişilere ya da firmalara özel bir değerlendirme yapılmayacaktır. Nitel verilerin analizinde kişi ve firma isimleri kesinlikle verilmeyecek, tümevarımsal bütüncül bir analiz yapılacaktır.

Görüşmede ses kaydı yapılması planlanmaktadır. Ses kaydının yapılması ya da sorulara verilen cevapların yazılması tümüyle isteğinize bağlı olup, görüşme bitiminde verdiğiniz bilgilerden rahatsızlık duymanız halinde kaydın silinmesini ve araştırmada kullanılmamasını talep edebilir veya görüşmeden tamamen çekilebilirsiniz.

Bu görüşme sırasında bize ulaştırmış olduğunuz tüm görüşleriniz gizli tutulacak, araştırmanın amaçları dışında asla kullanılmayacaktır. Kaydınız sadece bilimsel çalışma amaçlı kullanılacaktır. Kayıtlar sektör temsilcileriniz ya da meslektaşlarınızla da paylaşılmayacaktır. Katılımcı olarak haklarınız tarafımızca koruma altına alınacak olup, çalışmada isminiz gizli tutularak yerine kod isim kullanılacak, kimliğinizi ortaya çıkarmaya yönelik herhangi bir kişisel bilgiye yer verilmeyecektir.

Bu çalışmaya yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ederim.

Araş. Gör. Mevlüt ÜZÜLMEZ

Erciyes Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi,

Havacılık Yönetimi Bölümü

E-posta: [mevlutuzulmez@erciyes.edu.tr](mailto:mevlutuzulmez@erciyes.edu.tr)

Tel: 0352 207 66 66 /41128

#### **Yüksek Lisans Tez Danışmanı:**

Doç. Dr. Ender GEREDE

Eskişehir Teknik Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi

Havacılık Yönetimi Bölümü

E-Posta: [egerede@eskisehir.edu.tr](mailto:egerede@eskisehir.edu.tr)  
3550 / 6966

Tel: 0 222 321

|  | Adı Soyadı | İmza |
|--|------------|------|
| Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.  |            |      |
| Araştırmaya katılmayı kabul etmiyorum. |            |      |

**Katılımcının doldurması gereken bilgiler:**

**Yaşınız:**

|       |  |         |  |       |  |       |  |
|-------|--|---------|--|-------|--|-------|--|
| 20-25 |  | 26-30   |  | 31-35 |  | 36-40 |  |
| 41-45 |  | 46-50   |  | 51-55 |  | 56-60 |  |
| 61-65 |  | 65 üstü |  |       |  |       |  |

**Cinsiyetiniz:**

|       |  |       |  |
|-------|--|-------|--|
| Kadın |  | Erkek |  |
|-------|--|-------|--|

**Eğitim Durumunuz:**

|               |  |
|---------------|--|
| Lise          |  |
| Ön Lisans     |  |
| Lisans        |  |
| Yüksek Lisans |  |
| Doktora       |  |
| Diğer         |  |

|  |  |
|--|--|
| Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?      |  |
| Bu işletmedeki pozisyonunuz/pozisyonlarınız: |  |

|  |  |
|--|--|
| Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?                                       |  |
| EYS/Kalite Güvence/Uyumluluk İzleme Alanlarındaki yıl olarak toplam kıdeminiz: |  |